

CADERNO DE FERRAMENTAS



SEBRAE



Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

CADERNO DE FERRAMENTAS

PROGRAMA NEGÓCIO A NEGÓCIO

Brasília, 2016

© 2016. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS.

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

SEBRAE NACIONAL

INFORMAÇÕES E CONTATO

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Unidade de Gestão Estratégica

SGAS 605 – Conjunto A – Asa Sul – 70.200-904
– Brasília-DF

Telefone: (61) 3348-7454

www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

Robson Braga de Andrade

Diretor-Presidente

Guilherme Afif Domingos

Diretora Técnica

Heloísa Regina Guimarães de Menezes

Diretor de Administração e Finanças

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

Unidade de Atendimento Individual

Gerente

Enio Pinto

Gerente-adjunta

Maisa de Holanda Feitosa

Programa Negócio a Negócio

Coordenador Nacional

Hugo Henrique Roth Cardoso

Equipe Técnica

Tiago Ribeiro de Melo

Rodrigo Scherer Palácio

Fernanda de Oliveira Candido

Revisão:

Discovery Formação Profissional Ltda

Projeto gráfico e diagramação

Chica Magalhães – Grupo Informe

Comunicação Integrada

SEBRAE RS

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

Carlos Rivaci Sperotto

Diretor Superintendente

Derly Cunha Fialho

Diretor Técnico

Ayrton Pinto Ramos

Diretor de Administração e Finanças

Carlos Alberto Schütz

Gerência de Atendimento Individual

Gerente

Viviane Ferran

Equipe Técnica

Marcia Peracchi Silva

Daiana Silva Porto

Aline Thomaz

Alana Correa

Thales de Oliveira Voltz

Grupo de Pesquisa em Modelagem para Aprendizagem – GMAP | UNISINOS

Coordenadores do Projeto

Prof. Dr. Daniel Pacheco Lacerda (Geral)

Prof. Ms. Aline Dresch (Executivo)

Equipe Técnica

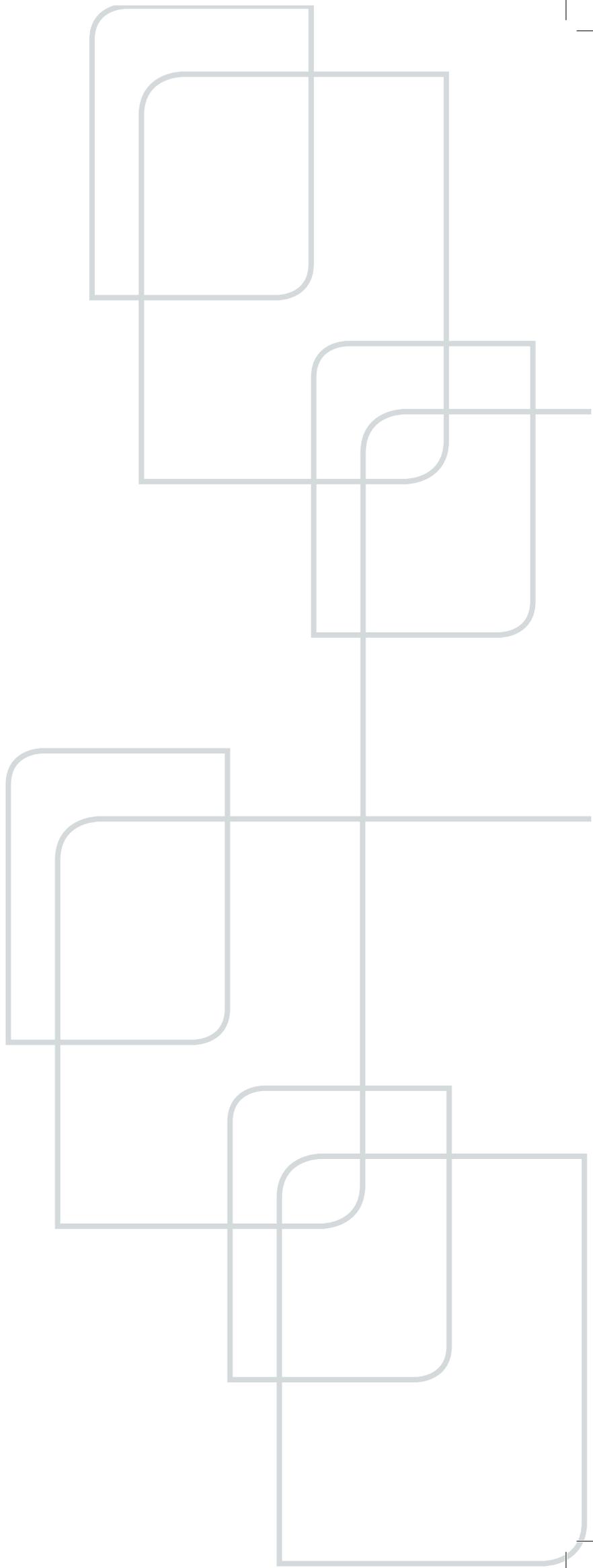
Prof. Ms. Douglas Rafael Veit

Prof. Ms. Ricardo Brandão Mansilha

Prof. Ms. Secundino Luis Henrique Corcini Neto

Mateus Girardi Tegner

Pedro Nascimento de Lima



SUMÁRIO



APRESENTAÇÃO

ESTE CADERNO IRÁ AJUDÁ-LO A GERIR MELHOR SUA EMPRESA, DESCUBRA COMO!

14

FINANÇAS



1 – DIÁRIO DE CAIXA – NÍVEL BÁSICO

19

2 – CONTROLE DO PAGAMENTO DE TRIBUTOS – NÍVEL BÁSICO

26

3 – CONTROLE DO FLUXO DE CAIXA – NÍVEL BÁSICO

31

4 – CÁLCULO DO GANHO UNITÁRIO – NÍVEL INTERMEDIÁRIO

36

5 – DEMONSTRATIVO DE RESULTADO – NÍVEL INTERMEDIÁRIO

42

6 – GESTÃO DE ESTOQUES – NÍVEL INTERMEDIÁRIO

47

7 – CONTROLE DO CAPITAL DE GIRO – NÍVEL AVANÇADO

52

MERCADO



8 – CADASTRO DE CLIENTES – NÍVEL BÁSICO

61

9 – PESQUISA DE SATISFAÇÃO – NÍVEL BÁSICO

69

10 – ANÁLISE DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES – NÍVEL INTERMEDIÁRIO

74

11 – SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES – NÍVEL INTERMEDIÁRIO

80

12 – OFERTANDO NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS – NÍVEL INTERMEDIÁRIO

84

13 – ENTENDIMENTO DO MERCADO – NÍVEL AVANÇADO

89

14 – PLANO DE PROMOÇÃO – NÍVEL AVANÇADO

93

SUMÁRIO



PLANEJAMENTO



15 – PLANEJAMENTO: O PRIMEIRO PASSO PARA O SUCESSO – NÍVEL BÁSICO	101
16 – PLANEJANDO O NEGÓCIO: OBJETIVOS E METAS – NÍVEL INTERMEDIÁRIO	106
17 – PLANO DE AÇÃO DE CURTO E MÉDIO PRAZO – NÍVEL INTERMEDIÁRIO	111
18 – APRENDIZAGEM ESTRATÉGICA – NÍVEL AVANÇADO	115

ORGANIZAÇÃO



19 – ORGANIZAÇÃO E DISCIPLINA – NÍVEL BÁSICO	123
20 – ORGANIZAÇÃO DE DOCUMENTOS – NÍVEL BÁSICO	129
21 – CADASTRO DE FORNECEDORES – NÍVEL INTERMEDIÁRIO	131
22 – INSTRUÇÃO DE TRABALHO – NÍVEL AVANÇADO	135

PESSOAS



23 – COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS – NÍVEL BÁSICO	143
24 – ORIENTAÇÕES PARA OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS – NÍVEL BÁSICO	147
25 – MATRIZ DE RESPONSABILIDADES – NÍVEL INTERMEDIÁRIO	150
26 – PENSANDO EM EXPANDIR? PREPARE-SE PARA DELEGAR – NÍVEL AVANÇADO	154
27 – TREINAMENTO BASEADO EM PROBLEMAS – NÍVEL AVANÇADO	158

SUMÁRIO



GLOSSÁRIO



FERRAMENTAS E DICAS ADICIONAIS



MATRIZ DE ANÁLISE – FORÇAS, OPORTUNIDADES, FRAQUEZAS E AMEAÇAS – FOFA

170

PERFORMANCE EM SERVIÇO

172

DICAS DE DESIGN DE AMBIENTES

177

DICAS DE BOAS PRÁTICAS DE FABRICAÇÃO DE ALIMENTOS – BPF

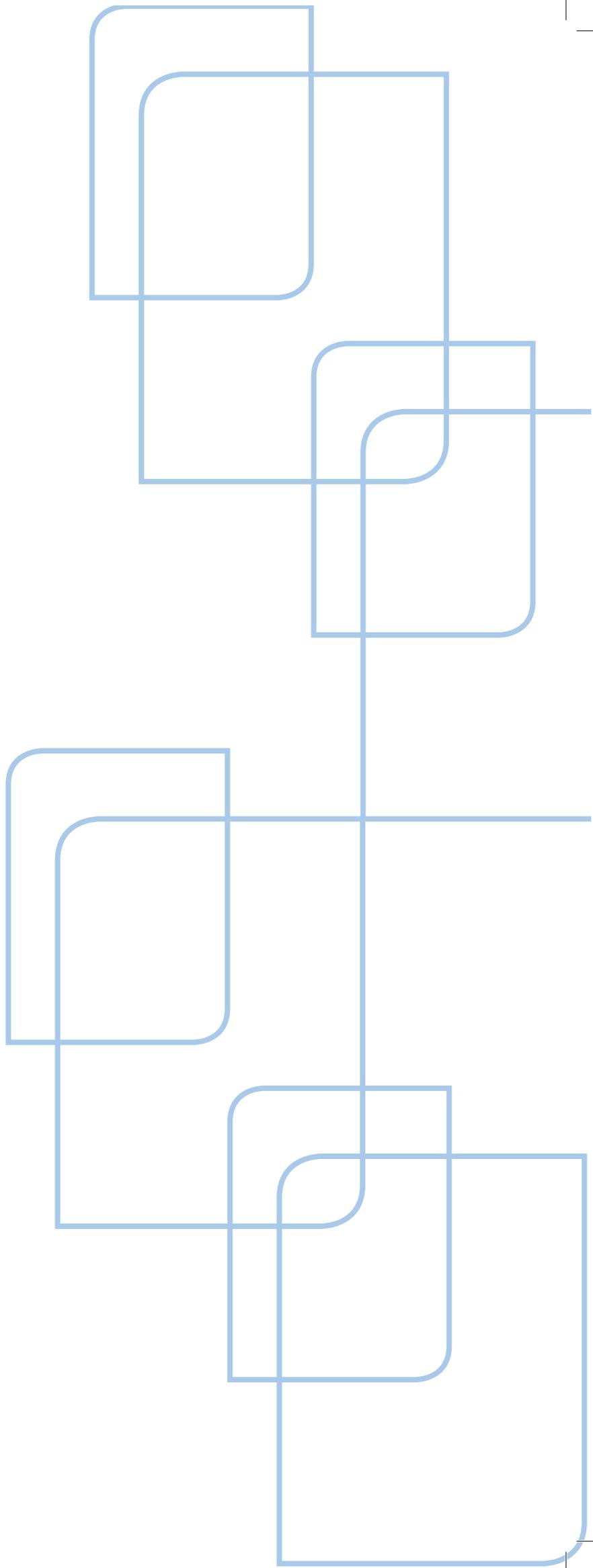
179

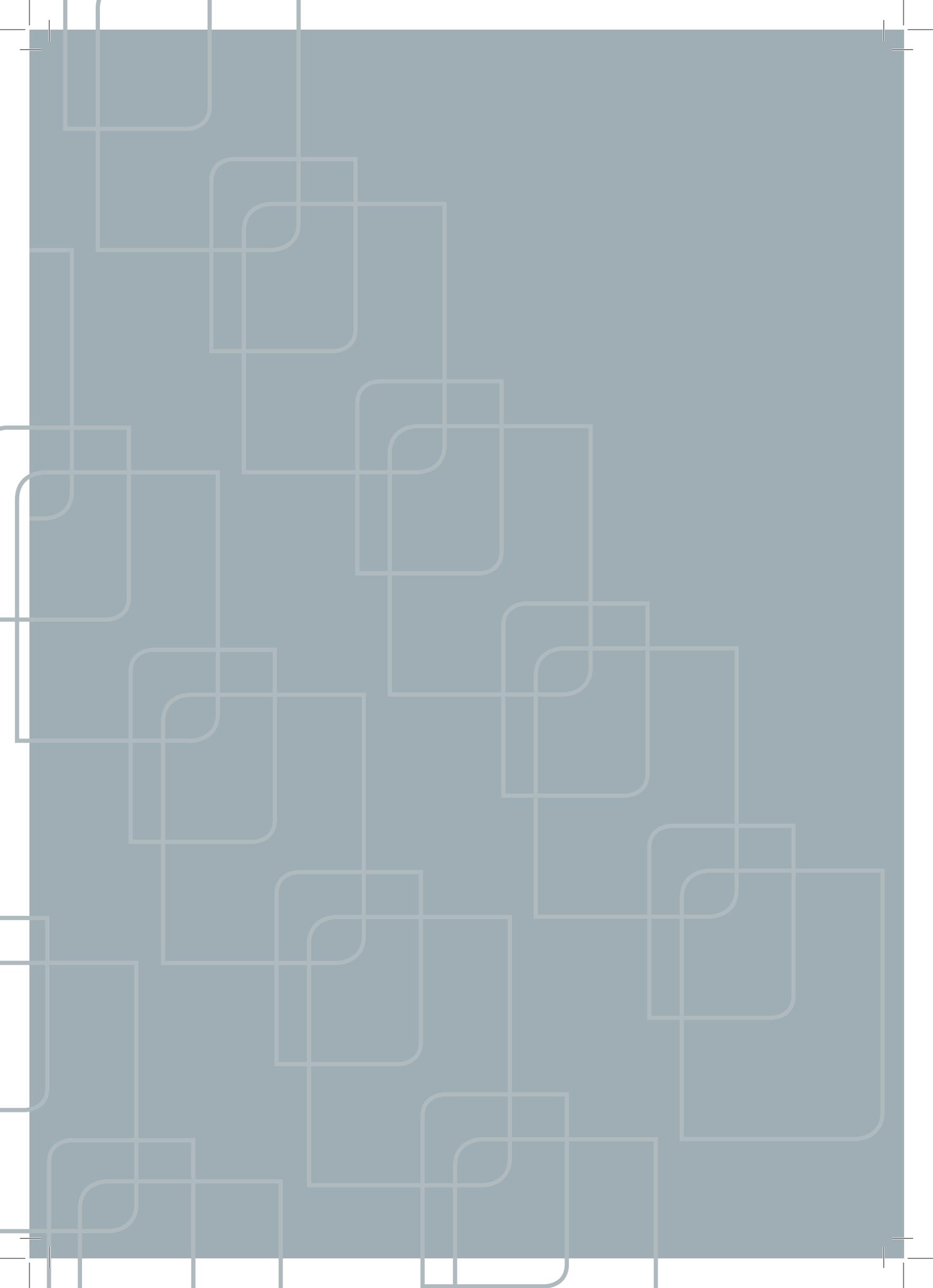
CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

181

DIAGNÓSTICO COMPORTAMENTAL

184





NEGÓCIO 
a NEGÓCIO

APRESENTAÇÃO

É com grande satisfação que o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas chega até sua empresa para oferecer-lhe soluções que contribuirão para o sucesso do seu negócio. Como entidade que atua no estímulo do espírito empreendedor e na promoção da competitividade e do desenvolvimento autossustentável dos pequenos negócios, o Sebrae quer estar cada vez mais próximo das pessoas que trabalham pelo desenvolvimento socioeconômico do estado e do País. Dessa forma, é ampla a atuação do Sebrae no fomento da gestão empresarial, acesso a mercados, orientação ao crédito, empreendedorismo, inovação, tecnologia e políticas públicas.

Agora, queremos estar ainda mais perto de você! Desenvolvemos o Programa Negócio a Negócio, no qual nos propomos a fazer um diagnóstico da gestão e, se for o caso, oferecer soluções para a melhoria de sua empresa. Toda a consultoria por nós disponibilizada é personalizada e gratuita. O telefone da Central de Relacionamento (0800 570 0800) está à disposição para atender à sua demanda. Procure-nos! Você tem uma oportunidade única de receber uma avaliação sobre o que está bem em seu negócio e o que precisa e pode ser melhorado. Todas as informações recolhidas são confidenciais.

Conte com o Sebrae para crescer!

PROGRAMA NEGÓCIO A NEGÓCIO

O Programa Negócio a Negócio é uma estratégia de orientação empresarial de gestão voltada para microempreendedores individuais e microempresas, e caracteriza-se, essencialmente, pela visita de um Agente de Orientação Empresarial - AOE à sede do empreendimento, não havendo necessidade de que o empresário tenha a iniciativa de buscar o Sebrae ou de se deslocar até um de seus pontos de atendimento.

Seu objetivo é “Promover melhorias no empreendimento por meio de orientação presencial continuada, gratuita e customizada, bem como iniciar o relacionamento com novos clientes para o Sebrae”. Nosso atendimento continuado ocorre pelos relacionamentos existentes entre o Sebrae e a empresa, em que, em mais de um momento, buscamos informações e entregamos conteúdo de gestão para as empresas.

Este atendimento ocorrerá sempre no local onde se encontra a empresa, potencializando as orientações repassadas. Por customizado compreende-se que cada informação que será fornecida, a cada empresa, será adequada à sua realidade e refletindo suas necessidades.

As ações e orientações do Programa concentram-se em cinco áreas de gestão, direcionadas aos temas de Finanças, Mercado, Planejamento, Pessoas e Organização.

Para tanto, foram cuidadosamente selecionadas e organizadas neste caderno um conjunto de ferramentas para cada um dos cinco temas, que irão lhe auxiliar a entender, melhorar e atuar nos pontos de maior impacto na gestão de seu negócio. Por abordarem situações do cotidiano da gestão dos empresários, as ferramentas podem ser utilizadas pelos mais distintos segmentos.

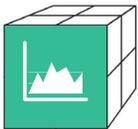
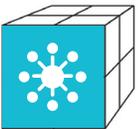
Visando agilizar a implantação das ferramentas, elas estão disponíveis para você ao longo deste caderno a partir de formulários impressos. Além disso, a versão digital dessas ferramentas, no formato de planilhas eletrônicas, também será disponibilizada.

Destacamos que ao final deste caderno você encontrará uma seção denominada Glossário. Estas são as definições das palavras sublinhadas que você identificará ao longo dos textos.

ESTE CADERNO IRÁ AJUDÁ-LO A GERIR MELHOR SUA EMPRESA, DESCUBRA COMO!

Este caderno foi construído trazendo um conjunto de ferramentas especialmente selecionadas para lhe auxiliar em cinco temas de gestão da sua empresa: Finanças, Mercado, Planejamento, Organização e Pessoas. Ao todo são 27 ferramentas de gestão relacionada aos cinco temas, mais algumas ferramentas auxiliares, que contemplam dicas sobre design de ambientes e boas prática de fabricação (BPF), características do empreendedor, entre outras.

Para o tema de Finanças, selecionamos 7 ferramentas, sendo que todas elas possuem a possibilidade de trabalhar em planilhas eletrônicas o que lhe permitirá a visualização dos dados ao longo do tempo, por meio de gráficos. Para o tema Mercado, mais 7 ferramentas foram desenvolvidas, sendo que duas delas apresentam a possibilidade gráfica de acompanhar os dados do seu negócio ao longo do tempo. Para os temas Planejamento e Organização selecionamos para você mais 4 ferramentas para cada uma das temáticas. Por fim, para o tema Pessoas selecionamos cinco ferramentas que irão lhe auxiliar na delegação, definição de responsabilidades, aprendizagem e cuidados com a legislação trabalhista.

	 FINANÇAS	 MERCADO	 PLANEJAMENTO	 ORGANIZAÇÃO	 PESSOAS
Básico	<ul style="list-style-type: none"> Diário de Caixa Controle do Pagamento de Tributos Controle do Fluxo de Caixa 	<ul style="list-style-type: none"> Cadastro de Clientes Pesquisa de Satisfação 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento: O Primeiro Passo para o Sucesso 	<ul style="list-style-type: none"> Organização e Disciplina Organização de Documentos 	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimentos e Características Orientações para Obrigações Trabalhistas
Intermediário	<ul style="list-style-type: none"> Cálculo do Ganho Unitário Demonstrativo de Resultado Gestão de Estoques 	<ul style="list-style-type: none"> Análise das Necessidades dos Clientes Segmentação de Clientes Ofertando Novos Produtos/Serviços 	<ul style="list-style-type: none"> Planejando o Negócio: Objetivos e Metas Plano de Ação de Curto e Médio Prazo 	<ul style="list-style-type: none"> Cadastro de Fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> Matriz de Responsabilidades
Avançado	<ul style="list-style-type: none"> Controle do Capital de Giro 	<ul style="list-style-type: none"> Entendimento do Mercado Plano de Promoção 	<ul style="list-style-type: none"> Aprendizagem Estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> Instrução de Trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> Pensando em Expandir? Prepare-se para Delegar Treinamento Baseado em Problemas

Em cada uma das ferramentas tomamos o cuidado de oferecer todo o esclarecimento necessário para que você não tenha dúvida sobre o que é a ferramenta, por que aplicá-las, com destaque aos benefícios que poderá usufruir e o que poderá estar abrindo mão, caso não as implemente, e como proceder para colocá-las em prática.

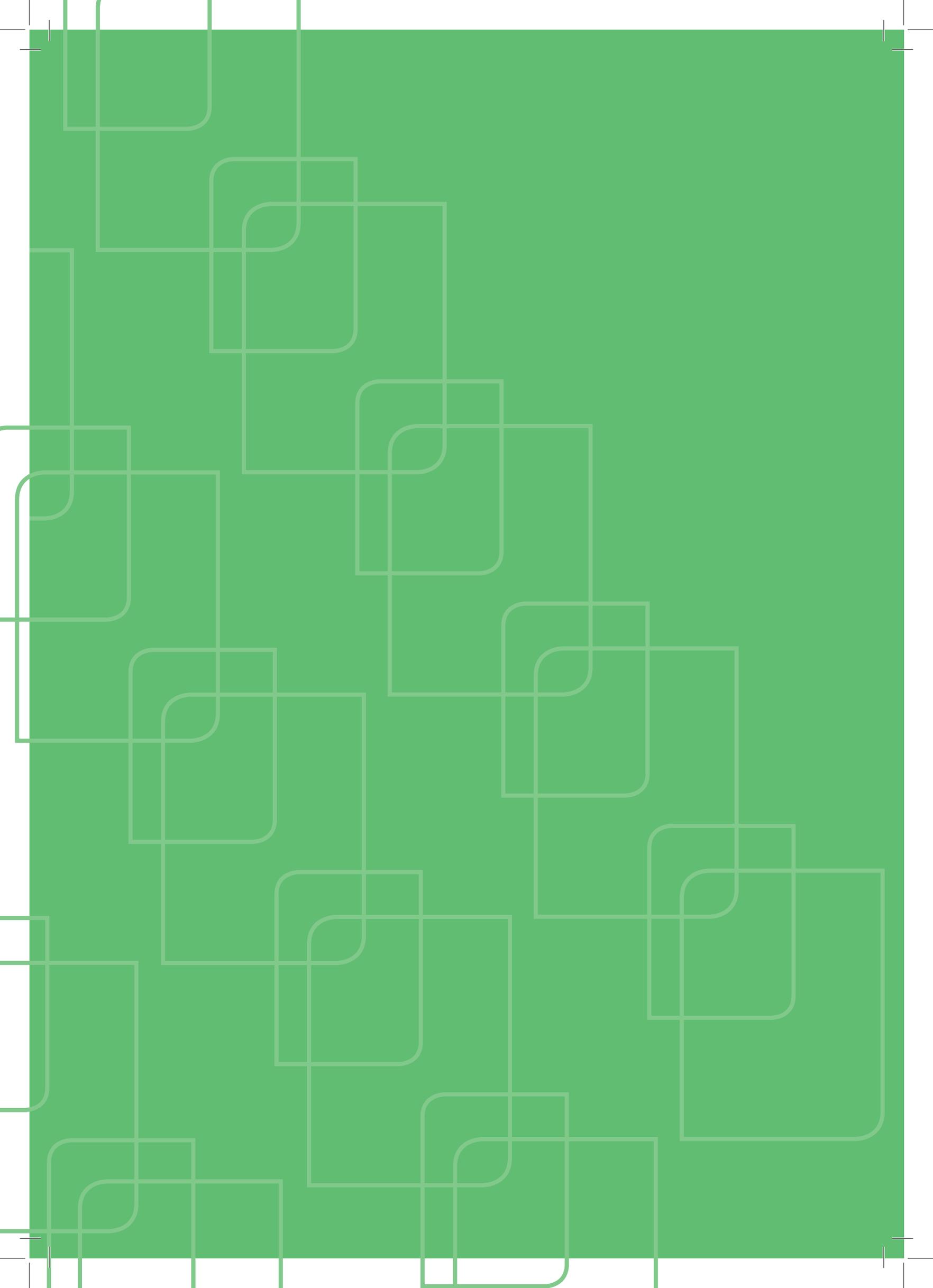
Assim, as ferramentas foram classificadas como **Básicas**, que são as ferramentas que apresentam maior simplicidade de implantação e de uso. **Intermediárias**, que são aquelas em que há um maior grau de atenção para sua implantação e uso. Por fim, as ferramentas classificadas como **Avançadas** são aquelas que apresentam uma maior dedicação para sua implementação e uso, inclusive no longo prazo.

Desejamos sucesso em seu negócio, não somente hoje, mas em todos os dias do ano!

Este **Caderno de Ferramentas** foi especialmente desenvolvido para ajudá-lo nesta missão diária. Coloque em prática as ferramentas aqui contidas e perceba o quanto ainda pode melhorar sua gestão para que sua empresa dure muito anos!

Conte com nosso apoio e bom trabalho!







FINANÇAS



Controlar as finanças basicamente é ter domínio das entradas (faturamento), das saídas (gastos) e do valor que é gerado para a empresa (resultado – lucro/prejuízo). A partir disso, é possível melhorar o rendimento do dinheiro de diversas formas: i) programando os pagamentos para os melhores momentos; ii) cobrando melhor; iii) evitando o pagamento de juros; iv) mantendo o nível correto de estoques; e v) investindo naquilo que trará maior retorno para a empresa. Quem não controla seu dinheiro trabalha muito mais e não vê o retorno do seu trabalho.

Nesse Tema de Gestão, você encontrará um conjunto de ferramentas que poderão apoiá-lo na melhoria do seu negócio. Além disso, conhecerá a história da Dona Maria, que é proprietária do salão de beleza “Bella.” Dona Maria, além de realizar os serviços tradicionais de um salão de beleza, também comercializa alguns produtos, como cremes, perfumes, mousses, alicates, lixas, esmaltes, xampu, etc.

Dona Maria, empreendedora que é, tem muito interesse em melhorar o desempenho do seu negócio, inclusive na questão financeira. Confira, nessa seção, algumas das ferramentas que Dona Maria implantou e obteve sucesso!

1 – DIÁRIO DE CAIXA

NÍVEL BÁSICO

FONTE: *Baseado em SEI Sebrae.*

O QUE É:

Essa ferramenta permitirá que você acompanhe diariamente as entradas e saídas de dinheiro em sua empresa. Assim você poderá saber o quanto está recebendo e para onde está indo o dinheiro de seu caixa.

POR QUE UTILIZAR:

Qual a quantidade de dinheiro que entra ou sai diariamente de sua empresa?

Está saindo mais dinheiro diariamente do que entrando?

O desconhecimento, ao longo do tempo, da quantidade de dinheiro que entra e sai de seu caixa pode levar você a definir datas para pagamentos de compromissos que não terão condições de serem pagos. O registro diário dará a você condições de compreender o padrão de comportamento da entrada e saída financeira de sua empresa.

Usando esta ferramenta, você terá em suas mãos informações que poderão melhorar suas decisões no sentido de conduzir seu negócio ao sucesso. Isto pode se traduzir em **vantagens**, tais como:

- Saber qual o comportamento das entradas e saídas de caixa ao longo dos meses;
- Saber quais contas são as principais saídas e entradas de dinheiro em sua empresa;
- Auxiliar a não misturar o dinheiro particular com o da empresa; e
- Evitar retiradas de caixa que tragam impacto negativo no futuro.

Ao deixar de lado esta ferramenta, além de abrir mão das vantagens mencionadas, algumas **situações indesejadas** poderão rondar seu negócio:

- Concentrar os pagamentos em um único período que tem apresentado um histórico de baixa entrada de dinheiro;
- Não saber para onde está indo o dinheiro de seu caixa; e
- Não ter controle sobre suas finanças.

COMO:

Para implementar esta ferramenta, sugerimos que você siga os passos abaixo:

Passo 1: Listar as entradas e saídas de caixa:

- Registrar no formulário de lançamentos os valores das entradas e saídas de seu caixa; e

- Não deixe de registrar a descrição das saídas para que você saiba para onde está indo o dinheiro de seu caixa.

Passo 2: Fechar o Caixa:

Fazer o somatório das entradas e saídas no formulário, de acordo com cada um dos grupos (dinheiro, cheque, retiradas, pagamentos, etc.); e

Conferir se os valores das entradas (dinheiro e cheques) menos as saídas do caixa batem com o saldo que você encontrou em seu caixa. O saldo em dinheiro permanecerá no caixa para o dia seguinte.

Passo 3: Consolidar os resultados dos caixas:

Lançar no formulário de consolidação os valores do fechamento do caixa nos respectivos dias.

Passo 4: Analisar os lançamentos consolidados:

Verificar como é a entrada de dinheiro em seu caixa nos diferentes dias da semana ao longo do mês. Verificar também como estão as retiradas de dinheiro pelo(s) proprietário(s). É importante verificar se estas retiradas de dinheiro não estão comprometendo o resultado do caixa da empresa. Também é importante verificar se os pagamentos estão se concentrando em alguns dias do mês e se isto não está fazendo com que o caixa fique muito baixo.

Analisar outros detalhes referentes a entradas e saídas com o objetivo de identificar ações que possam ser direcionadas para aumentar entradas ou reduzir as saídas de caixa.

EXEMPLO:

Em seu dia a dia, Maria tem percebido que o trabalho está aumentado, mas está cada vez mais difícil juntar dinheiro para pagar as contas da empresa. Quando questionada sobre os valores que ela recebe e paga diariamente, Maria respondeu que não tem nenhum registro do que entra de dinheiro na empresa e também quanto sai e para onde vai.

Assim, Maria carece de uma ferramenta que a auxilie a manter os devidos registros, possibilitando que ela tenha um bom conhecimento da situação diária do quanto entra e sai de seu caixa. A partir das informações devidamente registradas, Maria pode tomar ações tanto para aumentar estas entradas, bem como para reduzir as saídas.

Com esta constatação, Maria começou a utilizar a ferramenta do Diário de Caixa em seu negócio. Após poucos dias de uso da ferramenta ela já possuía algumas informações interessantes sobre seu caixa. Vejamos os registros de lançamentos do dia 04 março.

LANÇAMENTOS DO DIÁRIO DE CAIXA		
Data: 04 / mar		
Descrição	Entrada	Saída
<i>dinheiro</i>	R\$ 50,00	
<i>afiação</i>		R\$ 150,00
<i>dinheiro</i>	R\$ 150,00	
<i>minha retirada</i>		R\$ 150,00
<i>cremes e xampu</i>		R\$ 800,00
<i>dinheiro</i>	R\$ 50,00	
<i>cheque</i>	R\$ 130,00	
<i>minha retirada</i>		R\$ 80,00
<i>cartão débito</i>	R\$ 40,00	
ENTRADAS	VALORES	
Total Entradas em dinheiro	R\$ 250,00	
Total Entradas em Cheques à vista	R\$ 130,00	
Total Entradas em Cheques à prazo		
Total Entradas Cartão Débito	R\$ 40,00	
Total Entradas Cartão Crédito		
Outros:		
TOTAL:	R\$ 420,00	
SAÍDAS	VALORES	
Retirada Proprietário(s):	R\$ 230,00	
Depósitos bancários:		
Pagamento Fornecedores: (produtos/matéria-prima)	R\$ 800,00	
Pagamento Fornecedores: (água, luz, aluguel, etc)		
Pagamento Fornecedores: (serviços prestados)	R\$ 150,00	
Pagamento Tributos: (Impostos, Taxas, etc)		
Outros:		
TOTAL:	R\$ 1.180,00	
SALDO INICIAL CAIXA (\$*)	R\$ 910,00	
SALDO FECHAMENTO CAIXA (\$*)	R\$ 110,00	

\$*: valores em dinheiro e cheque

Neste dia foram realizados pagamentos aos fornecedores de matérias-primas, de produtos e prestadores de serviço. Além disso, Maria fez duas retiradas de dinheiro do Caixa ("minha retirada"). As entradas foram em dinheiro, cheque e em cartão de débito (**passo 1**).

Ao final do dia, Maria fez o fechamento do caixa e fazendo a totalização dos grupos (**passo 2**).

Vamos ver como ficou o fechamento do Caixa do dia 04 de março, a partir dos lançamentos realizados.

As entradas que representaram dinheiro e cheque (caixa) foram de R\$380,00 somadas a uma entrada de cartão de débito de R\$ 40,00, totalizaram R\$ 420,00.

As saídas, incluindo os pagamentos e retiradas totalizaram R\$ 1.180,00.

O fechamento do Caixa foi realizado somando o total de entradas em dinheiro e cheque (R\$ 380,00) com o saldo inicial (R\$ 910,00), diminuindo deste valor o total de retiradas (R\$ 1.180,00). Desta forma, restou no Caixa um saldo para o dia seguinte de R\$ 110,00.

Finalizado o fechamento, Maria registrou os valores no formulário consolidado, no qual ela pode verificar o resultado de seu caixa ao longo do mês (**passo 3**).

DIÁRIO DE CAIXA		MÊS/ANO: Março/2015			
Dias		1	2	3	4
CAIXA INICIAL DO DIA (A)			R\$ 300,00	R\$ 610,00	R\$ 910,00
ENTRADAS NO CAIXA					
Entradas em dinheiro			R\$ 1.000,00	R\$ 300,00	R\$ 250,00
Entradas em cheque à vista			R\$ 200,00	R\$ 400,00	R\$ 130,00
TOTAL ENTRADAS (B)			R\$ 1.200,00	R\$ 700,00	R\$ 380,00
SAÍDAS DO CAIXA					
Retirada Proprietário(s)*			R\$ 700,00	R\$ 400,00	R\$ 230,00
Depósitos bancários					
Pagamento Fornecedores (produtos/matéria-prima)					R\$ 800,00
Pagamento Fornecedores (serviços prestados)			R\$ 190,00		R\$ 150,00
TOTAL SAÍDAS (C)			R\$ 890,00	R\$ 400,00	R\$ 1.180,00
SALDO DE CAIXA DIÁRIO (D) = A + B - C			R\$ 610,00	R\$ 910,00	R\$ 110,00
ENTRADAS A RECEBER					
Entradas cartão débito			R\$ 300,00	R\$ 100,00	R\$ 40,00
Entradas cartão crédito			R\$ 200,00		
TOTAL A RECEBER (E)			R\$ 500,00	R\$ 100,00	R\$ 40,00

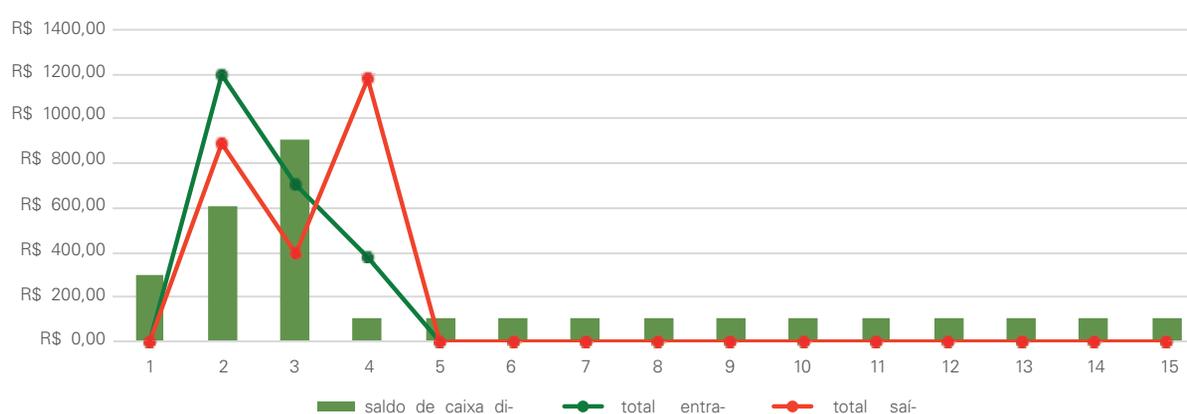
Analisando os registros no formulário consolidado dos três primeiros dias, Maria já pode perceber que suas retiradas estavam impactando no resultado de seu Caixa e que o saldo para o dia 05 é o menor do mês. Assim, Maria tomou consciência de que a entrada de uma maior quantidade de dinheiro no Caixa em um dia (exemplo dia 02) não significa que ela possa fazer uma grande retirada, pois seus compromissos de pagamentos se estendem ao longo do mês.

Maria realizou os lançamentos consolidados na planilha eletrônica em seu computador e, com isto, ela pode visualizar nos gráficos o comportamento no mês de suas entradas, saídas e o saldo em

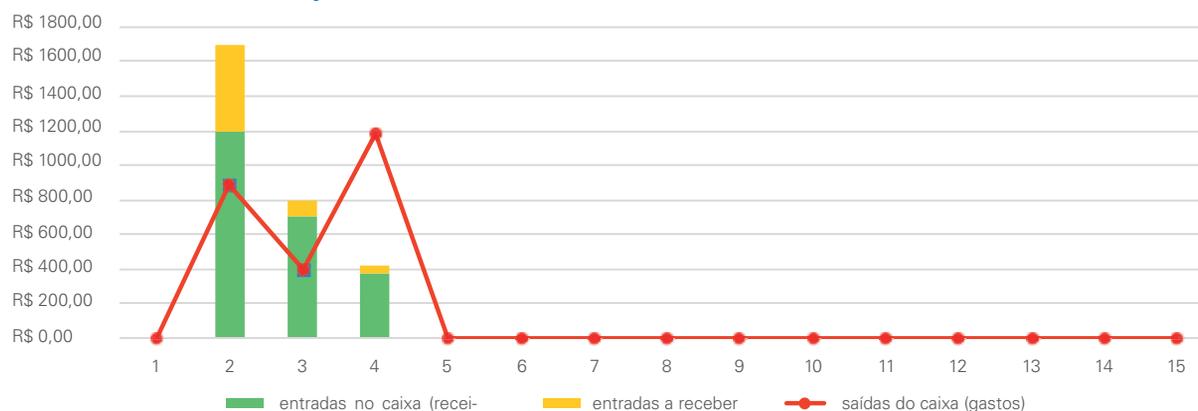
caixa. Ela também pode observar em cada um dos dias a relação entre as entradas em dinheiro e cheque juntamente com os recebimentos com cartão (entradas a receber).

Assim, Maria pretende organizar suas despesas pessoais para que, além de não comprometerem o Caixa da empresa, não se concentrem em um pequeno grupo de dias (**Passo 4**).

DIÁRIO DE CAIXA



RELAÇÃO ENTRE ENTRADAS E SAÍDAS DO CAIXA E A RECEBER



FERRAMENTA – DIÁRIO DE CAIXA: FORMULÁRIO DE LANÇAMENTO

FERRAMENTA – DIÁRIO DE CAIXA: FORMULÁRIO CONSOLIDAÇÃO

DIÁRIO DE CAIXA MÊS/ANO: ____/____/____															
Dias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
CAIXA INICIAL DO DIA (A)															
ENTRADAS NO CAIXA															
Entradas em dinheiro															
Entradas em cheque à vista															
Entradas cheque à prazo															
TOTAL ENTRADAS (B)															
SAÍDAS DO CAIXA															
Retirada Proprietário(s)*															
Depósitos bancários															
Pagamento Fornecedores (produtos/matéria-prima)															
Pagamento Fornecedores (água, luz, aluguel, etc.)															
Pagamento Fornecedores (serviços prestados)															
Pagamento Tributos (Impostos, Taxas, etc.)															
TOTAL SAÍDAS (C)															
SALDO DE CAIXA DIÁRIO (D) = A + B - C															
ENTRADAS A RECEBER															
Entradas cartão débito															
Entradas cartão crédito															
TOTAL A RECEBER (E)															

* Retirada Proprietário(s): não limita-se somente a retirada de valores, mas também o pagamento de despesas pessoais com dinheiro do caixa (combustível, aluguel, refeições, etc)

2 – CONTROLE DO PAGAMENTO DE TRIBUTOS

NÍVEL BÁSICO

O QUE É:

Esta ferramenta apresenta duas finalidades. A primeira é possibilitar que você registre quais os tributos (impostos, taxas, contribuições, etc.) que devem ser pagos periodicamente por sua empresa. A segunda é fornecer um espaço para você registrar o período em que estes tributos devem ser pagos, bem como os valores pagos ao longo do tempo.

POR QUE UTILIZAR:

Quais os tributos que você paga?

Qual o valor dos tributos pagos nos últimos 6 meses?

Quando você deve pagar os tributos?

Conhecer e acompanhar os tributos que devem ser pagos, contribui para evitar que o esquecimento e a falta de pagamentos impactem no resultado de sua empresa. Este impacto pode ser por meio de multas elevadas ou até mesmo a paralisação de suas atividades.

Usando esta ferramenta, você terá a possibilidade de certificar-se que seus tributos estão sendo recolhidos em dia e também perceberá quando novos tributos surgirem. O uso desta ferramenta pode se traduzir em **vantagens**, tais como:

- Beneficiar-se de descontos por meio do pagamento antecipado;
- Controlar os tipos e valores de tributos pagos por sua empresa;
- Buscar benefícios visando a redução dos valores dos tributos;
- Buscar melhor enquadramento tributário permitido em lei; e
- Evitar que problemas relacionados a tributos não pagos comprometam seu negócio.

Ao deixar de lado esta ferramenta, além de abrir mão das vantagens mencionadas, algumas **situações indesejadas** poderão rondar seu negócio:

- Pagar tributos que não são necessários (associações etc.);
- Não poder participar de licitações;
- Não estar apto a fornecer para grandes empresas; e
- Não ter o controle de quais tributos são pagos por sua empresa.

COMO:

Para implementar esta ferramenta sugerimos que você siga os passos abaixo:

Passo 1: Identificar os tipos de tributos a serem pagos:

Registrar na ferramenta os tributos (impostos, taxas, contribuições, etc.) que devem ser pagos periodicamente por sua empresa;

Busque sempre informações atualizadas junto ao seu contador ou ao Sebrae mais próximo.

Passo 2: Registrar o pagamento:

Registrar a data e o valor pago.

Passo 3: Analisar o os valores pagos ao longo do tempo:

Analise o quanto vem pagando de tributos ao longo do ano e verifique com seu contador se há alguma ação que possa ser tomada para reduzir estes valores, claro que sem comprometer seu negócio.

EXEMPLO:

Maria tem escutado na TV e rádio que os brasileiros são um dos povos que mais pagam tributos no mundo. Ela ficou preocupada, pois não faz ideia de quais os tributos que ela paga com seu salão e tampouco qual o valor.

A partir disto, ela decidiu iniciar o uso da ferramenta de Controle de Pagamento de Tributos que está em seu Caderno de Ferramentas do Sebrae. Por estar com seu salão de beleza enquadrado como MEI, ela buscou auxílio com seu amigo Leandro, que é contador, para saber ao certo quais os tributos deve pagar (**Passo 1**).

Após conversar com o contador, ela preencheu o formulário de Controle de Pagamentos de Tributos e resgatou algumas informações referentes aos meses de janeiro e fevereiro que ela já havia pago (**Passo 2**).

CONTROLE DO PAGAMENTO DE TRIBUTOS						
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI
TRIBUTOS A SEREM PAGOS	DIA PAGAMENTO	Digite data e valor	Digite data e valor	Digite data e valor	Digite data e valor	Digite data e valor
MEI - Carnê de Arrecadação	<i>até dia 20</i>	<i>19-Jan</i>	<i>18-Feb</i>			
		<i>R\$ 45,40</i>	<i>R\$ 45,40</i>	<i>R\$ 45,40</i>	<i>R\$ 45,40</i>	<i>R\$ 45,40</i>
IPTU	<i>fevereiro</i>		<i>5-Feb</i>			
			<i>R\$ 376,54</i>			
Renovação Alvará	<i>Janeiro</i>	<i>7-Jan</i>				
		<i>R\$ 140,78</i>				
TOTAL MÊS		<i>R\$ 186,18</i>	<i>R\$ 421,94</i>	<i>R\$ 45,40</i>	<i>R\$ 45,40</i>	<i>R\$ 45,40</i>
Somatório dos tributos do mês						

Maria descobriu que o valor pago mensalmente no Carnê de R\$ 45,40 é fixo e que representa R\$ 39,40 de INSS, R\$ 5,00 de ISS, por ser prestadora de serviço e R\$ 1,00 de ICMS pelo comércio dos produtos. Também se deu conta que uma vez ao ano ela precisa pagar o IPTU do salão e a renovação do alvará.

28

Por ter realizado os registros na planilha eletrônica, Maria poderá acompanhar em gráficos o comportamento ao longo do tempo dos pagamentos de tributos que ela vem realizando (**Passo 3**).

Agora ela irá registrar em seu formulário os valores pagos, bem como os outros tributos que surgirem para que possa acompanhar e conversar com mais frequência com seu amigo Leandro.

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
TOTAL DO ANO	R\$ 125,40	R\$ 45,40	R\$ 165,40	R\$ 45,40	R\$ 85,40	R\$ 45,40	R\$ 195,40	R\$ 225,40	R\$ 45,40	R\$ 245,40	R\$ 45,40	R\$ 57,40
Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
MEI - Carnê de Arrecadação	R\$ 45,40	R\$ 45,40	R\$ 45,40	R\$ 45,40	R\$ 45,40	R\$ 45,40	R\$ 45,40	R\$ 45,40	R\$ 45,40	R\$ 45,40	R\$ 45,40	R\$ 45,40
ME - SIMPLES - Documento de Arrecadação Simples (DAS)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
FGTS	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Outros	R\$ 80,00	R\$ 0,00	R\$ 120,00	R\$ 0,00	R\$ 40,00	R\$ 0,00	R\$ 150,00	R\$ 180,00	R\$ 0,00	R\$ 200,00	R\$ 0,00	R\$ 12,00
0	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
0	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00

3 – CONTROLE DO FLUXO DE CAIXA

NÍVEL BÁSICO

O QUE É:

Esta ferramenta apresenta as receitas e gastos futuros distribuídos semanalmente, permitindo a visualização dos descompassos que podem ocorrer entre receitas e gastos, ou seja, períodos com gastos superiores às receitas e vice-versa.

POR QUE UTILIZAR:

Daqui a 17 dias você terá contas a pagar? Haverá dinheiro para estes pagamentos?

Ao final do mês irá sobrar ou faltar dinheiro em seu caixa?

Você está dando mais prazo para o recebimento de seus clientes do que recebe para o pagamento de seus fornecedores?

Visualizar ao longo do tempo, no futuro, quando você terá sobra ou falta de dinheiro é um importante requisito para melhor gerir as finanças de sua empresa.

Usando esta ferramenta, você terá a possibilidade de compreender melhor como estará seu caixa no futuro, permitindo que você tome decisões que direcionem esforços para aumentar as receitas, reduzir custos, renegociar prazo com fornecedores ou encurtar os parcelamentos a clientes. Estas decisões podem se traduzir em **vantagens**, tais como:

- Evitar a retirada de dinheiro do caixa que comprometa pagamentos futuros;
- Saber antecipadamente quais os períodos com maior necessidade de dinheiro;
- Direcionar as promoções para períodos em que haja a maior necessidade de dinheiro no caixa; e
- Ajustar a relação entre os prazos de pagamento de fornecedores e recebimento dos clientes.

Ao deixar de lado esta ferramenta, além de abrir mão das vantagens mencionadas, algumas **situações indesejadas** poderão rondar seu negócio:

- Não ter conhecimento de como estará o saldo de seu caixa no futuro;
- Definir com fornecedores as datas de pagamentos para períodos menos apropriados;
- Dificuldades para realizar o planejamento de seus próximos meses;
- Conceder parcelamentos, quando na verdade deveria oferecer descontos visando aumentar a entrada de dinheiro no caixa imediatamente; e
- Fazer empréstimos que poderiam ser evitados com a melhor visualização das entradas e saídas futuras.

COMO:

Para implementar esta ferramenta sugerimos que você siga os passos abaixo:

Passo 1: Registrar os valores atuais:

Registrar no formulário o saldo atual de seu caixa e do banco (saldo inicial).

Passo 2: Listar as entradas de caixa futuras:

Registrar no formulário os valores a serem recebidos no futuro (receitas previstas).

Passo 3: Listar as saídas de caixa futuras:

Registrar no formulário todas as contas que representam entradas com seus respectivos valores (despesas previstas).

Passo 4: Analisar o fluxo de caixa e direcionar ações:

Verificar quais os períodos de tempo, no futuro, nos quais ocorrem faltas de caixa e direcionar ações para que esta falta não ocorra. Verificar se haverá sobra de caixa no período para planejar as retiradas.

DICAS: suas retiradas não deveriam comprometer a saúde financeira de sua empresa.

Ter prazos de pagamento de fornecedores maiores do que aqueles que você oferece a seus clientes, ajuda na melhoria do seu fluxo de caixa, pois estará recebendo antes de pagar. Fique atento, pois os descontos concebidos pelos fornecedores e os juros pagos pelos clientes podem ser uma solução melhor.

EXEMPLO:

Maria está preocupada com os pagamentos das duplicatas dos fornecedores de produtos que estão por vencer, pois fez uma compra de R\$ 900,00 para pagamento em três vezes (R\$ 300,00 por semana, às quartas-feiras). Ela não sabe se conseguirá pagar estas duplicatas em dia, e quando questionada pelo Agente de Orientação Empresarial sobre isto, respondeu: "Tenho que trabalhar bastante!". O Agente de Orientação Empresarial perguntou se haviam mais pagamentos a ser feitos nas próximas semanas e Maria respondeu que sim, mas não sabia exatamente quando e nem de quanto dinheiro se tratava. Preocupado com a falta de informações de Maria referente aos pagamentos, o Agente de Orientação Empresarial perguntou sobre os valores que ela tinha para receber. Da mesma forma, ela não tinha nenhuma informação precisa sobre isto.

Para auxiliar Maria na visualização do futuro de seu caixa, foi sugerido que ela começasse a utilizar a ferramenta Controle do Fluxo de Caixa.

Maria começou a fazer os registros no formulário para controlar os pagamentos e recebimentos. Primeiramente ela pegou o saldo que havia no caixa do salão e o saldo no banco, o que totalizou R\$ 1.000,00 (**Passo 1**). Depois ela buscou as informações de tudo que ela tinha por receber de seus clientes e dos cartões (**Passo 2**). Por fim, buscou em sua pasta, onde guarda tudo o que tem que pagar e lançou em cada semana os pagamentos futuros que tem que fazer (**Passo 3**).

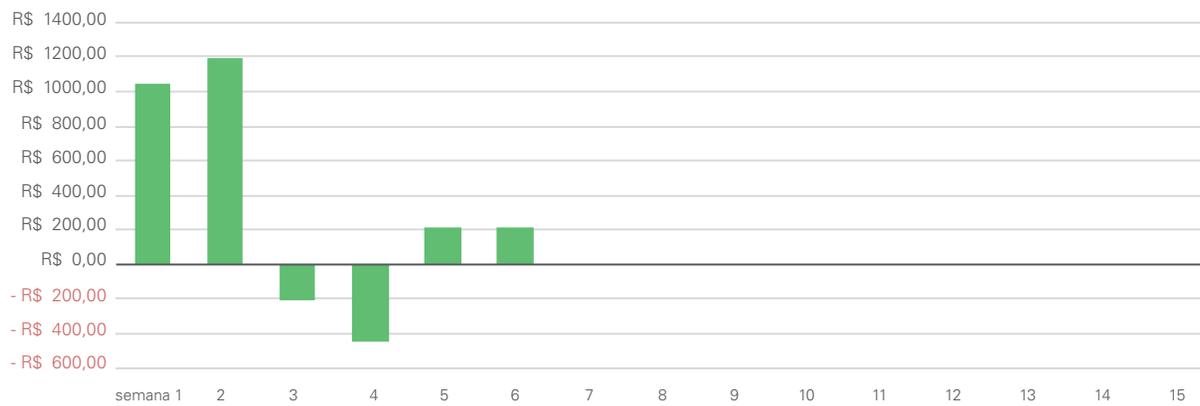
FLUXO DE CAIXA						
	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5	semana 6
Saldo inicial (valores em caixa e em bancos)	R\$ 1.000,00	R\$ 1.050,00	R\$ 1.090,00	-R\$ 610,00	-R\$ 560,00	R\$ 90,00
RECEITAS PREVISTAS (ENTRADAS)						
A receber (carnês, boletos, duplicatas, etc.)	R\$ 300,00	R\$ 240,00	R\$ 400,00	R\$ 50,00		
A receber (cartões débito e crédito)	R\$ 750,00				R\$ 980,00	
Outros recebimentos previstos		R\$ 300,00	R\$ 100,00			
TOTAL RECEITAS MENSAIS	R\$ 1.050,00	R\$ 540,00	R\$ 500,00	R\$ 50,00	R\$ 980,00	R\$ 0,00
TOTAL DESPESAS PREVISTAS (SAÍDAS)						
Retirada Proprietário(s)	R\$ 700,00		R\$ 400,00		R\$ 330,00	
Pagamento Fornecedores (produtos/matéria-prima)	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00			
Pagamento Fornecedores (água, luz, aluguel, etc.)			R\$ 1.200,00			
Pagamento Fornecedores (prestadores de serviço)		R\$ 200,00				
Pagamento Tributos (Impostos, Taxas, etc.)			R\$ 300,00			
TOTAL DESPESAS MENSAIS	R\$ 1.000,00	R\$ 500,00	R\$ 2.200,00	R\$ 0,00	R\$ 330,00	R\$ 0,00
SALDO FLUXO DE CAIXA	R\$ 1.050,00	R\$ 1.090,00	-R\$ 610,00	-R\$ 560,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00

Ao analisar os lançamentos, ela se deu conta que na semana 3 há uma grande quantidade de contas a pagar além da 3ª prestação de R\$300,00 dos produtos que havia comprado. Nesta semana ela também tinha previsto uma retirada do caixa para passar um final de semana com uma amiga na praia.

Percebeu também que o dinheiro dos cartões que ela pensou que entraria em breve, na verdade só irá entrar na semana 5, o que deixará seu caixa negativo nas semanas 3 e 4. Assim, para manter estes compromissos Maria terá que arrecadar, seja pela venda de produtos ou pelo atendimento a clientes, um valor de R\$ 610,00 até a semana 3 e mais R\$560,00 para a semana 4. Estes são os valores que o fluxo de caixa de seu salão “Bella” está negativo nestes dois períodos (**Passo 4**).

Ao fazer estes lançamentos na planilha eletrônica de seu computador, Maria pode perceber rapidamente quando seu fluxo de caixa fica no vermelho (semanas 3 e 4), assim como a relação entre as entradas e saídas ao longo das semanas.

FLUXO DE CAIXA



ENTRADAS E SAÍDAS



Com estas informações, Maria está conseguindo gerir melhor seu caixa, sem que ocorram surpresas de falta de dinheiro, que poderiam ter sido evitadas.

FERRAMENTA – CONTROLE DO FLUXO DE CAIXA: FORMULÁRIO LANÇAMENTO

FLUXO DE CAIXA															
SEMANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
SALDO INICIAL (valores em caixa e em bancos) (A)															
ENTRADAS PREVISTAS (RECEITAS)															
A receber (carnês, boletos, duplicatas, etc.)															
A receber (cartões débito e crédito)															
Outros recebimentos previstos															
TOTAL ENTRADAS PREVISTAS (B) somatório															
SAÍDAS PREVISTAS (DESPESAS)															
Retirada Proprietário(s)															
Pagamento Fornecedores (produtos/matéria-prima)															
Pagamento Fornecedores (água, luz, aluguel, etc.)															
Pagamento Fornecedores (prestadores de serviço)															
Pagamento Tributos (Impostos, Taxas, etc.)															
Pagamento Despesas bancárias															
Pagamento Funcionários															
Outras despesas a serem pagas															
TOTAL SAÍDAS PREVISTAS (C) somatório															
SALDO FLUXO DE CAIXA (D) = A + B - C															

4 – CÁLCULO DO GANHO UNITÁRIO

NÍVEL INTERMEDIÁRIO

O QUE É:

Essa ferramenta auxilia no cálculo do ganho em dinheiro que o empresário obtém com a venda de seus produtos e/ou serviços. Ou seja, a partir do preço praticado, diminuindo os custos variáveis diretos necessários para fazer o produto ou prestar o serviço, identificar quanto sobra para o empresário.

POR QUE UTILIZAR:

Quanto cada produto/serviço que você comercializa deixa de dinheiro para seu negócio?

Os produtos que mais saem são os que deixam maior ganho?

Qual produto/serviço com maior ganho que deveria ter sua venda estimulada?

Esta ferramenta ajudará você na identificação de qual o ganho gerado por seus produtos/serviços e assim ter uma clara visão da contribuição de cada um para seu negócio.

Usando esta ferramenta, você poderá direcionar ações conscientes e independentes da concorrência visando aumentar seu ganho. Estas ações poderão refletir em **vantagens**, tais como:

- Identificar se está ganhando ou não dinheiro com o produto/serviço;
- Ajustar seus preços à medida que percebe necessidade de aumento do ganho e oportunidade do mercado;
- Definir o valor de descontos em produtos promocionais ou por pechincha do cliente; e
- Perceber o comportamento dos custos variáveis diretos em relação ao preço que está praticando.

Ao deixar de lado esta ferramenta, além de abrir mão das vantagens mencionadas, algumas **situações indesejadas** poderão rondar seu negócio:

- Subir muito o preço de uma só vez para compensar o aumento dos custos que vinham ocorrendo ao longo do tempo;
- Conceder descontos superiores as possibilidades, gerando prejuízo para seu negócio; e
- Venda de produtos que o valor não cobre a compra dele para a reposição do estoque.

COMO:

Para implementar esta ferramenta sugerimos que você siga os passos abaixo:

Passo 1: Selecionar os produtos para o cálculo:

Selecione inicialmente os produtos/serviços que são mais comercializados.

Passo 2: Coletar as informações de custo e tributos:

- Preencha na ferramenta os valores dos custos variáveis diretos de seus produtos/serviços, ou seja, todos os custos que variam de acordo com a quantidade de produtos/serviços comercializados;
- Se o seu produto necessita ser produzido ou se for um serviço que utilize materiais, colete as informações dos custos variáveis diretos de cada uma das matérias-primas ou materiais e registre nos campos referentes a “Custos a partir da Produção ou Prestação do Serviço” da ferramenta; e
- Se o seu produto for somente revendido, colete as informações do custo de compra do mesmo e registre nos campos referentes ao “Custo a partir da revenda” da ferramenta.

Passo 3: Registrar o preço:

Preencha na ferramenta o preço do produto/serviço que está calculando seu ganho.

Passo 4: Analisar as informações:

Analise os itens com maior impacto na formação do custo e identifique ações que podem ser realizadas para a redução dos mesmos sem impactar na qualidade de seu produto/serviço.

O uso periódico desta ferramenta permitirá que você tenha a sensibilidade do custo real versus o preço praticado.

Ela também pode ser utilizada para simular o impacto de modificações em matérias-primas e materiais em seus produtos e serviços.

EXEMPLO:

Maria tem percebido que as vendas de produtos de beleza em seu salão têm aumentado ao longo dos meses, bem como vem aumentando a procura por pintura de cabelos.

Ela não tem conhecimento sobre qual destes produtos deixa um ganho maior para seu negócio e tampouco sabe qual o ganho dos serviços que presta, como o de pintura de cabelos.

Para conhecer estes ganhos, Maria começou a utilizar a ferramentas de “Cálculo do Ganho Unitário” que havia em seu Caderno de Ferramentas do Negócio a Negócio.

Primeiramente ela começou calculando o ganho dos principais produtos que comercializa em seu salão. Ela listou na ferramenta, no campo de referente aos “Custos a partir da Revenda”, os quatro produtos mais vendidos no salão (**Passo 1**) com seus respectivos custos de compra (**Passo 2**) e o preço que ela revende (**Passo 3**).

GANHO

CÁLCULO DO GANHO UNITÁRIO							
Custos a partir da Venda							
Produto	Quantidade do produto na embalagem comprada	Custo da embalagem	Custo de cada unidade na embalagem	Preço de venda do produto	Percentual pago de tributos* sobre o preço do produto	Valor do imposto sobre o preço do produto	Ganho com CADA Produto
(A)	(B)	(C)	(D) = C / B	(E)	(F)	(G) = E x F	(H) = E - D - G
Xampu	12	R\$ 30,00	R\$ 2,50	R\$ 7,00	0,00%	R\$ 0,00	R\$ 4,50
Condicionador	12	R\$ 35,00	R\$ 2,92	R\$ 9,00	0,00%	R\$ 0,00	R\$ 6,08
Mousse	6	R\$ 9,00	R\$ 1,50	R\$ 12,00	0,00%	R\$ 0,00	R\$ 10,50
Máscara	6	R\$ 60,00	R\$ 10,00	R\$ 15,00	0,00%	R\$ 0,00	R\$ 5,00

* se o valor dos tributos é um valor fixo e não varia de acordo com as vendas, coloque 0%

Ao analisar os ganhos de cada um dos produtos (**Passo 4**), ela se deu conta que o produto que vende mais caro, no caso a Máscara (R\$15,00) não é o produto que deixa o maior ganho, pois seu custo é elevado em relação ao preço de venda. Ela percebeu, também, que quando comparada com o Condicionador, a Máscara deixa um ganho bem menor. Considerando que ela vende muito mais Condicionadores do que Máscaras, este deixa uma contribuição bem significativa em seu caixa, além de seu custo unitário ser bem menor (R\$ 2,50 contra os R\$10,00 da Máscara), o que lhe permite comprar mais com menor gasto.

Ela aproveitou para fazer o cálculo do ganho das pinturas de cabelo que realiza (**Passo 1**). Para isto ela listou na ferramenta no campo referente aos “Custos a partir da Produção ou Prestação do Serviço”, as matérias-primas necessárias para fazer a pintura com seus respectivos custos de compra (**Passo 2**) e o preço que ela cobra para fazer a pintura (**Passo 3**).

Custos a partir da Produção ou Prestação do Serviço		
Custo de CADA unidade de produto produzido ou serviço prestado	R\$ 47,17	(A) = soma dos valores de K
Digite o Preço de venda do produto ou serviço	R\$ 85,00	(B)
Percentual pago de impostos* sobre o preço do produto ou serviço	0,00%	(C)
<small>* se o valor dos tributos é um valor fixo e não varia de acordo com as vendas, coloque 0%</small>		
Valor do imposto sobre o preço do produto ou serviço	R\$ 0,00	(D) = B x C
Ganho com o a venda do produto ou serviço	R\$ 37,83	(E) = B - A - D ← GANHO

Matérias-primas utilizadas na produção do produto ou materiais utilizados na prestação do serviço	Quantidade da matéria-prima ou material na embalagem comprada	Custo da embalagem comprada	Quantidade de produto produzido ou serviço prestado com a embalagem comprada	Custo de CADA unidade de produto produzido ou serviço prestado	Participação no custo total do produto produzido
(G)	(H)	(I)	(J)	(K) = I / J	(L) = (K / A) x 100
<i>Tintura (completa)</i>	<i>1 caixa</i>	<i>R\$ 45,00</i>	<i>1,00</i>	<i>R\$ 45,00</i>	<i>95,39%</i>
<i>Luvas</i>	<i>1 par</i>	<i>R\$ 1,00</i>	<i>1,00</i>	<i>R\$ 1,00</i>	<i>2,12%</i>
<i>Creme</i>	<i>500 ml</i>	<i>R\$ 3,40</i>	<i>10,00</i>	<i>R\$ 0,34</i>	<i>0,72%</i>
<i>Xampu</i>	<i>750 ml</i>	<i>R\$ 2,50</i>	<i>10,00</i>	<i>R\$ 0,25</i>	<i>0,53%</i>
<i>Condicionador</i>	<i>750 ml</i>	<i>R\$ 2,92</i>	<i>5,00</i>	<i>R\$ 0,58</i>	<i>1,24%</i>

Após o registro das informações, Maria percebeu que a pintura deixa um ganho de R\$37,83. O que mais chamou atenção é que o custo dos produtos como xampu, creme e condicionador era menor do que ela imaginava. Ela tinha uma ideia de que seu ganho seria de aproximadamente R\$20,00, pois pensava que estes produtos lhe custavam mais.

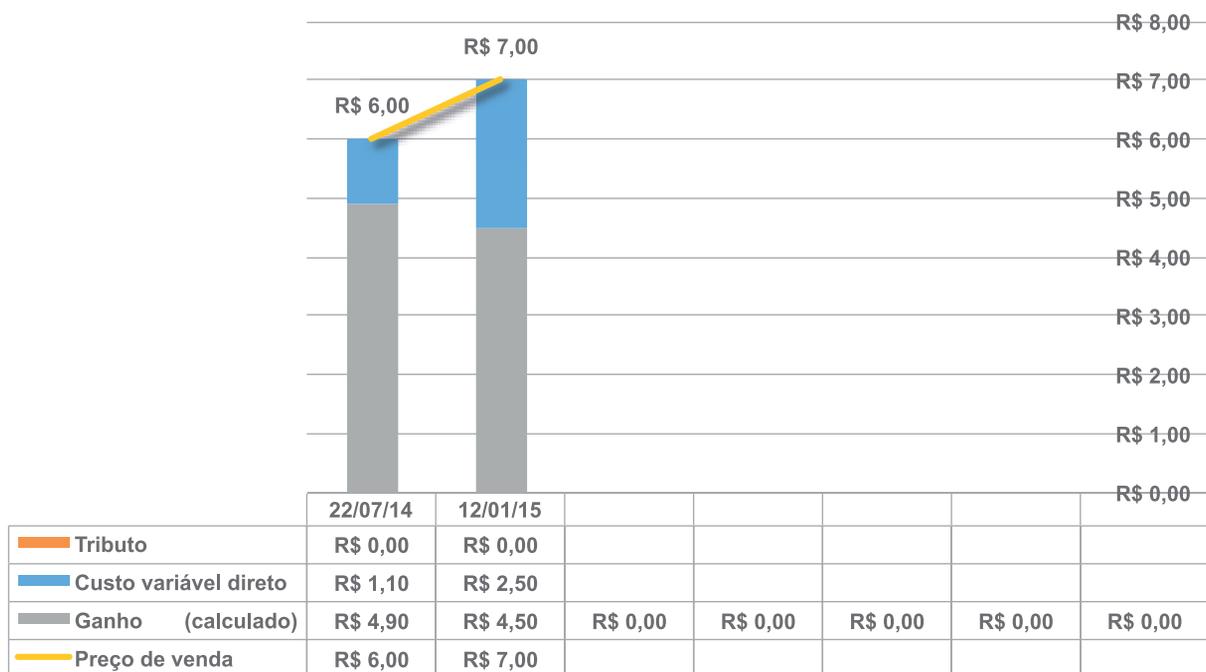
O cálculo do custo da matéria-prima ou material utilizado pode ser feito em três etapas simples, como apresentado abaixo. Vamos ver, por exemplo, o custo do xampu: Se 750 ml de xampu dá para lavar aproximadamente o cabelo de 10 pessoas, e se ele custa R\$2,50, então, dividindo este custo por 10, o valor ficará R\$0,25 por lavada. Vamos ver o cálculo.

Etapa 1: Custo embalagem	Etapa 2: Aproveitamento da embalagem	Etapa 3: Calculo do custo unitário
Embalagem = 750 ml Custo embalagem = R\$2,50	Rende aproximadamente = 10 lavadas	Custo da embalagem / aproveitamento R\$2,50 / 10 lavadas = R\$0,25 por lavada

Como Maria tem seu computador no salão, ela aproveitou um momento que não estava atendendo ninguém e fez os lançamentos nas planilhas eletrônica disponibilizadas pelo agente.

Nome do Produto/Serviço	" Digite a data da análise ==> "	22/07/14	12/01/15
<i>Xampu</i>	Ganho (calculado)	R\$ 4,90	R\$ 4,50
	Preço de venda	R\$ 6,00	R\$ 7,00
	Tributo	R\$ 0,00	R\$ 0,00
	Custo variável direto	R\$ 1,10	R\$ 2,50
<i>Condicionador</i>	Ganho (calculado)	R\$ 6,13	R\$ 6,08
	Preço de venda	R\$ 8,00	R\$ 9,00
	Tributo	R\$ 0,00	R\$ 0,00
	Custo variável direto	R\$ 1,87	R\$ 2,92

XAMPU



Ela aproveitou para buscar os valores que ela havia pago e que vendia os produtos no mês de julho de 2014 para fazer uma comparação. Por ter feito os lançamentos na planilha do computador, ela também pode analisar os resultados dos produtos e serviços em gráficos.

Maria percebeu que mesmo aumentando o preço do xampu (linha amarela), por exemplo, ela reduziu seu ganho em relação ao mês de julho do ano anterior (barra cinza), pois o aumento do custo (barra azul) foi maior do que o aumento do preço que ela praticou, ou seja, para manter o mesmo ganho de seis meses atrás, ela terá que reduzir o custo ou aumentar ainda mais o seu preço de venda.

Destacamos que todos os cálculos podem ser feitos sem o uso de computador, direto na ferramenta. O uso do computador, contudo, irá ajudá-lo a verificar as variações do ganho ao longo do tempo.

FERRAMENTA – CÁLCULO DO GANHO UNITÁRIO: FORMULÁRIO LANÇAMENTO

CÁLCULO DO GANHO UNITÁRIO							
Custos a partir da Revenda							
Produto	Quantidade do produto na embalagem comprada	Custo da embalagem	Custo de cada unidade na embalagem	Preço de venda do produto	Percentual pago de tributos* sobre o preço do produto	Valor do imposto sobre o preço do produto	Ganho com CADA Produto
(A)	(B)	(C)	(D) = C / B	(E)	(F)	(G) = E x F	(H) = E - D - G

* se o valor dos tributos é um valor fixo e não varia de acordo com as vendas, coloque 0%

Custos a partir da Produção ou Prestação do Serviço		
PRODUTO:		
Custo de CADA unidade de produto produzido ou serviço prestado		(A) = soma dos valores de K
Digite o Preço de venda do produto ou serviço		(B)
Percentual pago de impostos* sobre o preço do produto ou serviço		(C)
* se o valor dos tributos é um valor fixo e não varia de acordo com as vendas, coloque 0%		
Valor do imposto sobre o preço do produto ou serviço		(D) = B x C
Ganho com o a venda do produto ou serviço		(E) = B - A - D

Matérias-primas utilizadas na produção do produto ou materiais utilizados na prestação do serviço	Quantidade da matéria-prima ou material na embalagem comprada	Custo da embalagem comprada	Quantidade de produto produzido ou serviço prestado com a embalagem comprada	Custo de CADA unidade de produto produzido ou serviço prestado	Participação no custo total do produto produzido
(G)	(H)	(I)	(J)	(K) = I / J	(L) = (K / A) x 100

5 – DEMONSTRATIVO DE RESULTADO

NÍVEL INTERMEDIÁRIO

O QUE É:

Essa ferramenta apresenta objetivamente o resultado mensal de seu negócio. Com ela você poderá registrar os valores de suas despesas e receitas. Além disso, pode acompanhar mês a mês quanto seu negócio está gerando de dinheiro.

POR QUE UTILIZAR:

Quanto de resultado o seu negócio está gerando?

O resultado vem melhorando ao longo do tempo?

As vendas estão aumentando, mas o resultado de sua empresa tem melhorado?

Ao manter o registro ao longo do tempo de suas receitas e seus gastos, você poderá analisar o resultado de sua empresa (receitas – gastos) e se antecipar a problemas financeiros que não são percebidos no dia a dia de sua rotina. Comparar mês a mês como vem evoluindo o resultado de sua empresa pode lhe permitir cortar gastos desnecessários ou realizar investimentos que lhe tragam um melhor resultado.

Usando esta ferramenta, você poderá perceber o comportamento das principais contas de despesa e receita e direcionar ações intencionais e a tempo de aproveitar oportunidades ou evitar problemas financeiros em seu negócio. Desta forma, suas ações podem refletir em **vantagens**, tais como:

- Conhecer periodicamente a situação financeira de seu negócio;
- Antecipar-se a possíveis problemas de falta de dinheiro, pois você poderá perceber como está indo seu resultado em cada um dos meses;
- Comparar mês a mês como está sendo o resultado de seu negócio;
- Separar o “seu” dinheiro do dinheiro da empresa; e
- Quando MEI, ter os dados a mão para o preenchimento da Declaração Anual de Rendimentos.

Ao deixar de lado esta ferramenta, além de abrir mão das vantagens mencionadas, algumas **situações indesejadas** poderão rondar seu negócio:

- Volume de vendas adequado para suas expectativas, porém com resultado abaixo do esperado;
- Retiradas de dinheiro por parte do(s) proprietário(s) que possam prejudicar o futuro da empresa; e
- Não entender a diferença entre o dinheiro particular e o dinheiro da empresa.

COMO:

Para implementar esta ferramenta sugerimos que você siga os seguintes passos:

Passo 1: Registrar o conjunto de receitas:

Registrar na ferramenta o valor mensal de cada uma das contas de receitas.

Passo 2: Registrar o conjunto de gastos:

Registrar o valor mensal de cada uma das contas relacionada aos seus gastos.

Passo 3: Analisar o demonstrativo de resultado:

A partir do resultado apresentado, analisar:

- As contas que têm maior influência no resultado;
- As contas que estão com valor muito diferente do esperado;
- Se os gastos podem ser reduzidos sem comprometer a qualidade do serviço; e
- Como vem se comportando, ao longo dos meses, o resultado de seu negócio.

DICAS: Pense em ações que possibilitem reduzir os custos e ações que contribuam para o aumento da receita e do ganho. Ações direcionadas à redução de custos normalmente estão mais sobre sua gerência do que as ações direcionadas ao aumento da receita. Aumentar vendas não necessariamente significa aumentar o ganho!

EXEMPLO:

Maria tem estado preocupada com o resultado (receitas – gastos) de sua empresa durante os meses. Ela tem feito somente a declaração anual de rendimentos que é necessária devido a sua condição de MEI. Ela tem somente um sentimento de que seu salão de beleza “Bella” tem um bom resultado, pois ela trabalha bastante e sabe que entra dinheiro. Mas ela não sabe dizer, na ponta do lápis, se o resultado no final do mês é positivo ou negativo.

Como a cada dia ela vem implementando ferramentas que estão lhe auxiliando a melhorar a gestão de seu salão, ela decidiu aderir a mais uma destas ferramentas, o “Demonstrativo de Resultado”.

Nesta ferramenta ela começou a lançar todas as receitas que teve nos meses de janeiro e fevereiro (**Passo 1**).

MÊS/ANO	jan/15	fev/15				
ENTRADAS (RECEITAS)						
Vendas de produtos (com Nota Fiscal)	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00				
Vendas de produtos (sem Nota Fiscal)*	R\$ 3.000,00	R\$ 2.100,00				
Prestação de serviços (com Nota Fiscal)	R\$ 0,00	R\$ 0,00				
Prestação de serviços (sem Nota Fiscal)*	R\$ 11.137,00	R\$ 9.345,00				
Outras receitas (aplicações no banco, etc.)	R\$ 0,00	R\$ 0,00				
TOTAL DE ENTRADAS (A)	R\$ 15.137,00	R\$ 11.445,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00

Depois ela lançou todos os gastos que teve neste período também (**Passo 2**).

MÊS/ANO	jan/15	fev/15				
SAÍDAS (GASTOS)						
Retirada do(s) Proprietário(s) **	R\$ 4.000,00	R\$ 6.000,00				
Gastos com os Produtos para venda	R\$ 4.100,00	R\$ 3.800,00				
Gastos com os Serviços prestados ***	R\$ 3.000,00	R\$ 1.900,00				
Carnê de arrecadação - MEI	R\$ 45,40	R\$ 45,40				
DAS - Documento de Arrecadação Simples	R\$ 0,00	R\$ 0,00				
Folha de pagamento	R\$ 0,00	R\$ 0,00				
Outros Tributos (impostos, taxas, etc.)	R\$ 140,78	R\$ 376,54				
Gastos com juros e taxas bancos	R\$ 0,00	R\$ 0,00				
Aluguel da empresa	R\$ 600,00	R\$ 600,00				
Energia elétrica da empresa	R\$ 100,00	R\$ 112,00				
Água	R\$ 43,00	R\$ 43,00				
Telefone da empresa	R\$ 24,00	R\$ 24,00				
Internet da empresa	R\$ 0,00	R\$ 0,00				
Combustível da empresa	R\$ 0,00	R\$ 0,00				
Manutenção veículo da empresa	R\$ 0,00	R\$ 300,00				
Manutenção da empresa	R\$ 0,00	R\$ 0,00				
Serviços contábeis	R\$ 70,00	R\$ 70,00				
Segurança da empresa	R\$ 80,00	R\$ 115,00				
Despesas diversas da empresa						
TOTAL DE SAÍDAS (B)	R\$ 12.203,18	R\$ 13.385,94	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00

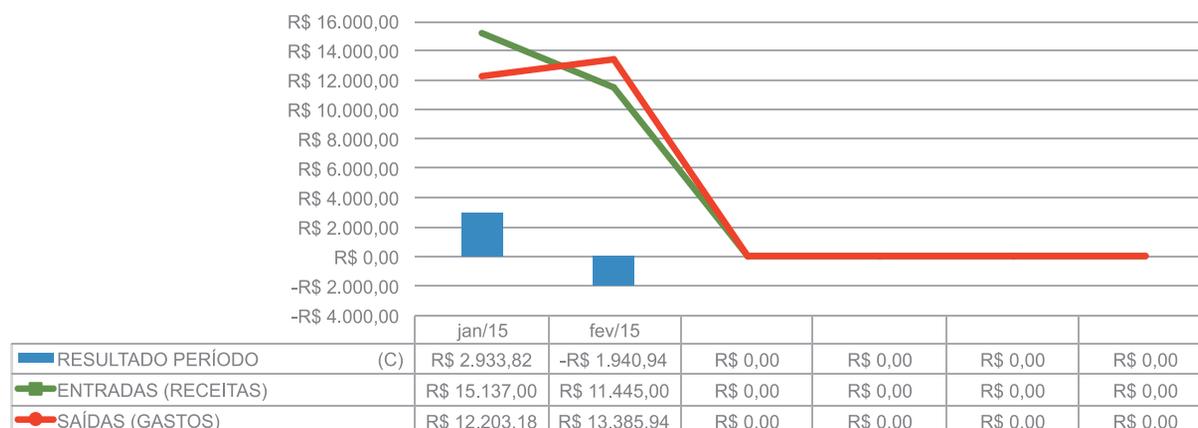
Com isto, ela pôde calcular o valor do resultado de seu negócio nestes dois meses (**Passo 3**)

RESULTADO PERÍODO (C)	R\$ 2.933,82	-R\$ 1.940,94	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
	C = A - B	C = A - B	C = A - B	C = A - B	C = A - B	C = A - B

Ela percebeu que, com o resultado positivo de janeiro ela aumentou suas retiradas em fevereiro, sendo este o principal motivo dos gastos deste mês. Este aumento das retiradas e a queda nas receitas foram os principais motivos que comprometeram o resultado de fevereiro.

Como a ferramenta também está disponível em planilha para o computador, Maria aproveitou para fazer os lançamentos e verificar o gráfico que apresenta as relações de receitas, gastos e resultado de seu negócio mês a mês.

DEMONSTRATIVO RESULTADO DO PERÍODO



No gráfico é possível verificar que a linha das receitas (marcador quadrado em verde) estava acima da linha dos gastos (marcador redondo em vermelho) no mês de janeiro. Mas esse valor caiu em fevereiro, ficando abaixo da linha dos gastos, o que demonstra um resultado negativo (colunas em azul) neste mês. A tabela abaixo do gráfico traz as informações de valores mensais para as receitas, gastos e resultado.

Com os gráficos, Maria pode observar ao longo dos meses como está indo o resultado de seu negócio.

FERRAMENTA – DEMONSTRATIVO RESULTADO: FORMULÁRIO LANÇAMENTO

MÊS/ANO						
ENTRADAS (RECEITAS)						
Vendas de produtos (com Nota Fiscal)						
Vendas de produtos (sem Nota Fiscal)*						
Prestação de serviços (com Nota Fiscal)						
Prestação de serviços (sem Nota Fiscal)*						
Outras receitas (aplicações no banco, etc.)						
TOTAL DE ENTRADAS (A)						

SAÍDAS (GASTOS)						
Retirada do(s) Proprietário(s) **						
Gastos com os Produtos para venda						
Gastos com os Serviços prestados ***						
Carnê de arrecadação - MEI						
DAS - Documento de Arrecadação Simples						
Folha de pagamento						
Outros Tributos (impostos, taxas, etc.)						
Gastos com juros e taxas bancos						
Aluguel da empresa						
Energia elétrica da empresa						
Água						
Telefone da empresa						
Internet da empresa						
Combustível da empresa						
Manutenção veículo da empresa						
Manutenção da empresa						
Serviços contábeis						
Segurança da empresa						
Despesas diversas da empresa						
TOTAL DE SAÍDAS (B)						

RESULTADO PERÍODO (C)						
	C = A - B	C = A - B	C = A - B	C = A - B	C = A - B	C = A - B

* Vendas e Prestação de Serviço sem Nota Fiscal: O MEI deverá obrigatoriamente emitir nota fiscal nas vendas e nas prestações de serviços realizadas para pessoas jurídicas (empresas - CNPJ) de qualquer porte, ficando dispensado desta emissão para pessoa física (consumidor final - CPF)

** Retirada do(s) Proprietário(s): não limita-se somente a retirada de valores, mas também o pagamento de despesas pessoais com dinheiro do caixa (combustível, aluguel, refeições, etc)

*** Gastos com Serviços Prestados: estes gastos englobam custo com ferramentas de trabalho, materiais utilizados na realização do serviço, etc

6 – GESTÃO DE ESTOQUES

NÍVEL INTERMEDIÁRIO

O QUE É:

Esta ferramenta tem como objetivo auxiliá-lo no controle dos seus estoques (produtos, matérias-primas e materiais). Você poderá definir qual a quantidade mínima ou máxima necessária de um determinado produto e também qual o momento ideal para fazer um novo pedido, evitando, principalmente, a falta de produtos para seus clientes.

POR QUE UTILIZAR:

Com a utilização desta ferramenta você vai entender qual a quantidade e o valor em estoque de seus produtos e vai saber, ainda, quanto deve estocar. Além disso, você poderá saber quando deve fazer um novo pedido para que não falem produtos para seus clientes. Gerir estoques, neste caso, não serve apenas para você reduzir os custos de estoques, mas também para não faltar produtos para seus clientes.

Usando esta ferramenta, você estará contribuindo para alavancar seu negócio, pois as ações direcionadas poderão refletir em **vantagens**, tais como:

- Identificar os produtos estratégicos para seu negócio;
- Manter em estoque somente os produtos que são, de fato, necessários; e
- Diminuir custo com estoque de produtos desnecessários.

Ao deixar de lado esta ferramenta, além de abrir mão das vantagens mencionadas, algumas **situações indesejadas** poderão rondar seu negócio:

- Comprar mais ou menos que o necessário para determinado período;
- Aplicar recursos financeiros em estoque de suprimentos, sem necessidade; e
- Correr o risco de perder o prazo de vencimento de determinados produtos, no caso de estoques altos e não consumidos.

COMO:

Para implantar esta ferramenta, sugerimos que você siga os passos abaixo:

Passo 1: Identificar os principais produtos do estoque

Nesta etapa você deve identificar quais os produtos serão considerados para o uso da ferramenta;

Definir os critérios de seleção dos produtos que terão seu estoque monitorado (volume, custo ou validade, etc.).

Passo 2: Manter atualizada as movimentações do estoque

Registrar no formulário “Ficha de Movimentação Estoque” as entradas e saídas do item do estoque, juntamente com seus respectivos valores.

Passo 3: Acompanhar os valores em estoque

Registrar no formulário “Valor do Estoque” os valores dos estoques a cada fechamento de mês.

Passo 4: Revisar periodicamente os estoques

A procura por seus produtos e serviços varia ao longo dos meses, desta forma, é importante que revise periodicamente seus estoques buscando identificar seus produtos ou materiais que estão parados há muito tempo e que possam ser vendidos. Verificar se as quantidades de produtos em estoque são suficientes para atender os clientes e não deixar faltar.

DICAS:

- Na organização dos estoques, lembre-se sempre que os produtos com data de vencimento mais recentes devem ser armazenados na frente, para que sejam consumidos primeiro; e
- Compras estratégicas não podem ser desconsideradas. Dependendo do produto e da promoção que você encontrar pode valer a pena fazer uma compra maior.

EXEMPLO:

Maria percebeu que tinha muitos produtos em estoque em seu salão de beleza. Nestes produtos havia aqueles que ela revendia e também os que ela utilizava no dia a dia do salão. Não haviam produtos vencidos, mas vários que estavam nas prateleiras há um bom tempo.

Assim, Maria decidiu começar a controlar formalmente seus estoques, para evitar que na correria do dia a dia não compre algo que já tenha em estoque. Ou ainda, estar atenta para fazer promoções dos itens que estão parados há muito tempo.

Maria identificou os principais produtos de seu salão e entre eles estava o alicate de cutícula. Como seus clientes ficam impressionados com a habilidade de Maria em fazer suas unhas, muitos atribuem esta habilidade aos alicates que Maria utiliza. Como os alicates são bons mesmos, muitos clientes compram alicates no salão de Maria para ter em casa (**Passo 1**).

Maria fez o levantamento das compras que fez em janeiro e fevereiro e das vendas realizadas nesses meses. Com estas informações em mãos, ela lançou tudo no formulário “Ficha de Movimentação de Estoque”. Com o saldo final, Maria pôde calcular o valor de seu estoque de alicates (**Passo 2**).

FICHA DE MOVIMENTAÇÃO ESTOQUE							
Produto: <i>Alicate Cutícula</i>							
Fornecedores: <i>JMC Cosméticos e DLC Protutos de Beleza</i>							
Quantidade Mínima: 3				Quantidade máxima: 25			
Data	Entradas				Saldo		Saldo
	Quantidade Entrada (A)	Validade	Valor und. (B)	Valor total (C) = A x B	Quantidade Saída (D)	Validade	(E) = A - D + saldo anterior
12/01/15	12	não tem	R\$ 23,40	R\$ 280,80			12
19/01/15					3	não tem	9
26/01/15					4	não tem	5
10/02/15	12	não tem	R\$ 25,30	R\$ 303,60			17
24/02/15					4	não tem	13
Valor Médio (F):				R\$ 24,35	Valor Estoque (G):		R\$ 316,55
				soma de (C) / soma de (A)			saldo em estoque (E) x (F)

Neste caso, ela possuía 13 alicates em estoque no final de fevereiro, a um valor médio de R\$24,35, o que totalizou R\$316,55 (13 x R\$24,35) em estoque de alicates. O valor médio foi calculado somando todos os valores totais lançados (R\$280,80 + R\$303,60 = R\$584,40) e dividindo pelas quantidades de alicates que entraram no estoque no período (12 + 12 = 24), assim o custo médio foi de R\$24,35 (R\$ 584,40/24).

Após preencher a ficha de vários de seus produtos e matérias-primas, Maria decidiu lançar os valores de estoque de cada um no formulário "Valor de Estoque" (**Passo 3**). Assim ela pode acompanhar a evolução dos valores de seu estoque ao longo dos meses. Ela aproveitou que está trabalhando as ferramentas na versão das planilhas eletrônicas e já fez o lançamento no computador para ter acesso ao gráfico dos valores totais dos estoques mês a mês.

7 – CONTROLE DO CAPITAL DE GIRO

NÍVEL AVANÇADO

O QUE É:

Essa ferramenta permite acompanhar a quantidade de dinheiro necessário para atender os compromissos do dia a dia da empresa, o seu Capital de Giro.

POR QUE UTILIZAR:

Qual o efeito para seu negócio de pagar seus fornecedores à vista ou a prazo?

Qual o efeito de conceder prazo para seus clientes?

Quanto dinheiro precisa ficar na empresa mensalmente para cobrir os custos do dia a dia?

Diariamente despesas são pagas pelas empresas, e para atender estes compromissos há a necessidade de dinheiro em caixa.

Usando esta ferramenta, você terá em suas mãos informações que lhe possibilitem saber qual valor deve estar disponível ao longo do tempo para cobrir as despesas de curto e médio prazo. Estas informações auxiliam o empresário em suas decisões de quanto e quando gastar o dinheiro disponível ou que necessita ser pego em empréstimo bancários. Esta informação também contribui nas decisões de relacionamento com os fornecedores sobre pagamentos à vista ou a prazo. Isto pode se traduzir em **vantagens**, tais como:

- Melhorar as decisões referentes a pagamentos e parcelamentos;
- Saber o que mais impacta na sua necessidade de Capital de Giro;
- Conhecer qual a quantidade de dinheiro é necessária para seu negócio ao longo do tempo; e
- Conhecer os efeitos dos prazos concedidos aos clientes sobre a necessidade de Capital de Giro.

Ao deixar de lado esta ferramenta, além de abrir mão das vantagens mencionadas, algumas **situações indesejadas** poderão rondar seu negócio:

- Pagamento de juros referentes a empréstimos e uso do “cheque especial” para cobrir as necessidades de dinheiro no curto prazo;
- Atraso de pagamento a fornecedores por não ter dinheiro em caixa ou no banco; e
- Gastar as sobras de hoje e fazer empréstimo para pagar as despesas de amanhã.

COMO:

Para implementar esta ferramenta sugerimos que você siga os passos abaixo:

Passo 1: Informações sobre aplicação do Capital:

Registrar na ferramenta os valores de todas as aplicações mensais de seu capital, tais como estoques, valores a receber de clientes, etc.

Passo 2: Informações sobre as despesas operacionais:

Registrar na ferramenta os valores de todos os gastos que tem mensalmente, incluindo fornecedores, salários, água, luz, etc.

Passo 3: Calcular a necessidade de Capital de Giro:

Reduzir das aplicações (passo 1) os valores das despesas (passo 2). O resultado desta operação é a sua necessidade de Capital de Giro.

Passo 4: Analise sua necessidade de Capital de Giro:

Analisar as informações visando direcionar ações que:

- Reduzam o ciclo entre a compra dos materiais e a sua comercialização. Isto contribui para a redução da necessidade de Capital de Giro;
- Reduzam a inadimplência de seus clientes, ou seja, a dívida deles com você;
- Aumentem a relação entre pagar o fornecedor e receber do cliente. Preferencialmente receba do cliente antes de pagar o fornecedor. Fique atento ao custo do parcelamento com o fornecedor;
- Reduzam a necessidade de estoque; e
- Indiquem a necessidade de realização de promoções para gerar caixa.

EXEMPLO:

Maria já vem praticando o uso de diferentes ferramentas de gestão, o que tem contribuído para que ela consiga tomar decisões mais acertadas sobre seu negócio. Agora ela conhece e acompanha o resultado de seu salão, o que antes era só sentimento.

Avançando no uso de ferramentas de gestão, Maria decidiu que precisa conhecer o quanto de dinheiro é necessário para que seu salão funcione bem (Capital de Giro), diminuindo as possibilidades de ficar sem dinheiro para pagar os fornecedores ou, ainda, ter que pegar dinheiro emprestado com o banco nos financiamentos rápidos ou cheque especial.

Para ter esta resposta, Maria começou a utilizar a ferramenta de Controle do Capital de Giro. Ela identificou os valores referentes às contas que tem para receber de seus clientes, somou os custos de seu estoque de produtos que comercializa e o de matéria-prima que utiliza no salão. Após este levantamento, ela registrou na ferramenta no campo “Aplicações de Capital de Giro” os valores referentes a março e projetou os valores para abril (**Passo 1**).

CONTROLE CAPITAL DE GIRO			
APLICAÇÕES DO CAPITAL DE GIRO	Prazos médios	mar/15	abr/15
Contas a receber de clientes (vendas a prazo)	30	R\$ 1.950,00	R\$ 500,00
Adiantamento a fornecedores	0	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Estoque de produtos prontos	60	R\$ 6.890,00	R\$ 4.800,00
Estoque de materias-primas e materiais	45	R\$ 5.143,00	R\$ 5.143,00
TOTAL DE APLICAÇÕES DO CAPITAL DE GIRO (A)		R\$ 13.983,00	R\$ 10.443,00
		somatório das aplicações	somatório das aplicações

Quanto aos gastos, Maria buscou informações de seu Demonstrativo de Resultado do mês de fevereiro para estipular os valores para março e também projetar os valores para abril (**Passo 2**).

GASTOS A PAGAR	Prazos médios		
Gastos Fornecedores (produtos e matérias-primas)	15	R\$ 7.000,00	R\$ 5.000,00
Gastos Prestadores de serviço (segurança, contador, etc.)	30	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Gastos com Tributos (impostos, taxas, etc.)	30	R\$ 50,00	R\$ 50,00
Folha de pagamento		R\$ 0,00	R\$ 0,00
Gastos com juros e taxas de bancos		R\$ 0,00	R\$ 0,00
Gastos com Aluguel	30	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Gastos com Energia elétrica	30	R\$ 130,00	R\$ 130,00
Gastos com Água	30	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Gastos com Telefone	30	R\$ 43,00	R\$ 43,00
Gastos com Internet	30	R\$ 24,00	R\$ 24,00
Gastos com combustível	30	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Gastos com Manutenção	30	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Despesas diversas da empresa	30	R\$ 500,00	R\$ 500,00
TOTAL DE GASTOS A PAGAR (B)		R\$ 8.747,00	R\$ 6.747,00
		somatório dos gastos	somatório dos gastos

Com os valores das aplicações de capital e dos gastos, Maria pode calcular sua necessidade de Capital de Giro, ou seja, aplicações menos os gastos (**Passo 3**).

NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO (C)		R\$ 5.236,00	R\$ 3.696,00
	(C) = A - B		(C) = A - B

Analisando o resultado de março, Maria buscou reduzir sua necessidade de Capital de Giro para abril, por meio da redução dos gastos com fornecedores, ou seja, comprando menos produtos para revender, já que possuía uma boa quantidade de produtos em estoque e também com o

estímulo do uso do cartão de crédito por parte dos clientes, para reduzir a quantidade de contas a receber (**Passo 4**).

Como possui computador, Maria aproveitou para fazer os lançamentos na planilha eletrônica e ter acesso ao gráfico que relaciona as aplicações, gastos e necessidade de Capital de Giro.



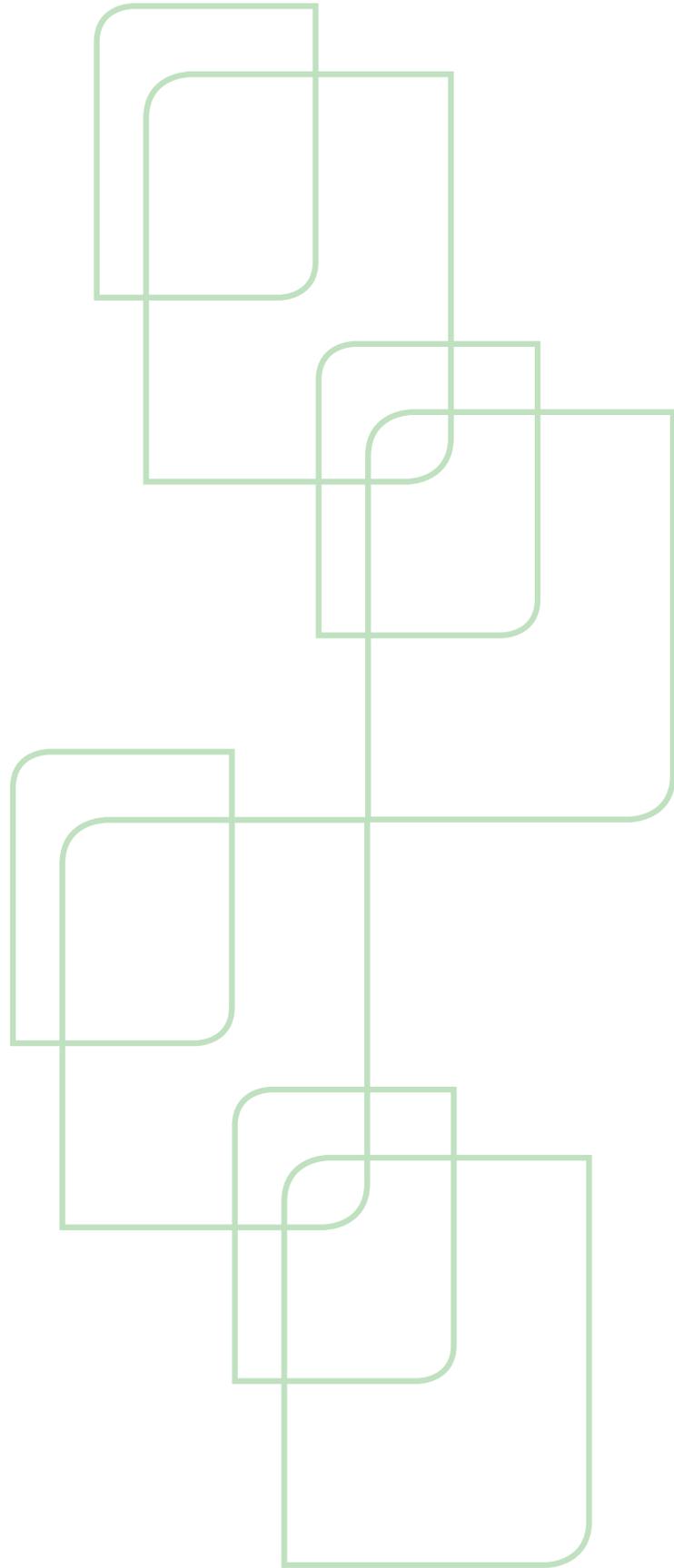
É possível ver no gráfico, que a redução da necessidade de Capital de Giro (coluna em verde) de abril é resultado da redução das aplicações (linha em azul) e dos gastos (linha em vermelho).

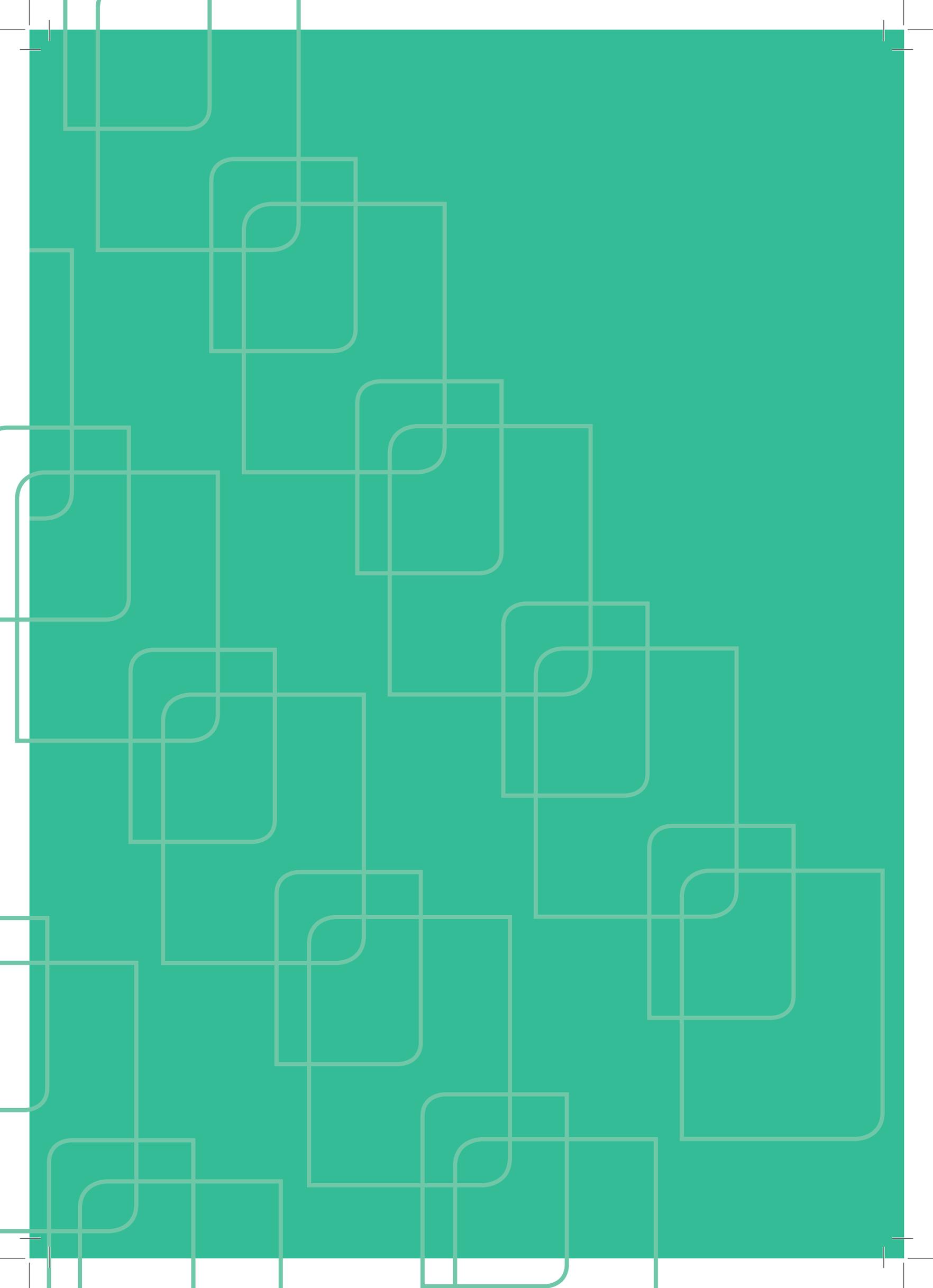
FERRAMENTA – CONTROLE DO CAPITAL DE GIRO: FORMULÁRIO LANÇAMENTO

CONTROLE CAPITAL DE GIRO				
APLICAÇÕES DO CAPITAL DE GIRO	Prazos médios	mês/ano	mês/ano	mês/ano
Contas a receber de clientes (vendas a prazo)				
Adiantamento a fornecedores				
Estoque de produtos prontos				
Estoque de matérias-primas e materiais				
TOTAL DE APLICAÇÕES DO CAPITAL DE GIRO (A)				
		somatório das aplicações	somatório das aplicações	somatório das aplicações

GASTOS A PAGAR	Prazos médios			
Gastos Fornecedores (produtos e matérias-primas)				
Gastos Prestadores de serviço (segurança, contador, etc.)				
Gastos com Tributos (impostos, taxas, etc.)				
Folha de pagamento				
Gastos com juros e taxas de bancos				
Gastos com Aluguel				
Gastos com Energia elétrica				
Gastos com Água				
Gastos com Telefone				
Gastos com Internet				
Gastos com combustível				
Gastos com Manutenção				
Despesas diversas da empresa				
TOTAL DE GASTOS A PAGAR (B)				
		somatório dos gastos	somatório dos gastos	somatório dos gastos

NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO (C)				
		(C) = A - B	(C) = A - B	(C) = A - B





NEGÓCIO 
a NEGÓCIO 



MERCADO



Estar atento ao mercado significa ofertar produtos/serviços que atendam às necessidades das pessoas e supere a oferta dos concorrentes, mantendo satisfeitos e fiéis os clientes da empresa. Quanto mais clientes você tiver e manter maior será a chance de seu negócio prosperar. Para obter e manter clientes você pode desenvolver várias ações, por exemplo: i) entender a necessidade dos clientes; ii) verificar a satisfação dos clientes; iii) manter o registro dos seus clientes; iv) ofertar produtos/serviços diferentes de seus concorrentes; e vi) planejar cuidadosamente suas promoções. Quem não presta atenção ao mercado fica fora dele.

Nesse tema de gestão, você poderá acompanhar um pouquinho a história da Dona Neuza, proprietária da loja Moda Mulher. A loja foi fundada pela Dona Neuza há sete anos e tem passado por um momento difícil. Após os primeiros anos de funcionamento do negócio, Neuza sente que a concorrência tem aumentado cada vez mais. Clientes que antes compravam sempre na loja Moda Mulher pararam de aparecer, e Neuza não lembra quem são estes clientes, nem porque isso está acontecendo. Além de tudo isso, Neuza vê que mesmo ainda com movimento, sua loja parece faturar menos do que nos primeiros anos. Veja nas próximas páginas o que Dona Neuza fez para melhorar seu negócio e inspire-se!

8 – CADASTRO DE CLIENTES

NÍVEL BÁSICO

O QUE É:

Esta ferramenta irá manter importantes informações sobre seus clientes à disposição, tais como a região em que residem, seu perfil pessoal, os melhores meios para você contatá-lo, seu perfil de compras, etc. Além de tudo, irá ajudar você a conhecer melhor os seus clientes para atendê-los de maneira mais adequada.

POR QUE UTILIZAR:

Já precisou entrar em contato com um cliente e não possuía as informações? Já percebeu que alguns clientes fiéis ao seu negócio pararam de comprar seus serviços e produtos? Seus clientes conhecem sua empresa, mas você conhece seus clientes? Quais informações você sabe de seus clientes?

A receita de sua empresa depende diretamente dos seus clientes. Assim, manter atualizadas informações referentes a eles fará com que você tenha em mãos uma importante base de dados que lhe permitirá conhecê-los melhor.

Se a sua empresa precisar do contato do cliente para informar sobre um produto novo, uma encomenda que chegou, ou até mesmo realizar uma oferta direcionada a um grupo de clientes, ter o contato de seus clientes à mão será essencial para potencializar suas vendas.

Usando adequadamente esta ferramenta, você terá em suas mãos informações privilegiadas sobre seus clientes (quem são eles, onde estão, como contatá-los, etc.). Com estas informações você poderá tomar a iniciativa em direção ao seu cliente, não esperando somente que ele venha até o seu negócio. Além disso, você poderá saber como está a evolução da sua carteira de clientes. Isto pode se traduzir em **vantagens**, tais como:

- Entender melhor quem são, onde estão, se estão ativos e como se comportam seus clientes;
- Contatar seus clientes sempre que necessário, visando oferecer produtos/serviços, coletar informações sobre a percepção em relação ao seu negócio, informar sobre promoções, etc.;
- Tomar ações preventivas quando verificar que sua carteira de clientes está diminuindo; e
- Estar mais próximo aos seus clientes, devido ao contato iniciado por você, contribuindo para a fidelização do mesmo.

Ao deixar de lado esta ferramenta, além de abrir mão das vantagens mencionadas, algumas **situações indesejadas** poderão rondar seu negócio:

- Desconhecimento do comportamento futuro de suas vendas, pois elas estão condicionadas somente a iniciativas do cliente;

- Ficará mais difícil segmentar clientes;
- Poderá ter um baixo retorno das promoções, pelo fato de desconhecer informações relativas aos clientes; e
- Não perceber que clientes estão deixando de comprar seus produtos, pois não retornam ao seu estabelecimento.

COMO:

Para implantar esta ferramenta, sugerimos que você siga os passos abaixo:

Passo 1: Coletar informações dos clientes a serem acompanhados:

Apresente e distribua o formulário de cadastro a seus clientes. Se seu negócio é dependente da fidelização do seu cliente, indicamos que faça isto desde o primeiro atendimento. Caso sua empresa possua um alto volume de clientes, distribua o formulário àqueles que já estiveram em seu estabelecimento mais de uma vez.

Passo 2: Armazenar as informações dos clientes a serem acompanhados:

Caso você não use computador, guarde as fichas de cadastro dos seus clientes em uma pasta A-Z, de maneira que consiga encontrar os dados de seus clientes facilmente. Além disso, anote os nomes dos clientes na planilha modelo, para que seja possível acompanhar seu histórico de compra. Caso você use o computador, digite os dados das fichas na planilha de cadastro, no Excel. Desta maneira será possível encontrar os dados de qualquer cliente facilmente, por meio dos filtros já disponibilizados na planilha.

Passo 3: Defina critérios para acompanhar o Volume de Compras (O quanto o cliente gasta):

Baseando-se na sua experiência, defina critérios para avaliar o quanto cada cliente gasta em média, cada vez que vai ao seu estabelecimento. Este critério permitirá avaliar se o perfil de consumo de seus clientes está mudando ou não. Anote estes dados em sua planilha de cadastro de clientes.

- Consumo Alto (A): Cliente normalmente gasta mais que R\$: _____
- Consumo Baixo (B): Cliente normalmente gasta menos que R\$: _____
- Consumo Médio (M): Cliente gasta entre valores definidos acima.

Passo 4: Coletar mensalmente informações de volume e frequência por cliente:

Para que você saiba se seus clientes estão comprando mais frequentemente e gastando mais, é necessário que esta informação seja atualizada periodicamente. Sendo assim, recomenda-se que, mensalmente, você marque um "X" sobre o perfil que melhor representa cada um de seus clientes cadastrados. Caso utilize a planilha no Excel, insira a letra correspondente ao perfil, conforme o exemplo pré-cadastrado.

Passo 5: Analisar as informações e direcionar ações:

Analise as informações de identificação e comportamento e identifique possíveis ações que você pode direcionar, seja para estimular a compra de clientes que estão diminuindo sua frequência, quanto para aumentar o valor gasto pelo cliente. Fique atento aos clientes que após ter alta frequência de compra passaram a comprar raramente. Se seu negócio envolve compras frequentes (uma padaria, por exemplo) a frequência mensal pode ser um sinal de que o cliente está se afastando. Estes clientes podem ter optado pela concorrência por algum motivo, e é bom que você saiba porque isso aconteceu! A percepção de frequência alta ou baixa, varia de negócio a negócio, por exemplo: uma frequência alta em um cabeleireiro pode ser semanal e para um mercado diária.

EXEMPLO

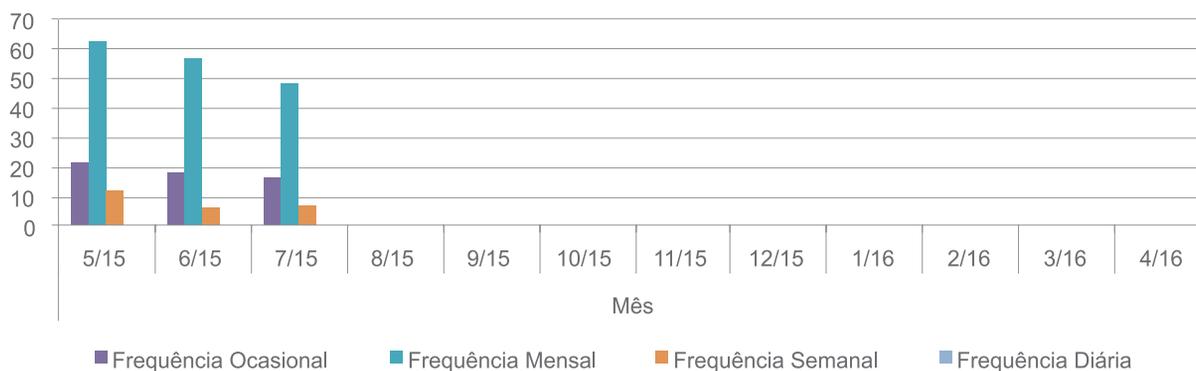
Orientada pelo Negócio a Negócio, Dona Neuza recebeu a recomendação de implantar a ferramenta “Cadastro de Clientes”. Sabendo que era necessário conhecer melhor seus clientes para aumentar a fidelização deles à sua loja, Neuza começou o cadastro de clientes distribuindo a eles uma ficha para cadastro, desde a primeira compra. Para que seus clientes não ficassem constrangidos em relação ao cadastro, Neuza sempre explicava que aquele cadastro serviria apenas para que ela pudesse entrar em contato com o cliente avisando sobre novas coleções e promoções especiais, e que nunca aquela informação seria passada para outra pessoa. Neuza organizou as fichas em uma pasta, classificando pelo nome do cliente. Uma vez por mês, Neuza parava por alguns minutos para lembrar-se de cada cliente em seu cadastro. Neste momento, ela aproveitava para registrar no formulário a frequência com que seus clientes compravam, bem como uma estimativa de seus gastos.

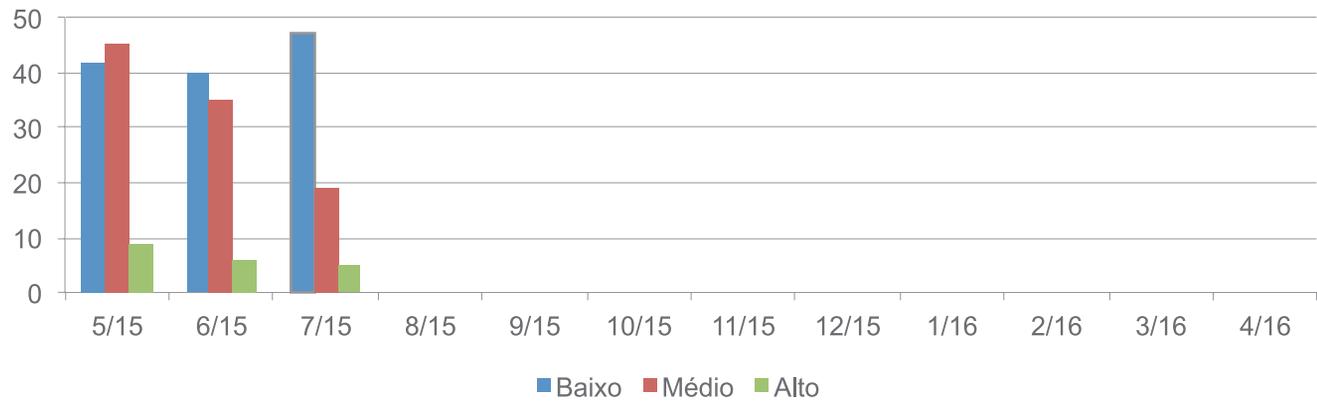
Depois de três meses utilizando o cadastro de cliente, Dona Neuza parou para observar a frequência e consumo dos mesmos. Ela lembrou que alguns clientes começaram a vir menos vezes em seu estabelecimento, como a Jéssica Silva e Luana Silva Souza. Além disso, ela notou que os clientes observados estão gastando menos do que gastavam antigamente.

Critérios para avaliação do Consumo:						Critérios para avaliação da Frequência:					
Consumo Alto (A): Cliente normalmente gasta mais que R\$: Consumo Baixo (B): Cliente normalmente gasta menos que R\$: Consumo Médio (M) : Cliente gasta entre valores definidos acima. (Obs.: Deixar em branco nos meses que o cliente não comprou)						Diário (D): Cliente compra todos os dias. Semanal (S): Cliente compra quase toda semana. Mensal (M): Cliente compra uma vez por mês. Ocasional (O): Cliente raramente compra					
Nome	Telefone	Mês: 05			Mês: 06			Mês: 07			
		Freq.	Consumo		Freq.	Consumo		Freq.	Consumo		
Amanda da Silva Medeiros	99 8909-2389	X M	X M	B	O X	A X B	O M	A M X			
		S D			S D		S D				
Jéssica Silva Souza	98 7888-1234	O X	A X B		O X	A M X	O M	A M B			
		S D			S D		S D				
Bárbara Oliveira	97 8999-1432	X M	A M X		O M	A M X	O M	A M X			
		S D			S D		S D				
Luana Silva	96 6777-5432	O M	A X B		O M	A X B	O M	A X B			
		S D			X D		S D				
Daiana Andréa Porto	95 5666-8765	X M	A M B		O M	A X B	O M	A M B			
		S D			S D		S D				
Carolina Oliveira Machado	56 9922-1234	O M	A M B		O M	A M B	O M	A M B			
		S D			S D		S D				
Antônia de Souza	57 9324-1234	O M	A M B		O M	A M B	O M	A M B			
		S D			S D		S D				
Alexandre da Silva	58 9124-1234	O M	A M B		O M	A M B	O M	A M B			
		S D			S D		S D				

Para ter uma ideia de toda a sua carteira de clientes, Neuza também digitou estas informações na planilha fornecida pelo Sebrae e, observando os gráficos, chegou à conclusão de que seu número de clientes tem diminuído aos poucos, mas além disso, eles estão gastando menos, porque o número de clientes com consumo baixo está aumentando.

NÚMERO DE CLIENTES POR FREQUÊNCIA DE CONSUMO



NÚMERO DE CLIENTES POR VOLUME DE CONSUMO (GASTO)**NÚMERO TOTAL DE CLIENTES**

Após observar estas informações, Neuzia montou um plano de ação junto à sua equipe e começou a executá-lo junto aos seus clientes.

PLANO DE AÇÃO									
O que fazer		Por que fazer	Onde fazer	Quem	Quando	Como	Quanto	Ganho	Status
<p>É o foco da ação. Deve iniciar por um verbo no infinitivo.</p>		<p>É a razão da ação. É um indicativo do ganho futuro.</p>	<p>É o local onde ocorrerá a ação</p>	<p>É o responsável pela ação. Deve ser um nome específico</p>	<p>É o prazo final para a execução da ação. Uma data.</p>	<p>É a forma e recurso aplicados na execução da ação.</p>	<p>É o custo envolvido para executar a ação em R\$.</p>	<p>É o retorno obtido com a ação ao longo de um período.</p>	<p>Quanto da ação está concluída</p>
<p>Adicionar os clientes que não temos nas Redes Sociais</p>		<p>Para que eles visualizem nossas coleções novas</p>	<p>Redes Sociais</p>	<p>Fernanda</p>	<p>08/08/15</p>	<p>Utilizando os Contatos do Cadastro de Clientes</p>	<p>R\$ 0</p>	<p>R\$ 250</p>	<p>Pendente</p>
<p>Ligar para os clientes que deixaram de comprar e perguntar porque não vieram mais</p>		<p>Para saber porque eles não vieram mais e corrigir o que for necessário</p>	<p>Loja</p>	<p>Neuza</p>	<p>08/08/15</p>	<p>Utilizando os Contatos do Cadastro de Clientes</p>	<p>R\$ 10</p>	<p>R\$ 250</p>	<p>Pendente</p>
<p>Buscar uma coleção nova que seja mais vantajosa para o cliente</p>		<p>Porque é necessário dar um motivo para os clientes gastarem mais na loja</p>	<p>Fornecedores Novos</p>	<p>Neuza</p>	<p>30/08/15</p>	<p>Ligando para os Fornecedores e Buscando coleções em outros Fornecedores</p>	<p>R\$ 100</p>	<p>R\$ 1.000</p>	<p>Pendente</p>
<p>Data:</p>		<p>03/08/15</p>							
<p>Elaborado Por:</p>		<p>Neuza e Fernanda</p>							
<p>Atualização:</p>		<p>03/08/15</p>							

FERRAMENTA – FORMULÁRIO DE COLETA DOS DADOS

CADASTRO DE CLIENTE	
Com o objetivo de lhe conhecer melhor, pedimos que informe os dados abaixo. Usaremos estes dados quando precisarmos entrar em contato com você. Fique tranquilo, nunca repassaremos esta informação a ninguém!	
Nome:	
Sexo:	Data de Nascimento:
Cidade:	
Bairro:	
Telefone:	
E-mail:	
Nome nas Redes Sociais:	
Com que frequência você costuma vir ao nosso estabelecimento?	
(D) Diariamente (S) Semanalmente (M) Mensalmente (O) Ocasionalmente	
Obrigado pela sua atenção!	

FERRAMENTA – FORMULÁRIO DE CONSOLIDAÇÃO

Critérios para avaliação do Consumo:		Critérios para avaliação da Frequência:													
Consumo Alto (A): Cliente normalmente gasta mais que R\$; Consumo Baixo (B): Cliente normalmente gasta menos que R\$; Consumo Médio (M) : Cliente gasta entre valores definidos acima. (Obs.: Deixar em branco nos meses que o cliente não comprou)		Diário (D): Cliente compra todos os dias. Semanal (S): Cliente compra quase toda semana. Mensal (M): Cliente compra uma vez por mês. Ocasional (O): Cliente raramente compra.													
Nome	Telefone	Mês:		Mês:		Mês:		Mês:							
		Freq.	Consumo	Freq.	Consumo	Freq.	Consumo	Freq.	Consumo						
		O	M	O	M	O	M	O	M	O	M	O	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	M
		S	D	A	B	S	D	A	B	S	D	A	B	S	D
		O	M	A	M	O	M	A	M	O	M	A	M	O	

9 – PESQUISA DE SATISFAÇÃO

NÍVEL BÁSICO

O QUE É:

O fato de seus clientes não reclamarem não significa que eles estejam totalmente satisfeitos com seu negócio. Assim, esta ferramenta irá auxiliá-lo a identificar o nível de satisfação de seus clientes em relação aos produtos e serviços ofertados em sua empresa. Um cliente satisfeito amplia a propaganda boca a boca.

POR QUE UTILIZAR:

Seus clientes são fiéis a você? Você está perdendo clientes? Quanto seus clientes estão satisfeitos com seus produtos e serviços?

Satisfazer seus clientes não significa superar as expectativas deles. Satisfazer seus clientes está relacionado a atender aquelas expectativas que ele tinha quando veio até sua empresa. Muitas vezes isso é suficiente para você fidelizar seus clientes.

Clientes satisfeitos com o atendimento e com a qualidade dos produtos tendem a voltar, pois se sentem bem e indicam a empresa para outras pessoas. Quando não satisfeitos, não voltam mais e desaconselham outras pessoas a comprar os produtos/serviços da empresa. **Seus clientes são seus principais defensores.**

Monitorar e controlar o nível de satisfação de seus clientes possibilita que você direcione ações para corrigir problemas a tempo, evitando que os clientes deixem de vir a sua empresa e ainda incentivem outras pessoas a não negociar com você.

Usando esta ferramenta, você terá a possibilidade de compreender melhor qual o comportamento que deve direcionar em relação ao cliente. Clientes satisfeitos indicam que os produtos/serviços, ambiente, estrutura, etc. que você oferece devem ser continuados. Clientes insatisfeitos indicam que você deve realizar ações direcionadas para melhorar os produtos/serviços, ambiente e estrutura que você oferece a eles. Estas decisões podem se traduzir em **vantagens**, tais como:

- Fidelizar seus clientes;
- Identificar problemas que os clientes estão percebendo;
- Reforçar a divulgação boca a boca positiva e evitar a divulgação negativa de seu negócio;
- Aumentar a eficiência das ações, focando naquilo que irá melhorar ou manter a satisfação do cliente; e
- Maior a frequência ou volume de compras dos clientes.

Ao deixar de lado esta ferramenta, além de abrir mão das vantagens mencionadas, algumas **situações indesejadas** poderão rondar seu negócio:

- Perder clientes sem saber por que isto está ocorrendo;
- Pequenos movimentos dos concorrentes impactando fortemente em seu resultado;
- Constantes reclamações; e
- Gastar com publicidade desnecessária.

COMO:

Para implementar esta ferramenta, sugerimos que você siga os passos abaixo:

Passo 1: Explicar a importância da pesquisa:

Converse com seu cliente e comente como é importante que ele compartilhe com você o nível de satisfação dele em relação a sua empresa.

Passo 2: Entregar e explicar o questionário:

Disponibilize o questionário para que ele registre seu grau de satisfação em cada uma das dimensões definidas.

Passo 3: Registrar as informações na planilha ou formulário:

Registre o nível de satisfação assinalado por seu cliente na planilha (eletrônica ou papel), possibilitando que as opiniões dos vários clientes possam estar juntas e, então, analisadas.

Passo 4: Analisar a satisfação dos clientes e definir ações:

Analise as informações dos clientes registradas na planilha com o objetivo de identificar pontos que você possa estar agindo intencionalmente para manter ou melhorar a satisfação de seus clientes.

DICA: para definir quais pontos deveriam ser trabalhados verifique:

- Nas dimensões onde a maioria dos clientes está satisfeita, deveriam ser identificados os pontos que contribuem para esta satisfação e você poderia se certificar que eles sejam mantidos, pois a ausência deles poderá refletir em uma redução da satisfação dos clientes; e
- Nas dimensões onde há a sinalização de não satisfação, analise com atenção todos os itens, não somente aqueles que em que há maior frequência de citação. A não satisfação, mesmo que pontual, deveria ser vista como um ponto a ser melhorado. Quanto mais frequente a não satisfação, mais urgentes são as ações buscando melhorar, mas mesmo aqueles pontos que são pouco citados não deveriam ser ignorados.

EXEMPLO

Após saber que sua carteira de clientes está diminuindo, Neuza decide tomar a iniciativa de realizar uma pesquisa de satisfação, com o objetivo de saber antes que seus clientes deixem de comprar em seu estabelecimento, quais são os motivos de insatisfação deles.

A partir de então, Neuza distribuiu uma ficha simples de avaliação para que os clientes informem o quanto satisfeitos estão com sua empresa. Desta forma, ela pode tomar as ações necessárias antes que eles deixem de comprar em seu estabelecimento. Além disso, Neuza acrescentou outras questões no formulário de pesquisa de satisfação que ela acha importante saber.

Após distribuir esta ficha para seus clientes durante dois meses, Neuza digitou as informações da pesquisa e obteve os resultados mostrados a seguir.

Mês	8/15	9/15	10/15	11/15	12/15	1/16	2/16	3/16	4/16	5/16	6/16	7/16
Nota Média Nossos Serviços e Produtos	7,7	7,4										
Nota Média Nosso Atendimento	6,7	7,0										
Nota Média Ambiente	4,0	4,4										
Nota Média 0	8,2	8,6										
Nota Média 0	3,3	4,6										
Nota Média 0	6,6	6,6										
Nota Média Nossa empresa como um todo	8,0	6,2										

Observando estas informações, Neuza notou que os principais pontos de insatisfação de seus clientes estão relacionados com o ambiente de sua loja, bem como com o preço de suas roupas. Lendo os comentários dos clientes, Neuza percebe que mudar alguns aspectos do ambiente de sua loja e, a partir disso, montou um plano de ação para melhorar este aspecto, como pode ser observado a seguir.

PLANO DE AÇÃO										Data:	02/10/15
										Elaborado Por:	Neuza e Fernanda
										Atualização:	03/10/15
O que fazer	Por que fazer	Onde fazer	Quem	Quando	Como	Quanto	Ganho	Status			
É o foco da ação. Deve iniciar por um verbo no infinitivo.	É a razão da ação. É um indicativo do ganho futuro.	É o local onde ocorrerá a ação	É o responsável pela ação. Deve ser um nome específico	É o prazo final para a execução da ação. Uma data.	É a forma e recurso aplicados na execução da ação.	É o custo envolvido para executar a ação em R\$.	É o retorno obtido com a ação ao longo de um período.	Quanto da ação está concluída			
Rever preços das Mercadorias. Repensar roupas com preço alto e que não são tão bonitas, e oferecer desconto para as que tem preço mais alto.	Para que os clientes não fiquem desmotivados com preços altos	Loja	Fernanda	08/10/15	Verificando o preço realizado e negociando com o fornecedor.	R\$ -	R\$ 1.000,00	Pendente			
Realizar manutenção no ar condicionado	Os comentários da pesquisa de satisfação estão reclamando da temperatura	Loja	Fernanda	15/10/15	Contratar empresa para fazer o serviço corretamente	R\$ 150,00	R\$ 150,00	Pendente			

10 – ANÁLISE DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES

NÍVEL INTERMEDIÁRIO

O QUE É:

Esta ferramenta irá auxiliá-lo na identificação e análise das principais necessidades e desejos de seus clientes, permitindo, assim, ampliar e melhorar suas possibilidades de atendimento o que poderá gerar diferenciação e novas formas de ganhar mais dinheiro.

POR QUE UTILIZAR:

O que seus clientes gostariam de encontrar em sua empresa?

Que estrutura/ambiente eles gostariam que sua empresa tivesse para melhor atendê-los?

Quais produtos/serviços os seus clientes desejam adquirir que você ainda não possui e eles podem estar adquirindo de seu concorrente?

Ao utilizar periodicamente esta ferramenta, você poderá criar, readequar e melhorar os produtos/serviços, deixando-os mais apropriados para as necessidades de seus clientes.

Usando esta ferramenta, você estará contribuindo para alavancar seu negócio, pois as ações direcionadas poderão refletir em **vantagens**, tais como:

- Melhorar o desempenho de suas vendas;
- Transformar desejos em necessidades;
- Reforçar a fidelização de seus clientes; e
- Direcionar os investimentos para pontos valorizados pelos clientes.

Ao deixar de lado esta ferramenta, além de abrir mão das vantagens mencionadas, algumas **situações indesejadas** poderão rondar seu negócio:

- Manter em estoque produtos que não possuem venda;
- Ficar ultrapassado no mercado;
- Tornar-se desnecessário para seus clientes; e
- Investir em algo que não é desejado ou valorizado por seus clientes.

COMO:

Para implementar esta ferramenta, sugerimos que você siga os passos abaixo:

Passo 1: Explicar a importância:

Converse com seu cliente e comente como é importante que ele compartilhe com você aqueles pontos que ele gostaria de encontrar em sua empresa.

Passo 2: Entregar e explicar o questionário:

Disponibilize para o cliente o questionário para que registre aquilo que gostaria de ver em seu negócio. Explique que ele poderá apontar suas necessidades relacionadas às categorias já definidas no questionário. Ele também poderá registrar necessidades que não estejam relacionadas a nenhuma das categorias previamente apresentadas.

Passo 3: Registrar as informações na planilha:

Registre o conteúdo das necessidades do cliente na planilha (eletrônica ou papel), possibilitando que as opiniões dos vários clientes possam estar juntas e então analisadas.

Passo 4: Analisar as necessidades dos clientes:

Analise as informações dos clientes registradas na planilha com o objetivo de identificar pontos que você possa implementar/melhorar em seu negócio. Desta forma, indo ao encontro daquelas necessidades de seus clientes.

Passo 5: Decidir sobre pontos a serem implementados ou melhorados:

Para definir quais pontos deveriam ser implementados/melhorados, tente visualizar as seguintes situações:

- Pontos que mais se repetem, independente do cliente;
- Pontos destacados por clientes chave de sua empresa; e
- Pontos de fácil implantação/melhoria que possam expressar aos clientes que você está indo ao encontro do que eles necessitam.

EXEMPLO

Após realizar a pesquisa de satisfação, Dona Neuza percebeu a importância de ouvir a opinião do cliente. Assim que Dona Neuza começou a perceber o quanto seus clientes gostam que sua opinião seja levada em consideração, ela decidiu dar o próximo passo e quis saber quais são as necessidades que seus clientes têm e que seu negócio poderia atender de uma forma melhor. Para fazer isto, Dona Neuza entregou para os clientes, no momento em que realizavam o pagamento, os formulários da Análise de Necessidade do Cliente. Neuza orientou sua assistente Fernanda a só entregar o formulário para os clientes que não aparentassem estar com pressa e a dizer para os clientes que eles podem ser sinceros e escrever o que realmente importa para eles.

Depois de duas semanas de pesquisa, Fernanda leu cada papel, anotando os pontos mencionados pelos clientes, mesmo que eles escrevessem de maneira diferente. Fernanda mostrou o resultado da pesquisa à Dona Neusa.

Espaço Físico	
Declaração	Frequência
<i>Provador é apertado</i>	20
<i>Não tenho onde colocar as coisas no provador</i>	13
<i>Piso da entrada é escorregadio quando chove, quase cai uma vez</i>	1
Ambiente (Temperatura, som, etc)	
Declaração	Frequência
<i>Som dentro da loja é um pouco alto</i>	5
Produtos e Serviços Ofertados	
Declaração	Frequência
<i>Mais opções de roupas com números maiores</i>	20
Que necessidade você tem e ainda não é atendida pelo nosso negócio?	
Declaração	Frequência
<i>A loja poderia oferecer sandálias</i>	15

Avaliando os resultados da pesquisa, Neusa conversou com Fernanda e decidiram tomar algumas atitudes para atender melhor os clientes da loja. Tudo que elas decidiram foi registrado em um plano de ação. Neusa e Fernanda combinaram que, por enquanto, não iriam atender a todas as necessidades, como reformar os provadores e oferecer sandálias, até porque estes itens precisariam de mais dinheiro para serem atendidos, porém elas sabiam que futuramente teriam que pensar sobre estes pontos novamente.

PLANO DE AÇÃO									
O que fazer		Por que fazer	Onde fazer	Quem	Quando	Como	Quanto	Ganho	Status
É o foco da ação. Deve iniciar por um verbo no infinitivo.		É a razão da ação. É um indicativo do ganho futuro.	É o local onde ocorrerá a ação	É o responsável pela ação. Deve ser um nome específico	É o prazo final para a execução da ação. Uma data.	É a forma e recurso aplicados na execução da ação.	É o custo envolvido para executar a ação em R\$.	É o retorno obtido com a ação ao longo de um período.	Quanto da ação está concluída
<i>Melhorar o provador, colocando suporte para guardar objetos e pendurar a bolsa</i>		<i>Para que os clientes fiquem mais á vontade provando suas roupas</i>	<i>Loja</i>	<i>Fernanda</i>	<i>18/11/15</i>	<i>Comprar o que for necessário na ferragem e chamar o João para instalar</i>	<i>R\$ 100</i>	<i>R\$ 100</i>	<i>Pendente</i>
<i>Fornecer opções de roupa maiores para as clientes com tamanho maior</i>		<i>Existem clientes que não compram mais porque não acham roupas no seu tamanho</i>	<i>Loja</i>	<i>Neuza</i>	<i>30/11/15</i>	<i>Ligando para os fornecedores existentes e procurando outros com mais opções</i>	<i>R\$ 150</i>	<i>R\$ 1.000</i>	<i>Pendente</i>

Data:

02/11/15

Elaborado Por:

Neuza e Fernanda

Atualização:

02/11/15

FERRAMENTA – FORMULÁRIO DE PESQUISA

PESQUISA DE IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES		PESQUISA DE IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES	
Prezado Cliente, queremos saber sua opinião! O que você acha que poderia melhorar em nosso negócio para atender melhor suas necessidades? Liste os pontos mais importantes para você em cada uma das áreas abaixo.		Prezado Cliente, queremos saber sua opinião! O que você acha que poderia melhorar em nosso negócio para atender melhor suas necessidades? Liste os pontos mais importantes para você em cada uma das áreas abaixo.	
Espaço Físico	» » » »	Espaço Físico	» » » »
Ambiente (Temperatura, som, etc)	» » » »	Ambiente (Temperatura, som, etc)	» » » »
Produtos e Serviços Ofertados	» » » »	Produtos e Serviços Ofertados	» » » »
Que necessidade você tem e ainda não é atendida pelo nosso negócio?	» » » »	Que necessidade você tem e ainda não é atendida pelo nosso negócio?	» » » »
Obrigado pela sua contribuição!		Obrigado pela sua contribuição!	

FERRAMENTA – FORMULÁRIO DE CONSOLIDAÇÃO

Registre as declarações dadas pelos seus clientes dentro de cada categoria. Utilize o campo “Frequência” para indicar quantas frases falam do mesmo aspecto, mesmo que escritas de maneira diferente.

Espaço Físico	
Declaração	Frequência
Ambiente (Temperatura, som, etc)	
Declaração	Frequência
Produtos e Serviços Ofertados	
Declaração	Frequência
Que necessidade você tem e ainda não é atendida pelo nosso negócio?	
Declaração	Frequência

11 – SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES

NÍVEL INTERMEDIÁRIO

O QUE É:

Esta ferramenta irá classificar seus clientes de acordo com alguns critérios de segmentação (preferência e volume de compra, região, idade, estilos de vida, etc.). Assim, poderá formar grupos de clientes que possuem características comuns. Agrupando seus clientes desta maneira, sua empresa estará apta a praticar o Marketing de Segmento, permitindo que você tenha ações mais direcionadas a cada grupo de clientes.

POR QUE UTILIZAR:

Seus clientes são todos iguais? Comportam-se da mesma forma? Você sabe quais os diferentes grupos de clientes que frequentam sua empresa ao longo do ano?

Ao classificar seus clientes, você identificará aqueles que apresentam características em comum e, assim, poderá direcionar ações específicas para cada grupo.

Usando esta ferramenta, você estará entendendo melhor o comportamento dos diferentes grupos de clientes de sua empresa, melhorando a qualidade de suas decisões em relação às compras, promoções e os serviços que você oferece. Desta forma, suas ações podem refletir em **vantagens**, tais como:

- Entender melhor quem são, onde estão e como se comportam seus clientes;
- Melhorar o retorno de seus investimentos, pois poderá direcionar esforços mais apropriados a cada grupo de clientes;
- Você agradecerá mais fazendo ações necessárias para clientes de um grupo;
- Ficar mais próximo dos clientes, devido à personalização no atendimento;
- Reforçar a fidelização de seus clientes; e
- Buscar novos grupos de clientes que atualmente não são atendidos.

Ao deixar de lado esta ferramenta, além de abrir mão das vantagens mencionadas, algumas **situações indesejadas** poderão rondar seu negócio:

- Redução de compras de clientes habituais, devido a um tratamento inadequado ou indiferença por parte de sua empresa; e
- Ineficiência devido ao retorno dos recursos investidos (financeiros e físicos) ser menor do que o esperado.

COMO:

Para implementar esta ferramenta sugerimos que você siga os seguintes passos:

Passo 1: Defina os grupos de clientes:

Utilize os critérios de segmentação de clientes para definir grupos de clientes que seu negócio atende atualmente e você imagina que poderia atender mais no futuro. Forme até quatro grupos de clientes. Utilize o exemplo deste caderno como inspiração, bem como os critérios de segmentação indicados na ferramenta.

Passo 2: Defina um período de análise e faça a coleta dos dados:

Para saber qual é o perfil atual dos seus clientes, você deve definir um período de análise (ex.: uma semana), na qual irá coletar duas informações: a) Quantos clientes de cada grupo compraram em seu estabelecimento; b) Quanto em faturamento aquele grupo de clientes proporcionou à sua empresa. Para fazer isto, recomendamos que você anote em pequenos papéis o grupo ao qual o cliente que comprou pertence bem como quanto ele gastou. Separe estes papéis em diferentes pilhas para fazer as contas posteriormente.

Passo 3: Calcule o faturamento médio por cliente:

Com estas duas informações em mãos, você poderá saber quantos reais fatura em média por cliente de cada grupo. Primeiro, mensure quantos clientes compraram em seu estabelecimento contando os papéis de cada cliente e anote esta informação na coluna "Quantidade". Após isso, some os valores que os clientes gastaram em cada grupo e anote na coluna "Faturamento total no período". Finalmente, divida o Faturamento Total do Grupo pela quantidade de clientes, obtendo o Faturamento Médio por Cliente daquele Grupo.

Você acabou de descobrir o quanto um cliente daquele grupo gasta em média quando compra em seu estabelecimento!

Passo 4: Analise os grupos de clientes e definir ações:

Agora que você conhece os grupos de clientes que frequentam seu estabelecimento, analise o quanto cada um destes grupos representa em quantidade e em faturamento de sua empresa. Existem grupos que representam grande parte de seu faturamento? Existem grupos que gastam muito mais em média do que outros? Qual grupo gasta menos? Quais destes grupos receberão foco para as ações de sua empresa?

A partir destas perguntas, pense sobre quais grupos gostaria de **manter ou aumentar faturamento médio por cliente**, e quais grupos gostaria de **manter ou aumentar a sua quantidade**. Com base nisto, use o mesmo formulário para definir ações que deve realizar. Use o quadro a seguir como guia para esta análise.

	Baixo Faturamento Médio por Cliente	Alto Faturamento Médio por Cliente
Alto Faturamento Total	<p>A Maioria que Gasta Pouco – Aumentar o Faturamento por Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofertar <u>produtos complementares</u> direcionados ao Grupo; • Ofertar outros produtos e serviços direcionados ao Grupo. 	<p>Clientes VIP – Manter Quantidade e Faturamento por Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ações direcionadas para aumentar a satisfação e fidelização deste grupo de clientes; • Melhorias em aspectos do produto / serviço.
Baixo Faturamento Total	<p>Grupo Minoria – Analisar e Desenvolver</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decidir sobre relevância das ações para este grupo de clientes. Você pode tanto decidir por manter este pequeno volume de clientes, como também por desenvolver ações que aumentem a quantidade e faturamento médio por cliente. 	<p>Grupo Potencial – Aumentar a Quantidade de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofertar produtos nos quais aquele grupo de clientes está interessado; • Ofertar serviços relevantes para o grupo de clientes; • Promover ações de comunicação direcionadas ao grupo de clientes.

EXEMPLO

Depois que observou o grande número de mulheres que pediam por um tamanho maior de roupas, por gostarem de roupas mais largas e confortáveis, Dona Neuza começou a pensar sobre o quanto de suas vendas estava limitado a este grupo de mulheres que desejavam tamanhos maiores. Assim, Dona Neuza decidiu que queria saber quais eram os diferentes grupos de mulheres que frequentavam seu estabelecimento para poder realizar ações de marketing de maneira mais direcionada a cada um destes grupos. A partir de então, Neuza definiu os principais grupos de clientes e orientou Fernanda a anotar ao lado do diário de caixa a qual dos grupos aquele cliente pertencesse. Um mês após fazer isto, Fernanda somou a quantidade de clientes em cada grupo, o faturamento por grupo e também calculou o faturamento médio por cliente de cada grupo, dividindo o faturamento pela quantidade de clientes. Observando este resultado, Neuza e Fernanda decidiram ações a executar conjuntamente.

Sugestões de Critérios para Segmentação: Demográficos (Faixa Etária, Sexo, etc); Geográficos (Cidade, Região, Bairro); Estilo de Vida, Opiniões e Interesses, etc.					Período de Análise: De 01/12/15 a 31/12/15	
	Descrição do Segmento	Quantidade (A)	Faturamento Total no Período (B)	Faturamento Médio por Cliente (B/A)	Ações direcionadas para aumentar ou manter a quantidade de Clientes	Ações para aumentar ou manter o faturamento / cliente
Grupo 1	Senhoras (acima de 50 anos), da cidade	132	R\$ 8.000	R\$ 61	Avisar por telefone as clientes que não vêm há tempo sobre novas coleções	Manter oferta de toda coleção também em números maiores
Grupo 2	Senhoras (acima de 50 anos), de fora da cidade	40	R\$ 4.500	R\$ 113	Postar no Facebook fotos das novas coleções	Manter oferta de toda coleção também em números maiores
Grupo 3	Moças (menos de 50 anos), da cidade	123	R\$ 3.000	R\$ 24	Nenhuma ação	Buscar acessórios mais atraentes para as moças
Grupo 4	Moças (menos de 50 anos), de fora da cidade	38	R\$ 1.000	R\$ 26	Postar no Facebook fotos das novas coleções	Buscar acessórios mais atraentes para as moças

FERRAMENTA

Sugestões de Critérios para Segmentação: Demográficos (Faixa Etária, Sexo, etc); Geográficos (Cidade, Região, Bairro); Estilo de Vida, Opiniões e Interesses, etc.					Período de Análise: De _____ a _____	
	Descrição do Segmento	Quantidade (A)	Faturamento Total no Período (B)	Faturamento Médio por Cliente (B/A)	Ações direcionadas para aumentar ou manter a quantidade de Clientes	Ações para aumentar ou manter o faturamento / cliente
Grupo 1						
Grupo 2						
Grupo 3						
Grupo 4						

12 – OFERTANDO NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS

NÍVEL INTERMEDIÁRIO

O QUE É:

Esta ferramenta está direcionada a captar do mercado informações que contribuam para você visualizar oportunidades de ofertar novos produtos e serviços. Vai mostrar a você oportunidades que hoje não são ofertadas e que podem contribuir com a melhoria da sua empresa.

POR QUE UTILIZAR:

Seus concorrentes oferecem sempre os mesmos produtos/serviços? O que há de novo em seu mercado que você poderia começar a ofertar a seus clientes? Seus clientes valorizariam mais seu negócio se você oferecesse algo novo que chamasse a atenção deles?

Identificar o que os concorrentes estão ofertando, bem como aquilo que nem eles e nem você oferta, pode ser uma importante fonte de informação. Estas informações levarão você a perceber oportunidades de ampliar sua oferta, seja de produtos/serviços diretos ou complementares ao seu negócio.

Ofertar novos produtos/serviços pode ser uma importante ação para chamar a atenção de seus clientes e, com isto, aumentar sua receita. Isto pode ocorrer pela comercialização dos produtos/serviços novos, mas também pela aquisição de produtos/serviços complementares ao que está sendo ofertado.

Usando esta ferramenta, você terá que identificar o que seus concorrentes estão ou não ofertando e que você poderia incorporar ao seu negócio. Estas ações podem se traduzir em **vantagens**, tais como:

- Aumento da receita com a venda destes novos produtos/serviços;
- Atração de novos clientes para seu negócio;
- Aumento da frequência de compra por parte de clientes ocasionais; e
- Substituição de produtos que lhe dão pouco dinheiro por outros que lhe oferecem mais retorno financeiro.

Ao deixar de lado esta ferramenta, além de abrir mão das vantagens mencionadas, algumas **situações indesejadas** poderão rondar seu negócio:

- Limitar o potencial de seu negócio em função da restrição dos produtos/serviços ofertados;
- Produtos/serviços relacionados com seus concorrentes que os clientes não procuram em seu negócio, mas que poderiam ser comercializados por você; e
- Não inovar e ficar sempre deixando escapar oportunidades muitas vezes percebidas pelos seus concorrentes.

COMO:

Para implantar esta ferramenta sugerimos que você siga os passos abaixo:

Passo 1: Analisar os produtos/serviços ofertados atualmente:

Ao analisar seus produtos/serviços, busque identificar possibilidades de:

- Incluir novos produtos/serviços que possam ser complementares ao que você já oferta atualmente;
- Incluir novos produtos/serviços diferenciados que permitam ampliar a variedade do que é ofertado atualmente.

Passo 2: Analisar a oferta de seus concorrentes locais:

- Analise o que seus concorrentes estão ofertando e que os clientes estão comprando, visando identificar aqueles que poderiam ser incorporados ao seu negócio;
- Analise a oferta de produtos/serviço de seus concorrentes para identificar o que eles não estão ofertando e que você poderia sair na frente. Durante esta análise, forme uma lista de ideias de produtos/serviços.

Passo 3: Analisar a oferta de empresas estaduais e nacionais de seu segmento:

- Analisar o que outras empresas distantes de seu negócio estão ofertando para identificar produtos/serviços que possam ser ofertadas por você.

Passo 4: Analisar a oferta de empresas locais, estaduais e nacionais de outros segmentos:

Analisar o que empresas de outros segmentos estão ofertando ou não e buscar novidades que possam ser incorporadas em seu negócio.

Passo 5: Fazer um piloto da oferta do produto/serviço:

Faça um teste para ver a aceitação e o resultado da sua oferta de novo produto/serviço. Assim você pode sentir a aceitação dos seus clientes. Antes de iniciar o teste, calcule o quanto pretende ganhar com o produto utilizando os campos disponibilizados.

Passo 6: Acompanhar o desempenho dos novos produtos/serviços:

Caso opte por ofertar o produto ou serviço, acompanhe durante três meses a aceitação deles pelos clientes. Este acompanhamento é fundamental para que você possa realizar os devidos ajustes e identificar pontos a serem melhorados quando da oferta futura de outros produtos/serviços novos. Além disso, calcule novamente o ganho adicional que sua empresa está obtendo com o novo produto ou serviço.

EXEMPLO

Desde que seus clientes informaram que gostariam de comprar sandálias na loja Moda Mulher, Dona Neuza está em dúvida se realmente esta nova oferta vale a pena. Para tirar esta dúvida, ela decide avaliar se realmente este tipo de negócio pode gerar resultados. Neste primeiro momento, Neuza decidiu apenas avaliar as suas possibilidades em relação às sandálias, porém já pensa em realizar esta avaliação para outros produtos. Desta maneira, pesquisou diversos fornecedores de sandálias e decidiu fazer um teste no seu negócio.

Com os resultados obtidos em seu teste, Neuza decidiu continuar fornecendo sandálias e, assim, passou a potencializar suas vendas com produtos que seus clientes gostam e que lhe proporcionam retorno financeiro.

Produto / Serviço	Complementar a que produtos / Serviços	Concorrentes Locais que ofertam:	Concorrentes distantes que ofertam:	Quanto eu conseguiria vender por mês? (A)	Quanto eu Ganharia por unidade? (B = Preço - Custo)	Quanto esperaria ganhar por mês, se ofertasse: (A x B)	Vou Testar?
<i>Coleção Acaléia Verão</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>	<i>90</i>	<i>R\$ 10,00</i>	<i>R\$ 900,00</i>	<i>Não</i>
<i>Coleção Sandály Verão</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>	<i>90</i>	<i>R\$ 8,00</i>	<i>R\$ 720,00</i>	<i>Não</i>
<i>Coleção Sandály Import</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>100</i>	<i>R\$ 10,00</i>	<i>R\$ 1.000,00</i>	<i>Sim</i>
<i>Coleção Sambanopé</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Não</i>	<i>100</i>	<i>R\$ 14,00</i>	<i>R\$ 1.400,00</i>	<i>Sim</i>
<i>Coleção Moda10</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>	<i>90</i>	<i>R\$ 10,00</i>	<i>R\$ 900,00</i>	<i>Não</i>

Produto / Serviço:		Período de Teste:		De:	Até:		
Planejamento							
A - Quantidade a Ofertar:		B - Custo Total Planejado:	R\$	Ação de Divulgação:			
"C - Custo por Unidade: (B/A)"	R\$	D - Preço:	R\$	E - Ganho por Unidade: (D-C)	R\$	F - Ganho Planejado: (E X A)	R\$
Execução do Teste							
G - Quantidade Vendida:		H - Faturamento Total:		I - Custo Total Real (Variável):		J - Ganho Total Real (H - I):	
Ofertar ou não o novo produto / serviço?							
A empresa ganha mais dinheiro ofertando este produto / serviço? O Ganho por Unidade compensa o esforço adicional? Decisão sobre o Produto / Serviço: () Ofertar () Não Ofertar							
Acompanhamento dos Três Primeiros Meses (Utilizar se o produto for ofertado).							
G - Quantidade Vendida:		H - Faturamento Total:		I - Custo Total Real (Variável):		J - Ganho Total Real (H - I):	
Continuar a Ofertar ou não o novo produto / serviço?							
O Novo produto / serviço limita a venda de outros produtos? A empresa ganha mais dinheiro ofertando este produto / serviço? O Ganho por Unidade compensa o esforço adicional? Decisão sobre o Produto / Serviço: () Ofertar () Não Ofertar							

13 – ENTENDIMENTO DO MERCADO

NÍVEL AVANÇADO

O QUE É:

Esta ferramenta irá propiciar que você conheça mais claramente o mercado em que atua e a partir destas informações direcionar ações para tornar seu negócio mais competitivo, ou seja, mais atraente ao seu cliente do que seus concorrentes.

POR QUE UTILIZAR:

Quem são seus concorrentes? O que eles estão fazendo? O que eles não estão fazendo que pode ser uma oportunidade para você? O que está acontecendo em seu mercado em regiões distantes a seu negócio?

O que está acontecendo fora de sua empresa irá impactar diretamente no futuro de seu negócio. Conhecer seu mercado irá propiciar a você ampliar sua visão de gestão para além dos limites físicos de sua empresa e da rotina do dia a dia.

Usando esta ferramenta, você poderá antecipar ações para reduzir o efeito daquelas que são realizadas por seus concorrentes. Direcionar ações que aumentem sua competitividade e atraiam clientes para seu negócio, explorando melhores ou novas ofertas em relação à concorrência. Isto pode se traduzir em **vantagens**, tais como:

- Não ficar para trás dos seus concorrentes em relação a produtos/serviços ofertados;
- Direcionar seu negócio para novas oportunidades não ofertadas pelos concorrentes;
- Melhorar o que os concorrentes vêm ofertando normalmente, atraindo, desta forma, mais clientes para sua empresa; e
- Avaliar se o preço que você pratica está adequado ao mercado, podendo até mesmo ser ampliado para aumentar a margem, ou reduzido para atrair os clientes.

Ao deixar de lado esta ferramenta, além de abrir mão das vantagens mencionadas, algumas **situações indesejadas** poderão rondar seu negócio:

- Estar desatualizado em relação ao que o mercado vem oferecendo para seus clientes; e
- Ofertar sempre as mesmas coisas, não ampliando a oferta de produtos/serviços complementares.

COMO:

Para implementar esta ferramenta, sugerimos que você siga os seguintes passos:

Passo 1: Definir os produtos / serviços a avaliar de seus concorrentes:

Defina os produtos ou serviços que queira avaliar. Se você já oferta o serviço ou produto, poderá comparar o seu desempenho em relação ao seu concorrente.

Passo 2: Identificar os principais concorrentes:

Registre na ferramenta os dados de identificação de seus principais concorrentes locais e outros que podem estar no âmbito estadual e nacional.

Passo 3: Coletar informações dos concorrentes:

Definir a forma como será realizada a coleta das informações junto a seus concorrentes.

É importante que além das informações definidas, também sejam coletadas outras informações que são percebidas como importantes no momento do contato com o concorrente. Ou seja, a lista de informações definidas não deve limitar a sua coleta.

DICA: o contato com o concorrente para a coleta de informações pode ser:

- Presencial: você ou alguém indicado por você pode ir até o concorrente e coletar as informações definidas;
- Via telefone: fazer contato via telefone e coletar as informações definidas; e
- Via internet: acessar o site do concorrente e coletar as informações definidas.

Passo 4: Analisar as informações:

Analise as informações coletadas visando identificar oportunidades de:

- Reavaliar os preços que você pratica;
- Melhorar os produtos/serviços atualmente ofertados;
- Incorporar novos produtos/serviços que você ainda não oferece e seus concorrentes sim; e
- Incorporar novos produtos/serviços que percebestes como oportunidade de diferenciar-se de seus concorrentes.

EXEMPLO

Para entender melhor o mercado no qual atua, Neuza decidiu comparar a sua empresa à de seus concorrentes. Para isto, Neuza selecionou quatro empresas, duas de sua própria cidade e duas de cidades vizinhas. Além dos concorrentes, Neuza definiu que iria comparar o preço e a qualidade das suas quatro principais linhas de produto: Vestidos, Camisas, Sandálias e Acessórios.

Para obter as informações necessárias, Neuza ligou para estas lojas, visitou as páginas na internet das empresas, bem como foi pessoalmente até os concorrentes que não a conheciam pessoalmente. Após ir nestas lojas e compará-las ao seu estabelecimento, Neuza observou cada um dos quesitos e produtos que utilizou para se comparar aos concorrentes. Para aqueles quesitos em que estava Melhor (M) do que seus concorrentes, Neuza pensou em ações para potencializar esta vantagem. Quando Neuza estava empatada com seus concorrentes (E), ela pensou no que fazer para superar os mesmos. Por fim, quando Neuza observou que estava Pior (P) em algum quesito,

ela procurou pensar em ações para, ao menos, compensar nestas áreas que se considerou pior que os concorrentes.

Seguindo esta linha de raciocínio, Neuza definiu um conjunto de ações a tomar para cada um dos quesitos e produtos que foram comparados. O objetivo de todas as ações foi avançar e não ficar para trás de sua concorrência.

Categoria		Itens Avaliados	Concorrentes				Ações para: • Compensar no que sou Pior (P) • Superar no que estou Empatado (E) • Potencializar no que sou Melhor (M)
			Mulher Mais	Sua Roupa	Mais em Conta	Bem Vestida	
		Avalie as principais características dos seus concorrentes inserindo as seguintes letras: M (Melhor) - Sou Melhor que o Concorrente neste quesito; E (Empato)- Empato com meu Concorrente neste quesito; P (Pior) - Sou Pior que o meu Concorrente neste quesito.				Período de Avaliação De: 02/01/2016 Até: 15/01/2016	
Avaliação Geral	Atendimento	E	P	E	E	Instruir Fernanda a atender como é o atendimento da Sua Roupa	
	Ambiente Interno	M	P	M	E	Tornar nosso ambiente mais agradável com músicas mais suaves.	
	Ambiente Externo	E	E	M	P	Manter nossa fachada limpa (por enquanto não iremos reformar).	
PRODUTOS / SERVIÇOS	Vestidos	Preço	E	E	P	M	Sondar fornecedores da BemVestida, para verificar se conseguimos preços melhores.
		Qualidade	E	M	M	P	
	Sandálias	Preço	M	M	E	M	Anunciar exclusividade das coleções de Sandálias.
		Qualidade	M	M	E	E	
	Camisas	Preço	E	E	E	M	Verificar fornecedores da Mulher Mais. Ela tem camisas de melhor qualidade e preços parecidos com os meus.
		Qualidade	P	E	E	P	
	Acessórios	Preço	E	M	E	M	Destacar acessórios na vitrine. Postar fotos também com destaque aos acessórios.
		Qualidade	E	E	M	E	

FERRAMENTA

Avalie as principais características dos seus concorrentes inserindo as seguintes letras: M (Melhor) - Sou Melhor que o Concorrente neste quesito; E (Empato)- Empato com meu Concorrente neste quesito; P (Pior) - Sou Pior que o meu Concorrente neste quesito.		Concorrentes				Período de Avaliação De: Até:
Categoria	Itens Avaliados					Ações para: <ul style="list-style-type: none"> • Compensar no que sou Pior (P) • Superar no que estou Empatado (E) • Potencializar no que sou Melhor (M)
Avaliação Geral	Atendimento					
	Ambiente Interno					
	Ambiente Externo					
PRODUTOS / SERVIÇOS	Preço					
		Qualidade				
	Preço					
		Qualidade				
	Preço					
		Qualidade				
	Preço					
		Qualidade				

FONTE: Baseado em: Informações da Concorrência – Caderno de Ferramentas Negócio a Negócio 2012

14 – PLANO DE PROMOÇÃO

NÍVEL AVANÇADO

O QUE É:

Esta ferramenta auxilia você a planejar as ações de promoção que pretende realizar no seu negócio (propaganda de produtos e serviços, descontos, etc.). As promoções servem para mobilizar e fidelizar os clientes, aumentando suas vendas e o lucro.

POR QUE UTILIZAR:

Onde as promoções falharam quando não atingem o resultado esperado?

E quando elas atingem, onde foi que acertamos?

As promoções podem ser importantes ações para aproveitar oportunidades trazidas pelas datas comemorativas, assim como podem ser uma boa opção para aumentar suas vendas em períodos normais do ano, como em meses onde o movimento é menor.

Usando esta ferramenta, você terá a possibilidade de planejar suas promoções, direcionando ações que possibilitem obter o maior lucro possível da promoção. Estas ações podem se traduzir em **vantagens**, tais como:

- Ganhar dinheiro com a venda de itens que estão parados no estoque;
- Aumentar as vendas em períodos de baixa das vendas;
- Aproveitar melhor as oportunidades trazidas pelas datas comemorativas;
- Evitar a perda de vendas devido à falta de capacidade, uma vez que a demanda pode ser deslocada no tempo por meio de uma promoção;
- Prever melhor a entrada de dinheiro no caixa, uma vez que a promoção estimula o cliente a comprar, reduzindo a incerteza de quando ele deseja comprar;
- Atração de novos clientes para seu negócio; e
- Fortalecer a marca de seu negócio para o cliente.

Ao deixar de lado esta ferramenta, além de abrir mão das vantagens mencionadas, algumas **situações indesejadas** poderão rondar seu negócio:

- Desconhecimento do por que as promoções não trazem o retorno esperado;
- Pensar que promoção é sinônimo de desconto;
- Oportunidades desperdiçadas de realizar promoções e aumentar o resultado; e
- Investir em meios de divulgação que não são os mais apropriados para o tipo de promoção prevista.

COMO:

Para implementar esta ferramenta, sugerimos que você siga os passos abaixo:

Passo 1: Definir as ferramentas de promoção a utilizar:

Defina quais formas de promoção sua empresa irá utilizar. O formulário padrão contém os três tipos de promoção (Propaganda, Marketing Direto e Promoção), bem como exemplos.

Tome cuidado ao coletar os dados pessoais (telefone, perfil nas redes sociais, etc.) de seus clientes para não disponibilizá-los a outras empresas ou pessoas.

Passo 2: Definir a mídia a ser utilizada, período e demais dados:

Em função do período do ano (datas comemorativas) ou das condições de suas vendas (falta de capacidade de atender aos clientes, baixas vendas, etc.) defina o período em que a promoção irá ocorrer (limitado ou permanente). Além disso, defina qual mídia será utilizada (jornal, panfletos, Facebook, site, etc.). Defina as demais informações para cada iniciativa promocional de sua empresa.

Passo 3: Acompanhe o desempenho da promoção:

Registre na ferramenta como foi o resultado da promoção e os pontos que influenciaram no resultado da promoção, sejam eles negativos (pontos que impediram que ela tivesse um maior retorno) ou positivos (pontos que foram chave para que ela obtivesse sucesso). Registre estes dados na coluna "Lições Aprendidas". Lembre-se que deve manter uma lista de clientes que não querem receber comunicações. Sempre solicite aos clientes permissão para entrar em contato com eles, dê a opção de não receber informações.

Passo 4: Analisar o resultado da promoção:

Analise as informações registradas com o objetivo de:

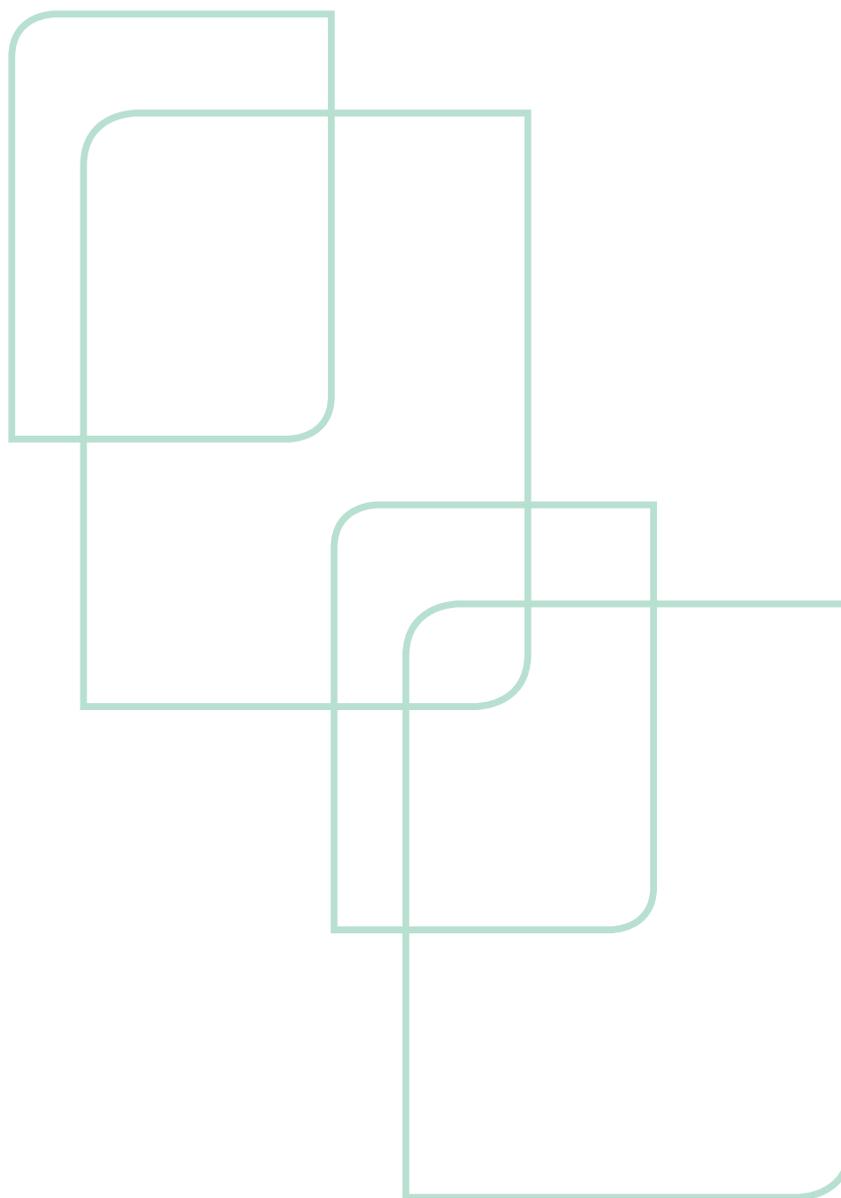
- Melhorar o resultado da promoção, evitando a ocorrência dos pontos negativos e manter os pontos positivos que foram importantes para o sucesso da promoção;
- Conhecer qual a melhor relação entre o tipo de promoção e os meios de divulgação utilizados; e
- Conhecer o efeito das promoções, possibilitando definir melhor o período e itens a serem ofertados na promoção.

EXEMPLO

Mesmo realizando uma série de ações promocionais, Dona Neuza nunca havia organizado suas ações e avaliado se cada uma das ações realmente gerava resultados para sua empresa. Para organizar todas as ações de promoção de sua empresa, Dona Neuza começou listando as ações que já realizava, como suas promoções de Natal, e também outras ações que havia pensado durante o projeto, como anunciar sua loja no Facebook. Feito isto, Neuza e Fernanda pensaram em ações que não realizavam até então, e concordaram que utilizar seu cadastro de clientes para enviar mensagens de texto (SMS's) para suas clientes que não compravam há mais de dois meses poderia ser uma boa ideia.

Para saber se cada uma das ações estava funcionando ou não, Neuza e Fernanda combinaram que quem estivesse no caixa deveria perguntar ao cliente se ele veio até a loja por causa de um anúncio ou promoção. Se o cliente respondia que sim, Neuza e Fernanda separavam o canhoto do papel que utilizavam para anotar a venda em um local específico. Depois, no fim da semana, somavam o faturamento que veio de cada uma das ações e atualizavam esta informação em seu plano promocional.

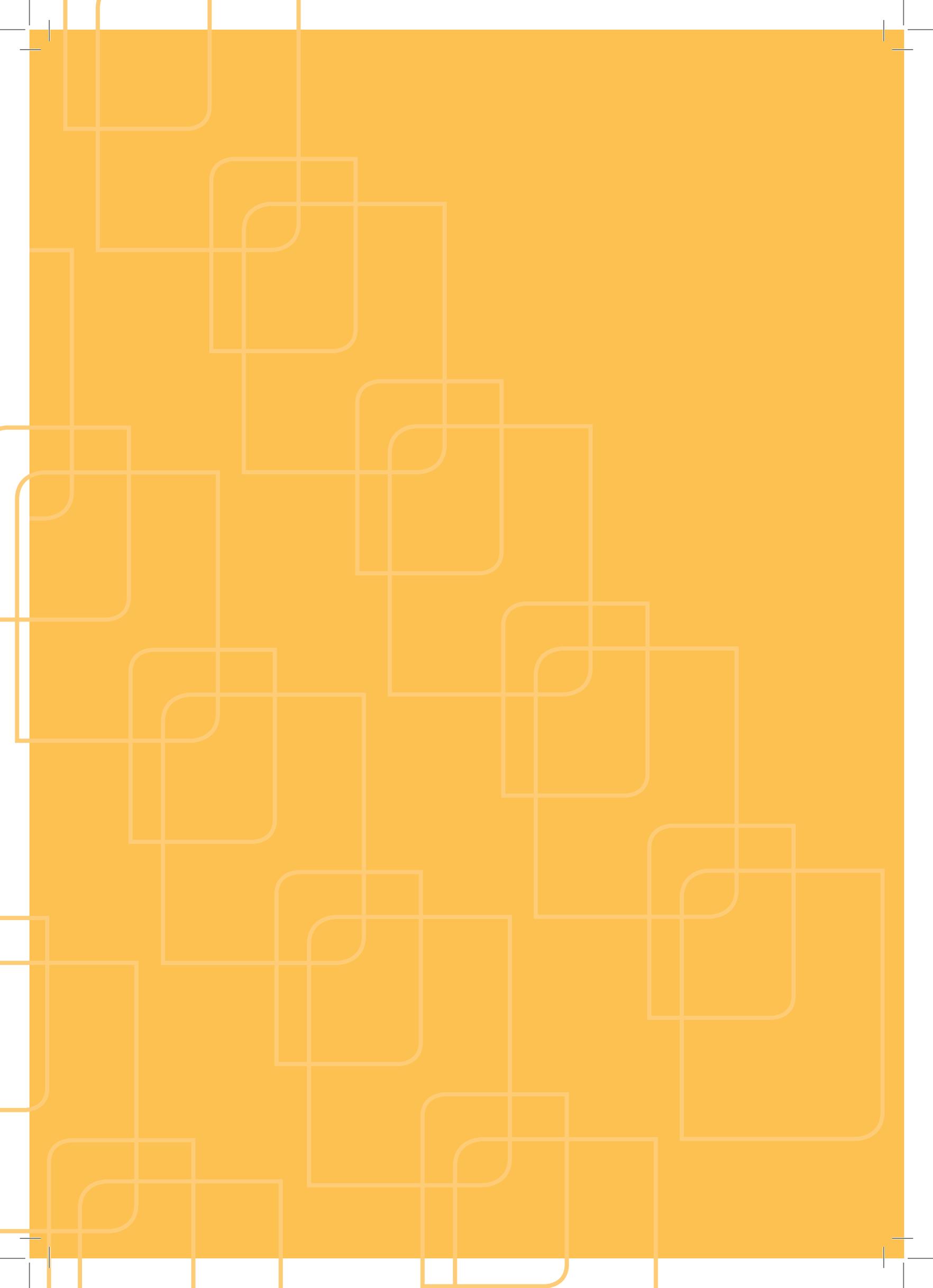
Agora Neuza e Fernanda têm um consenso sobre o plano promocional da Moda Mulher e sabem quais ações que realmente geram resultados. Além disto, Neuza pode investir mais nas ações que geram os melhores resultados, e até pode deixar de fazer as ações que geram pouco ou nenhum resultado.



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)	Postar Novas Coleções - Postar com Anúncio Pago	Facebook	Permanente	R\$ 100 / mês	R\$ 500 / mês - novos clientes	Dia 30 do Mês	R\$ 400	<i>Dirigir anúncio para nosso público alvo mais rentável! Desta maneira funciona melhor!</i>
	"Panfleto Conheça a Moda Mulher" - Restaurantes, Cidades, Vizinhas	Panfletos	Permanente	R\$ 50 / mês	R\$ 500 / mês - novos clientes	Dia 30 do Mês	R\$ 250	<i>Nos primeiros meses deu pouco resultado, observar mais dois meses</i>
Marketing Direto Ações customizadas e direcionadas aos Clientes (Envio de SMS's informando sobre novos produtos, Ligações, Cartas, E-mails personalizados, etc)	Aviso de Novas Coleções às Clientes Cadastradas que não vêm à 2 meses	SMS's	Permanente	R\$ 20 / mês	R\$ 500 / mês de clientes antigas	Dia 30 do Mês	R\$ 700	<i>Superou expectativas. Continuar fazendo isto.</i>
	Campanha "Natal de Roupas Nova": Vestido + Sandália 10 % desconto	Cartaz e Facebook	20 Nov - 25 Dez	R\$ 100		25/dez		<i>No ano passado esta promoção funcionou muito bem</i>
Promoção de Vendas Incentivo de Curto prazo para motivar a compra: Liquidações, Compre 1 leve 2, etc.	Campanha "Verão Charmosa": Vestido + Acessório com 30 %	Cartaz e Facebook	25 Dez - 10 Fev	R\$ 100		10/fev		

FERRAMENTA

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)								
Marketing Direto Ações customizadas e direcionadas aos Clientes (Envio de SMS's informando sobre novos produtos, Ligações, Cartas, E-mails personalizados, etc)								
Promoção de Vendas Incentivo de Curto prazo para motivar a compra: Liquidações, Compre 1 leve 2, etc.								





PLANEJAMENTO



Planejar significa definir um rumo e construir o futuro para a empresa. Algumas ações suas precisam ser realizadas para gerar frutos amanhã e o planejamento ajuda você a identificá-las. O planejamento se faz estabelecendo objetivos e metas, construindo as ações necessárias para seu alcance. Principalmente, o planejamento o auxilia a olhar para trás e aprender que ações foram adequadas ou não e o que a empresa deve fazer para se desenvolver hoje e no futuro. Sem saber para a onde sua empresa está indo, você nunca saberá se estará fazendo bons negócios.

Nesse tema de gestão, você poderá conhecer um pouco da história do Seu Manuel, que é filho e neto de padeiros. Ele possui uma pequena padaria em um bairro muito movimentado da cidade. Seu Manuel, provando que a fruta nunca cai longe do pé, é um padeiro de mão cheia, porém, nos últimos meses vem notando que o desempenho de sua padaria, a Pão Quentinho não é mais o mesmo. O Sebrae irá ajudá-lo! Veja como nas próximas páginas.

15 – PLANEJAMENTO: O PRIMEIRO PASSO PARA O SUCESSO

NÍVEL BÁSICO

O QUE É:

Esta ferramenta irá ajudá-lo a entender o porquê de fazer o planejamento e a importância de definir um conjunto de ações para realizar este plano. Quanto melhor for o seu planejamento e a realização, maiores serão as suas chances de sucesso. O planejamento é um processo dinâmico e contínuo. Planejar de maneira dinâmica ajuda a reduzir atritos, confusões e perdas. É considerado contínuo porque você deve planejar sempre e fazer correções a qualquer momento para alterar os rumos previamente definidos.

POR QUE UTILIZAR:

Você está sempre em busca do melhor para sua empresa. Você, em algum momento parou para pensar como fazer isso organizadamente e com controle da situação?

Utilizando esta ferramenta, você entenderá a importância de ter visão de longo prazo e, principalmente, de traçar o caminho para chegar ao objetivo pretendido.

Usando adequadamente esta ferramenta, você contribui para alavancar seu negócio, pois as ações direcionadas poderão refletir em **vantagens**, tais como:

- O planejamento faz com que as suas decisões sejam tomadas da maneira mais racional possível;
- Pensar antes de agir;
- Avaliar riscos e benefícios;
- Olhar para o futuro, estabelecendo metas e racionalizando o uso dos recursos;
- Gerenciar as ações ao longo do tempo, podendo corrigir as rotas quando necessário; e
- Reduzir ao máximo os imprevistos.

Ao deixar de lado esta ferramenta, além de abrir mão das vantagens mencionadas, algumas **situações indesejadas** poderão rondar seu negócio:

- Definir metas pouco representativas ou até mesmo metas erradas;
- Percorrer caminhos mais difíceis para atingir objetivos e metas; e
- Não ter as rédeas do seu negócio nas mãos.

COMO:

Para implementar esta ferramenta sugerimos que você siga os passos abaixo:

Passo 1: Descrever seu negócio:

Comece descrevendo um pouco do seu negócio. Lembre-se da natureza do seu negócio. A que ele se destina? Faça uma breve descrição do seu negócio atualmente.

Passo 2: Olhar para o mercado e seus concorrentes:

Você deve olhar o mercado e seus concorrentes hoje para traçar seus objetivos. Liste o que seus concorrentes estão fazendo diferente de você. Em seguida, pense sobre o mercado. Liste quais, em sua opinião, são tendências do mercado. Lembre-se que você deve tomar ações hoje para colher os resultados no futuro: não esqueça que entre plantar e colher os frutos é necessário tempo.

Passo 3: Definir os pontos de atenção:

Faça um cruzamento entre as respostas e identifique oportunidades. O que seus concorrentes fazem que você não faz e que o mercado está pedindo? Com base nessas respostas você terá alguns pontos para iniciar seu planejamento visando o crescimento da sua empresa.

DICA: mesmo com um bom plano, você nunca deve deixar de “gerenciar”:

- Um plano por si só não garante o sucesso;
- Revise pessoalmente ou faça reuniões de controle das ações periodicamente;
- Corrija rapidamente os imprevistos, gerando novas ações se necessário, seja flexível; e
- Nunca tire os olhos do seu objetivo final: um bom administrador antecipa-se aos problemas e busca constantemente o resultado planejado.

EXEMPLO

Seu Manuel reconhece que tem problemas no planejamento da sua empresa. No início ele ficou preocupado, pois planejar é algo que pode parecer complexo, mas o Agente de Orientação Empresarial tratou de tranquilizá-lo e informou que com as ferramentas que vai apresentar a ele, logo Seu Manuel estará fazendo um ótimo e consistente planejamento para sua empresa.

Para começar a melhorar a empresa nesse aspecto, o Agente de Orientação Empresarial repassou uma ferramenta de Planejamento para Seu Manuel: Planejamento – o primeiro passo para o sucesso! A ferramenta tem por objetivo inserir os primeiros passos para se fazer um bom planejamento da empresa. “Espero que isso não seja nenhum bicho de sete cabeças” – disse Seu Manuel ao começar a aplicar a ferramenta.

O primeiro passo da ferramenta trata de fazer uma breve descrição do seu negócio: qual o seu propósito, para que ele existe, qual o foco de clientes que quer atender. Seu Manuel fez isso usando o primeiro quadro da ferramenta.

DESCREVA O SEU NEGÓCIO
<i>1. Percebo que os clientes têm condições de comprar mais do que consomem atualmente;</i>
<i>2. Atualmente, seu propósito é vender pães, doces e salgados, bolos e tortas;</i>
<i>3. O movimento vem caindo nos últimos meses;</i>
<i>4. O estabelecimento está localizado em uma rua com trânsito constante de pessoas;</i>
<i>5. Pela manhã o movimento é grande. Aumenta no final da tarde;</i>
<i>6. A qualidade dos produtos feitos é elogiada pelos frequentadores.</i>

Com base em todas as informações listadas, olhando estritamente para o seu negócio, o próximo passo é fazer Seu Manuel olhar para fora da empresa: o mercado e seus concorrentes. Na planilha apresentada a seguir, Seu Manuel fez as análises solicitadas na ferramenta.

Avaliação	Anotações
Concorrentes	<i>3 concorrentes potenciais foram identificados em conversa com os clientes</i>
	<i>Estes concorrentes potenciais, além de pães e bolos, oferecem laticínios</i>
	<i>Os clientes comentam que a qualidade dos concorrentes é inferior</i>
	<i>Os preços praticados são semelhantes</i>
Mercado	<i>As pessoas estão se alimentando mais fora de casa (notícias recentes)</i>
	<i>A falta de tempo e local para estacionar fazem com que as pessoas comprem o maior número de produtos em um mesmo local.</i>
	<i>Os horários de atendimento dos estabelecimentos que conheço estão sendo ampliados</i>

Agora, com os dois quadros preenchidos, Seu Manuel terá que fazer um cruzamento entre as informações e, a partir da gestão das mesmas, encontrar pontos de atenção que podem trazer oportunidades para a melhoria do seu negócio. Como Seu Manuel não é nada bobo, enquanto preenchia as planilhas foi observando que os quadros tinham relação: “Mesmo antes de saber o próximo passo, identifiquei vários pontos em que posso ficar atento!” exclamou Seu Manuel ao Agente de Orientação Empresarial.

Seu Manuel, então, completou a última parte da ferramenta. O resultado é apresentado na planilha a seguir:

Avaliação	Anotações
Concorrentes	
Mercado	

Ponto de Atenção	Porque?

FONTE: Baseado em: Planejamento Empresarial: Manual Gerencial - Programa de Assistência Gerencial e Tecnológica a Microempresa - Sebrae.

16 – PLANEJANDO O NEGÓCIO: OBJETIVOS E METAS

NÍVEL
INTERMEDIÁRIO

O QUE É:

Ao utilizar essa ferramenta, você refletirá sobre a situação atual do seu negócio e a situação desejada, definindo a orientação de “como causar a mudança?,” com foco no crescimento e sucesso do negócio. Você partirá da situação atual (“o que mudar?”) e terá como visão de futuro onde quer chegar (“para o quê mudar?”).

POR QUE UTILIZAR:

Você sabe a situação atual do seu negócio, mas sabe onde quer chegar e que caminho deve percorrer?

Esta ferramenta vai ajudá-lo a ajudar no sentido de entender a situação atual do seu negócio e o que você pretende para o futuro do seu negócio. Com estes objetivos definidos, você deve construir a estratégia de como sair da situação atual para a situação futura por meio de um conjunto de ações estruturadas e que possam ser gerenciadas para o bom andamento das mesmas.

Usando adequadamente esta ferramenta, você contribui para alavancar seu negócio, pois as ações direcionadas poderão refletir em **vantagens**, tais como:

- Definir objetivos e metas de maneira clara e consistente;
- Saber onde se encontra e onde quer chegar;
- Entender que muitas vezes isso necessitará de investimentos; e
- Saber o retorno que esse investimento trará para seu negócio.

Ao deixar de lado esta ferramenta, além de abrir mão das vantagens mencionadas, algumas **situações indesejadas** poderão rondar seu negócio:

- Não mensurar o tamanho do passo que deseja dar na direção das suas metas;
- Fazer investimentos pesados e desnecessários; e
- Perder o controle do planejamento.

COMO:

Para implementar esta ferramenta, sugerimos que você siga os passos abaixo:

Passo 1: O que mudar – O que deve ser feito e/ou melhorado?

Nesta etapa você entenderá a situação atual do seu negócio. Descrever os principais pontos que merecem atenção e como eles acontecem atualmente levará você a entender a situação atual do negócio.

Passo 2: Para o que mudar – Como deve estar minha empresa no futuro?

Com base na situação atual, você deve definir onde quer chegar com o seu negócio. Deve definir objetivos e metas claros e que possam ser mensuráveis. Nesta etapa, você deve levar em consideração o ambiente interno e externo ao seu negócio: economia, fornecedores, clientes, mercado e investimentos, por exemplo. Além de definir seu alvo, você deve antecipar eventuais problemas que possam vir a ocorrer.

Passo 3: Como causar a mudança – O que deve ser feito para ter a empresa desejada?

Definir as ações que devem ser feitas, medindo os investimentos necessários e os possíveis ganhos que essas ações trarão. Tente medir investimentos e ganhos sempre na forma de dinheiro.

DICA: Além de seguir as etapas sugeridas anteriormente, atente para algumas dicas:

- Toda ideia é válida, analise a viabilidade somente depois que todas as ideias e ações forem sugeridas;
- Não pule etapas na utilização da ferramenta. Lembre-se que definir o “como” é importantíssimo para definir o caminho que você deve trilhar.

O uso de etiquetas coloridas autocolantes:



Não há regras rígidas para o uso das cores, mas para facilitar o entendimento, as melhores práticas mostram que usar a mesma cor para relacionar todos os blocos do quadro ajuda a diferenciar os negócios dentro de uma mesma empresa.

	O que mudar?	Quais as deficiências e os pontos de melhoria que você visualiza na sua empresa hoje?
	Para o que mudar?	Onde você quer chegar com a sua empresa? Quais são seus objetivos e metas?
	Como causar a mudança?	Que ações você precisa desenvolver para chegar aos seus objetivos de mudança?
	Qual o investimento?	Qual será o investimento necessário para realizar as ações?
	Qual o ganho?	Quando as ações forem concluídas, qual será o ganho da empresa?

EXEMPLO

108

Agora que Seu Manuel tem algumas ideias para fazer o planejamento de seu negócio, vamos ver como está seu negócio e mostrar onde ele quer chegar. Depois disso vamos verificar o que é preciso fazer para causar esta mudança, o principal: quanto vamos ter que investir e qual será o nosso retorno. Para isto a ferramenta indicada pelo Agente de Orientação Empresarial é Planejando o negócio: objetivos e metas.

Em uma folha de tamanho A3 (ou duas folhas tamanho A4 – folha ofício), imprima o formulário da ferramenta. Utilize etiquetas autocolantes de cores diferentes para cada uma das etapas que vamos mostrar agora. Na primeira etapa, preencha as duas extremidades do quadro: O que mudar (Quais as deficiências e os pontos de melhoria que você visualiza na sua empresa hoje?) e para o que mudar (Onde você quer chegar com a sua empresa? Quais são seus objetivos e metas?)

No primeiro passo, seu Manuel listou a situação atual do seu negócio:

- Voltado para público de classe média;
- Venda apenas de produtos próprios;
- Estabelecimento com boa localização;
- Grande fluxo de pessoas na região; e
- Qualidade dos produtos elogiada pelos clientes.

Da mesma forma, Seu Manuel listou onde quer chegar, ou seja, quais são as suas metas para o período. Este foi o segundo passo e a lista foi a seguinte:

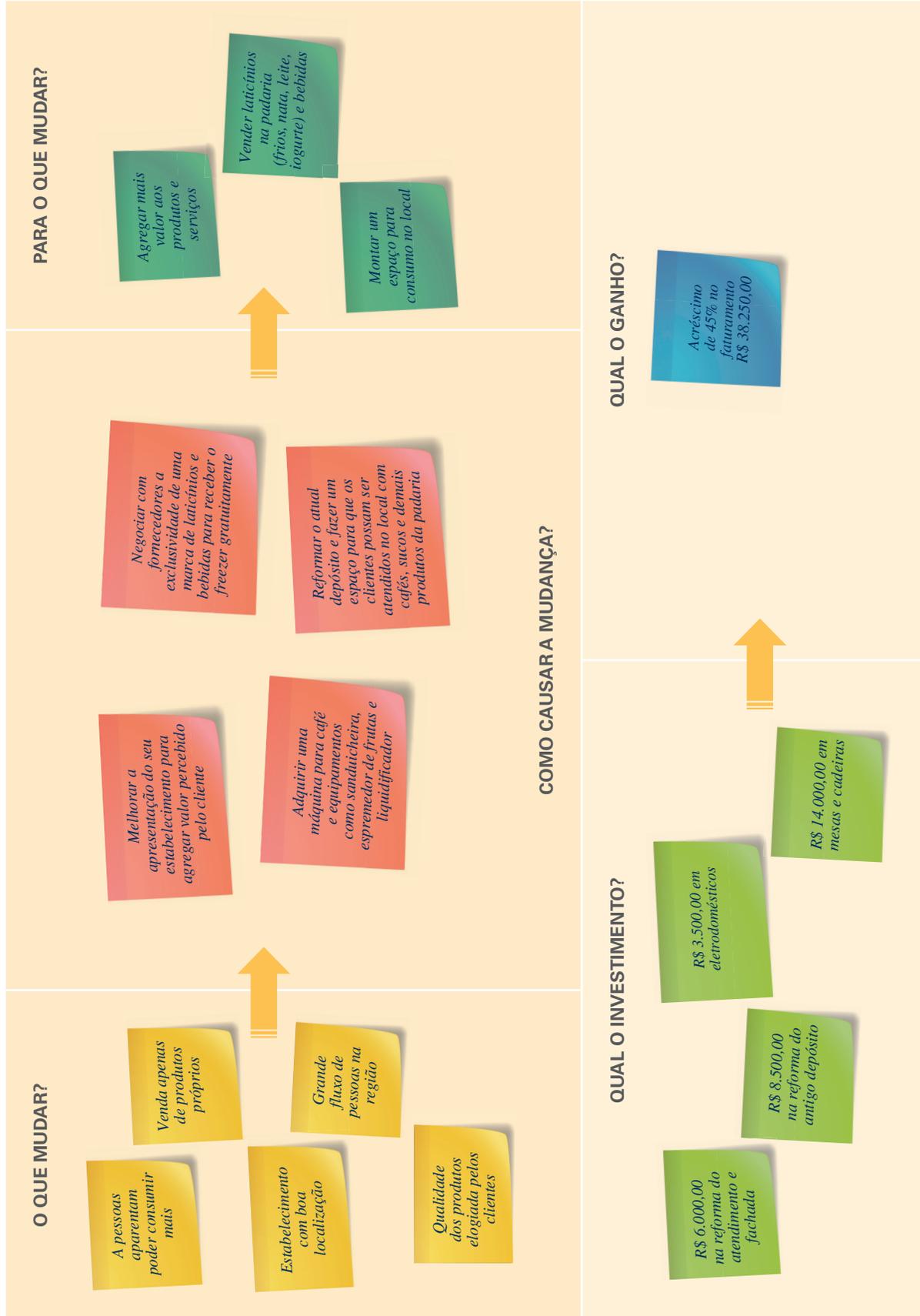
- Atender também a classe alta (representativa na região);
- Vender laticínios na padaria (frios, nata, leite, iogurte) e bebidas; e
- Montar um espaço para consumo no local.

Agora que Seu Manuel sabe onde está e onde quer chegar, ele precisa saber como causar a mudança, ou seja, o que ele precisa fazer para conseguir atingir seus objetivos. Assim, ele traçou algumas ações a serem feitas e as listou na ferramenta:

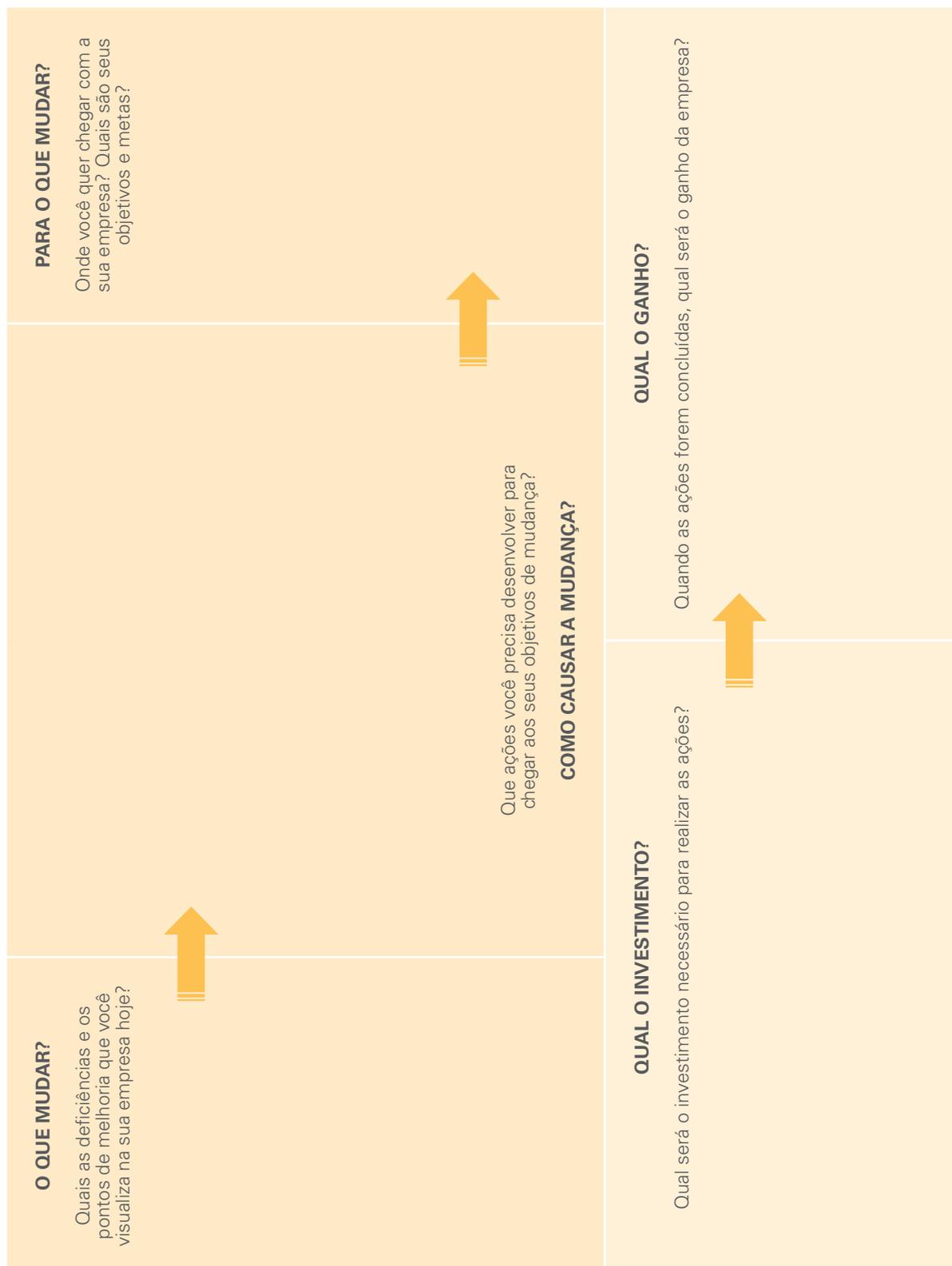
- Melhorar a apresentação do seu estabelecimento para focar também na classe alta;
- Negociar com fornecedores a exclusividade de uma marca de laticínios e bebidas para receber o freezer gratuitamente;
- Reformar o atual depósito e fazer um espaço para que os clientes possam ser atendidos no local com cafés, sucos e demais produtos da padaria;
- Adquirir uma máquina para café e equipamentos como sanduicheira, espremedor de frutas e liquidificador.

As ações estão totalmente de acordo com os objetivos e metas que Seu Manuel traçou para melhorar sua padaria. Para verificar a viabilidade das ações, é importante estimar uma avaliação financeira. Devido a isso, a ferramenta orienta a estimar o investimento necessário e para finalizar o eventual ganho planejado com as ações que serão realizadas.

Seu Manuel fechou seu planejamento de objetivos e metas com estas informações. Teria que fazer um investimento inicial de R\$ 32.000,00 (trinta e dois mil reais) e projeta um incremento de 45% no seu faturamento mensal que totalizaria R\$ 38.250,00 (trinta e oito mil duzentos e cinquenta reais). O ideal agora seria Seu Manuel transformar isso em lucro, pois este valor mencionado é faturamento, mas isso vamos deixá-lo calcular sozinho! Veja a ferramenta preenchida por Seu Manuel.



FERRAMENTA – PLANEJANDO O NEGÓCIO: OBJETIVOS E METAS



Fonte: Baseado em: Goldratt, Eliyahu M. (1994) Mais que \$orte...um Processo de Raciocínio (Educator)

17 – PLANO DE AÇÃO DE CURTO E MÉDIO PRAZO

NÍVEL
INTERMEDIÁRIO

O QUE É:

Objetivos e Metas são materializados por planos de ação bem definidos. Sendo assim, ao utilizar esta ferramenta, você definirá o caminho para conduzir sua empresa ao sucesso. Um plano de ação a gerenciar o planejamento.

POR QUE UTILIZAR:

Você sabe onde quer chegar. Sendo assim, qual o caminho que você vai percorrer para chegar aos seus objetivos?

Para que você busque os objetivos e metas que traçou é preciso realizar ações que as tornem viáveis. Sendo assim, planos de ação são os instrumentos que podem ajudar você a perseguir seus objetivos e manter o foco no que deve ser feito, por quem deve ser feito e quando deve ser feito. Isso é o mínimo para que você não fique preso à sua rotina, apenas reagindo ao que ocorre com os clientes, concorrentes e fornecedores.

Usando esta ferramenta, você estará contribuindo para alavancar seu negócio, pois as ações direcionadas poderão refletir em **vantagens**, tais como:

- Dividir e delegar as ações do plano;
- Ter definidas as responsabilidades, prazos e resultados de cada ação;
- Controlar as ações periodicamente, permitindo tomar decisões rápidas frente a imprevistos;
- Visualizar claramente o andamento das ações do seu plano.

Ao deixar de lado esta ferramenta, além de abrir mão das vantagens mencionadas, algumas **situações indesejadas** poderão rondar seu negócio:

- Percorrer caminhos mais longos e onerosos para chegar aos objetivos;
- Estar sempre sendo reativo aos problemas e imprevistos que venham a ocorrer; e
- Perder o controle das ações.

COMO:

Para implementar esta ferramenta sugerimos que você siga os passos abaixo:

Passo 1: Definir seu grupo de trabalho:

Com seus objetivos definidos, você deve definir quem são as pessoas que farão parte do grupo que serão responsáveis pela operacionalização das ações. Caso você não tenha um grupo de trabalho,

you deve traçar as ações no plano para si mesmo, isso vai facilitar a gestão de suas ações.

Passo 2: Definir as ações a serem realizadas:

Com seus objetivos e metas definidos você deve traçar um conjunto de ações para atingir seus objetivos. Estas ações devem ser detalhadas, com a definição clara de prazos e responsabilidades, facilitando assim o seu gerenciamento.

Passo 3: Preencher o formulário do Plano de Ação:

O formulário é um documento que vai orientá-lo no seu processo de gerenciamento das ações. Além de deixar clara a ação, o porquê, o como, o responsável e o prazo, o plano permite que você mensure os investimentos necessários e o ganho que estas ações, após concluídas, poderão trazer.

Passo 4: Fazer reuniões periódicas para verificar o andamento das ações:

Após iniciar a operacionalização das ações, você deve definir uma periodicidade (diária, semanal ou quinzenal, por exemplo) para verificar o andamento das ações, comparando-as com os prazos originais e redefinindo as rotas a partir de problemas e imprevistos.

DICA: mesmo com um bom plano, você nunca deve deixar de “gerenciar”:

- Seja proativo, se puder antecipar os problemas, você vai se incomodar menos;
- Corrija rapidamente os imprevistos, gerando novas ações se necessário, seja flexível;
- Nunca tire os olhos do seu objetivo final: um bom gestor antecipa-se aos problemas e busca constantemente o resultado planejado;

EXEMPLO

Seu Manuel não vê a hora de colocar em prática as ações que acabou de planejar. Para que estas ações sejam feitas de maneira estruturada e com facilidade de gestão, o Agente de Orientação Empresarial indicou ao Seu Manuel a ferramenta Plano de Ações de Curto e Médio prazo. “Mas as ações estão definidas, não podemos começar a fazer? Para que mais um papel?” questionou Seu Manuel ao Agente de Orientação Empresarial.

O agente foi claro na resposta: “Seu Manuel, o senhor é um gestor. As ações precisam ser gerenciadas com datas, prazos e responsáveis para que o senhor possa ter o controle das coisas.” E assim fez o repasse, auxiliando Seu Manuel a preencher o documento.

Para todas as ações foram definidos prazos, responsáveis e justificativas para a sua realização. O resultado disso pode ser visto no preenchimento feito pelo Seu Manuel, apresentado a seguir. Agora, semanalmente, Seu Manuel terá que atualizar o status das ações do plano para que possa gerenciá-las melhor. Novas ações podem surgir, se necessário.

FERRAMENTA - PLANO DE AÇÃO									
Elaborado Por:	Manuel			Data: 02/05/15			Atualização: 02/05/15		
	Porque fazer	Onde fazer	Quem	Quando	Como	Quanto	Ganho	Status	
O que fazer									
É o foco da ação. Deve iniciar por um verbo no infinitivo.	É a razão da ação. É um indicativo do ganho futuro.	É o local onde ocorrerá a ação	É o responsável pela ação. Deve ser um nome específico.	É o prazo final para a execução da ação. Uma data.	É a forma e recurso aplicados na execução da ação.	É o custo envolvido para executar a ação em R\$.	É o retorno obtido com a ação ao longo de um período.	Quando da ação está concluída	
Melhorar a apresentação do seu estabelecimento para gerar maior percepção de valor	Para alcançar um segmento de mercado maior e potencial na região	Padaria Pão Quentinho	Manuel	19 de julho de 2015	Reformando a fachada e o espaço de atendimento da Padaria	R\$ 6.000,00	Aumento do faturamento em 7%	0%	
Negociar com fornecedores a exclusividade de uma marca de laticínios e bebidas	Para receber um frezer de cada fornecedor, evitando investimento próprio	Padaria Pão Quentinho	Manuel	31 de maio de 2015	Entrando em contato com fornecedores	Nenhum	Aumento do faturamento em 8%	0%	
Adquirir uma máquina para café e equipamentos como sanduicheira, espremedor de frutas e liquidificador.	Para fazer e comercializar cafés, sanduíches quentes e sucos no novo espaço	Padaria Pão Quentinho	Manuel	31 de maio de 2015	Pesquisa de preço em lojas do ramo	R\$ 3.500,00	Aumento do faturamento em 10%	0%	
Reformar o atual depósito e fazer um espaço para que os clientes possam ser atendidos no local	Ganhar um segmento de mercado dos clientes que fazem parte de suas refeições fora de casa	Padaria Pão Quentinho	Manuel	19 de julho de 2015	Contratando empresa especializada em reformas e transformando o antigo depósito	R\$ 8.500,00	Aumento do faturamento em 10%	0%	
Adquirir mesas e cadeiras para montar o espaço do café	Ganhar um segmento de mercado dos clientes que fazem parte de suas refeições fora de casa	Padaria Pão Quentinho	Manuel	19 de julho de 2015	Pesquisa de preço em lojas do ramo	R\$ 14.000,00	Aumento do faturamento em 10%	0%	

FERRAMENTA – PLANO DE AÇÃO DE CURTO E MÉDIO PRAZO

FERRAMENTA - PLANO DE AÇÃO										
Elaborado Por:	Data:					Atualização:				
	Porque fazer	Onde fazer	Quem	Quando	Como	Quanto	Ganho	Status		
O que fazer	É o foco da ação. Deve iniciar por um verbo no infinitivo.	É o local onde ocorrerá a ação	É o responsável pela ação. Deve ser um nome específico.	É o prazo final para a execução da ação. Uma data.	É a forma e recurso aplicados na execução da ação.	É o custo envolvido para executar a ação em R\$.	É o retorno obtido com a ação ao longo de um período.	Quanto da ação está concluída		

18 – APRENDIZAGEM ESTRATÉGICA

NÍVEL AVANÇADO

O QUE É:

Ao utilizar essa ferramenta você poderá resgatar situações que tiveram resultados satisfatórios e/ou ruins, por parte da empresa. Sendo assim, por meio destas situações, você poderá manter e/ou melhorar boas práticas e não repetir os erros realizados no passado.

POR QUE UTILIZAR:

Você já passou e resolveu diversos problemas em sua trajetória empresarial. Ainda lembra como resolveu esses problemas? Algum destes problemas se repetiu? E os acertos? Você lembra como chegou a eles?

Aprender com os erros e acertos relacionados ao planejamento do seu negócio é um dos pontos principais que você deve levar em consideração. Assim, você poderá repetir e até mesmo melhorar os resultados do seu negócio com decisões corretas e não repetir decisões erradas que o levaram a resultados ruins.

Usando esta ferramenta, você estará contribuindo para alavancar seu negócio, pois as ações direcionadas poderão refletir em **vantagens**, tais como:

- Não repetir erros de planejamento cometidos em situações passadas;
- Guardar uma memória de soluções satisfatórias para replicá-las de maneira rápida; e
- Ter segurança no processo decisório, pois estará fazendo com base em situações reais que aconteceram em sua trajetória empresarial.

Ao deixar de lado esta ferramenta, além de abrir mão das vantagens mencionadas, algumas **situações indesejadas** poderão rondar seu negócio:

- Investir tempo em soluções e/ou erros que tenhamos resolvido anteriormente, de maneira satisfatória;
- Tratar de maneira diferente situações que são parecidas; e
- Perder o controle sobre as boas práticas realizadas em sua trajetória empresarial.

COMO:

Para implementar esta ferramenta sugerimos que você siga os passos abaixo:

Passo 1: Identificar o que você planejou no período passado:

Resgate seu plano do período anterior e reveja tudo aquilo que você definiu como objetivos e metas para o período que acabou de passar.

Passo 2: Analisar o que foi realizado e o que você deixou de fazer:

No final do período, verifique o que foi realizado e aquilo que você não conseguiu operacionalizar, ou seja, o que você desistiu, o que surgiu como nova ação que não estava planejado.

Passo 3: Verificar quais fatores influenciam a não realizar o que foi planejado:

Analise, de maneira crítica, e faça o registro destas diferenças. Registre os porquês de não ter realizado ou de ter mudado os rumos que havia traçado para seu negócio.

Passo 4: Registrar o aprendizado:

Erros e acertos devem ser tratados como aprendizado: os erros para não repetir e os acertos para repetir. Lembre-se de fazer isso como um ciclo, periodicamente ao final de cada ano.

DICA: Além de seguir as etapas sugeridas anteriormente, atente para algumas dicas:

- Você não deve registrar apenas os problemas. Ações realizadas para melhorar o negócio e que deram certo também devem ser registradas;
- Aprenda com seus erros e acertos, os problemas são, muitas vezes, parecidos e as soluções podem ser replicadas ou servirem de base com sucesso.

EXEMPLO

Passados seis meses da implantação, Seu Manuel está satisfeito com o que conseguiu realizar, porém achou que poderia ter ido mais longe. Este é um sentimento comum quando temos projetos estratégicos e temos tempo para pensar neles. Agora, não adianta chorar sobre o leite derramado, é importante verificar o que conseguimos tirar de lições (aprendizagens) daquilo que realizamos ou não.

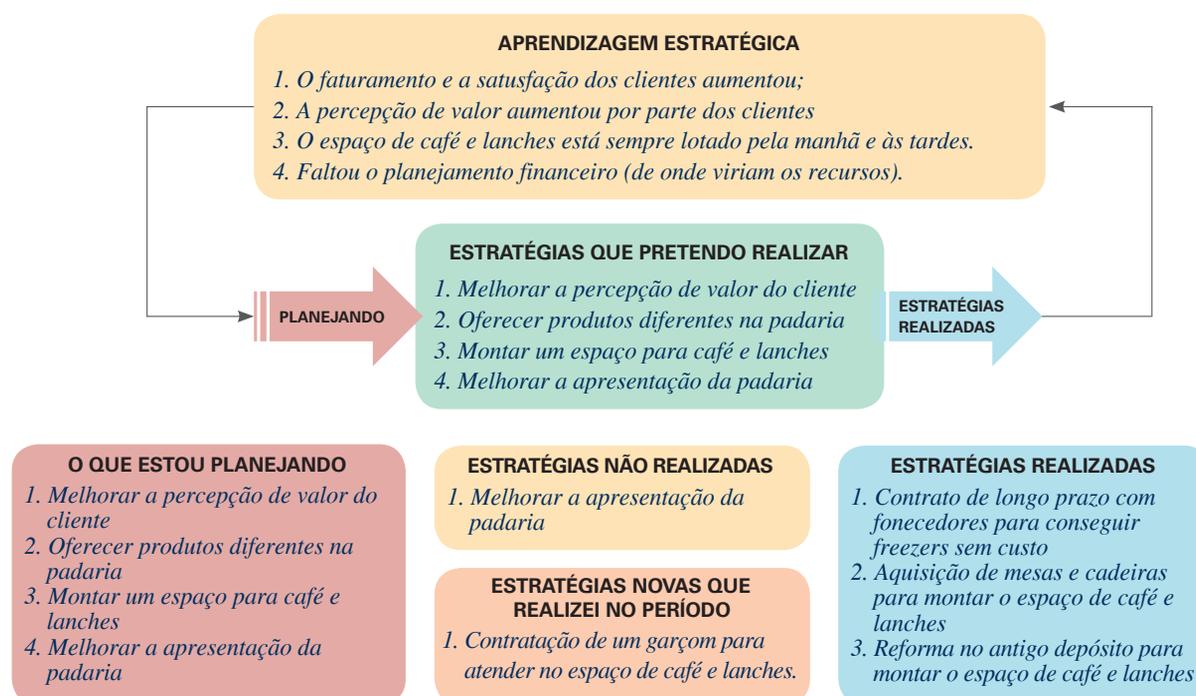
Para que estes aprendizados sejam registrados, a ferramenta Aprendizagem Estratégica foi repassada pelo Agente de Orientação Empresarial ao Seu Manuel. As ferramentas anteriores referentes ao seu planejamento são documentos interessantes de ter em mãos neste momento.

Seu Manuel começou listando o plano do período anterior, ou seja, a intenção estratégica, aquilo que ele planejou para o período. Na sequência, listou as estratégias deliberadas. Estas são aquelas que se tornaram ações no Plano de Ações. Também é necessário listar as estratégias realizadas, ou seja, aquelas que Seu Manuel realmente conseguiu concluir.

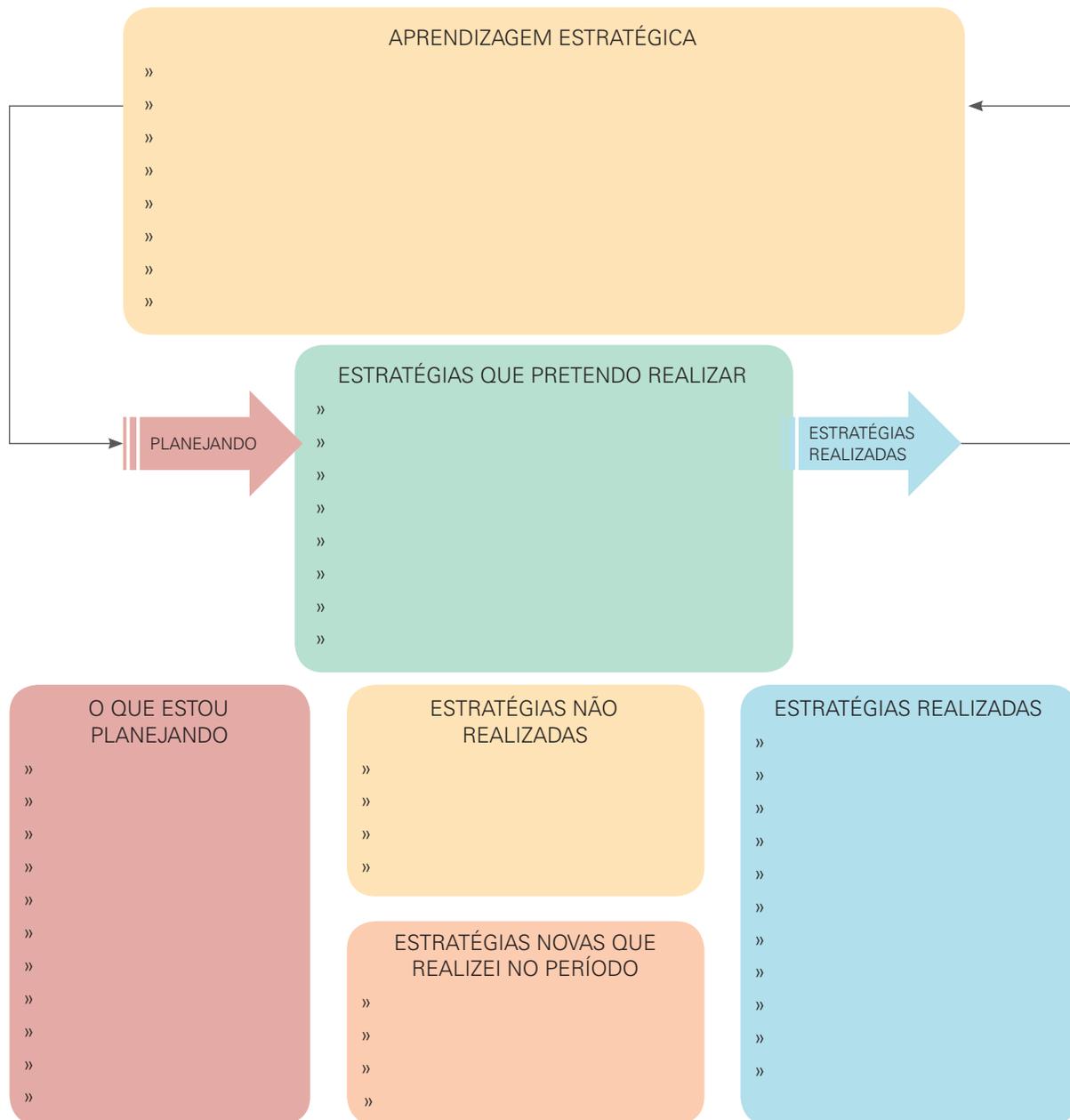
Entre o planejado, deliberado e realizado, existem aquelas estratégias que não foram realizadas e também aquelas que mesmo sem terem sido planejadas foram necessárias, estas denominadas emergentes. Seu Manuel seguiu à risca a cartilha e fez todos os registros, pois ele não quer mais cometer os mesmos erros novamente.

Para finalizar, Seu Manuel refletiu e registrou sobre o que aprendeu no período, ou seja, registrou erros e acertos tendo agora um excelente material para consultar nos próximos planejamentos. Entre tudo que foi planejado, Seu Manuel não conseguiu reformar a fachada e a parte do atendimento da sua padaria. “Queria fazer as reformas com recursos próprios. Assim, quando o dinheiro acabou, parei. Optei por não financiar nada.” Essa foi a justificativa de Seu Manuel para não ter realizado 100% do seu planejamento. “Aprendi muito, não dei a devida importância aos valores e acabei colocando o carro na frente dos bois, mas a lição foi aprendida, não vai se repetir. No próximo período eu concluo as ações que ficaram pendentes pois o resultado melhorou sensivelmente!”

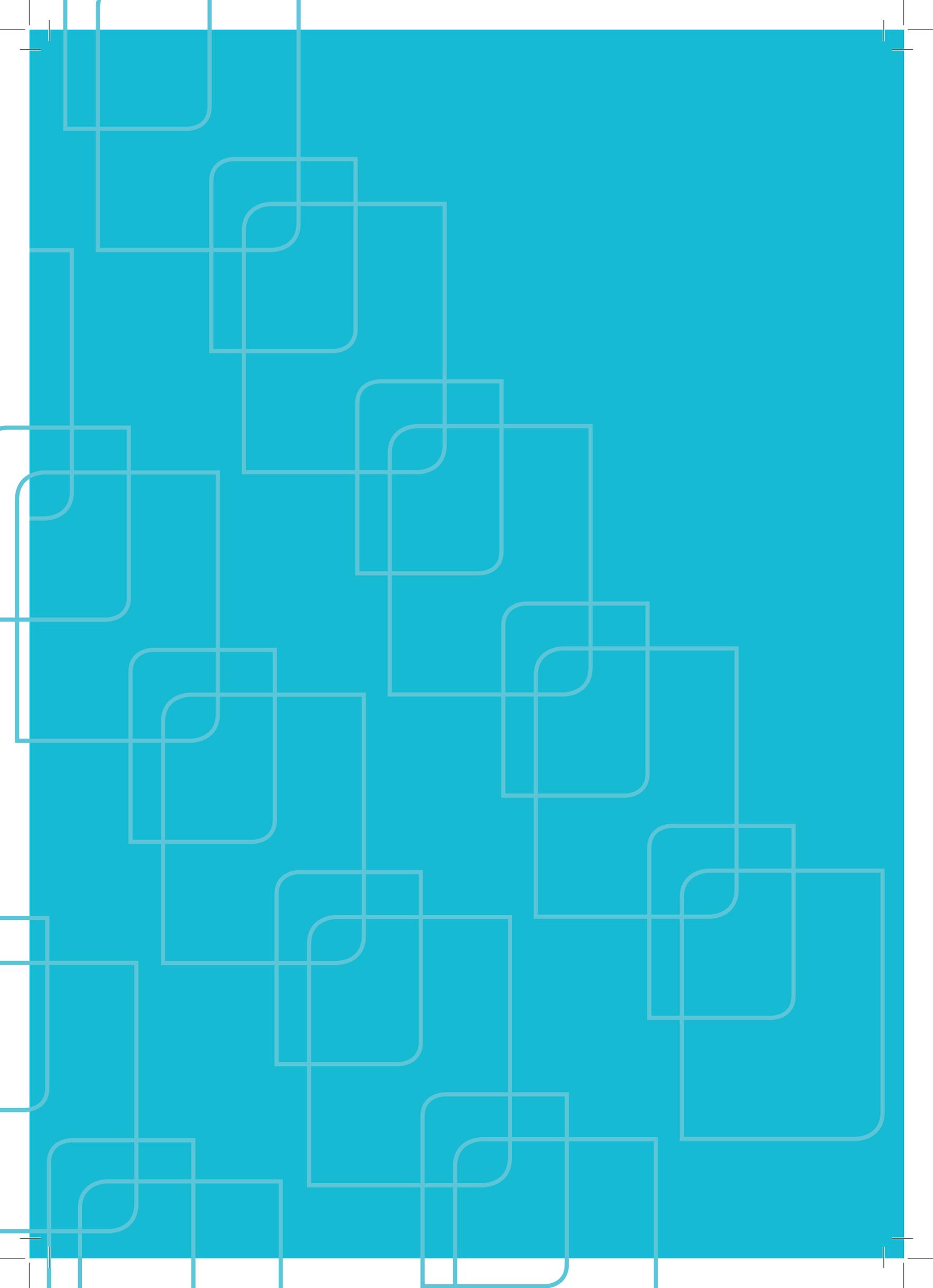
A seguir, a ferramenta de Aprendizagem Estratégica utilizada pelo Seu Manuel é apresentada para que a possa ser entendida mais claramente.



FERRAMENTA – APRENDIZAGEM ESTRATÉGICA



Mintzberg & Waters (p. 272, 1985), *Of Strategies, Deliberate and Emergent*. *Strategic Management Journal*. Vol 6, n 3, p. 257-272.



NEGÓCIO 
a NEGÓCIO



ORGANIZAÇÃO



Organizar é estruturar e direcionar seus esforços para fazer render seu tempo e manter sua empresa funcionando para gerar bons resultados. A organização proporciona que você saiba onde as coisas estão, quem faz o que na sua empresa e ter disciplina faz sua empresa funcionar melhor. Para isso é preciso ter seus documentos organizados, assim como algumas instruções de trabalho daquelas atividades mais importantes. Um cadastro de fornecedores, também é um bom começo. A falta de organização leva à insatisfação dos clientes e ao excesso de trabalho que não gera resultado (um dito popular diz: “É correr errado”).

Nesse tema de gestão você poderá acompanhar a história do Seu Tanaka e alguns de seus problemas e as soluções que o SEBRAE indicou para ele. Seu Tanaka é proprietário de um pequeno mercado em um bairro de classe média da cidade. O mercado KUASINADA é gerido por sua família desde o seu avô. Durante todo esse tempo Seu Tanaka nunca havia recebido apoio de alguém para aumentar os resultados de seu empreendimento. Porém, entendendo que precisava fazer algo diferente para melhorar, Seu Tanaka aceitou o atendimento do Negócio a Negócio do Sebrae e realizou o diagnóstico.

O resultado do diagnóstico apontou que o mercado de Seu Tanaka pode melhorar no tema Organização. “Para mim não é surpresa, pouco mudamos daquilo que era feito por meus avós, continua tudo muito parecido”, disse Seu Tanaka ao Agente de Orientação Empresarial.

19 – ORGANIZAÇÃO E DISCIPLINA

NÍVEL BÁSICO

O QUE É:

A ferramenta apresentará a você um conjunto de conceitos e orientações que irão o auxiliar a compreender a importância da organização e disciplina para sua empresa. Ajudará, ainda, a verificar em que nível de organização sua empresa se encontra. Um ambiente de trabalho limpo e organizado pode garantir sua produtividade. Além de deixar as coisas “mais à mão”, os desperdícios e movimentos desnecessários começam a desaparecer, melhorando seu rendimento na atividade.

POR QUE UTILIZAR:

Com maior organização e disciplina, o seu negócio tem maiores possibilidades de apresentar um melhor rendimento. Os 5S's aplicados pela empresa Toyota no Japão servem de exemplo para mostrar a importância e os resultados que podem ser conquistados a partir da organização da empresa e sua manutenção (disciplina).

Usando esta ferramenta, você contribui para alavancar seu negócio, pois as ações direcionadas poderão refletir em **vantagens**, tais como:

- Você aprenderá a organizar seu local de trabalho;
- Local de trabalho mais saudável, seguro e agradável;
- Desempenhar melhor suas atividades;
- Evita-se o desperdício de tempo e material além de diminuir o risco de acidentes; e
- Melhora-se o aproveitamento do espaço disponível e a racionalização do uso de documentos e ferramentas de trabalho.

Ao deixar de lado esta ferramenta, além de abrir mão das vantagens mencionadas, algumas **situações indesejadas** poderão rondar seu negócio:

- O cliente pode reparar na desorganização da sua empresa;
- Mais pessoas fazendo o mesmo trabalho e gerando desperdício de tempo; e
- A motivação dos colaboradores ao trabalhar em um ambiente desorganizado é baixa.

COMO:

Para implementar esta ferramenta, sugerimos que você siga os passos abaixo:

Passo 1: Sensibilizar (Adoção da Filosofia 5S's na empresa):

Você deve sensibilizar, por meio de palestras ou até mesmo diálogos com seus funcionários. Você deve mostrar a eles a importância de um ambiente de trabalho organizado.

Passo 2: Manter em seu ambiente de trabalho somente o material necessário:

Você deve instruir seus colaboradores a deixar no seu ambiente de trabalho apenas aquilo que será utilizado na realização das suas tarefas rotineiras. Tudo o que não for utilizado constantemente deve estar guardado e ser requisitado apenas quando for utilizado.

Passo 3: Manter a limpeza e higiene do seu local de trabalho:

Além de organizar, você deve explicar a importância da limpeza e higiene. Um local limpo evita acidentes e contaminação.

Passo 4: Manter a organização e disciplina:

A manutenção do ambiente de trabalho limpo e organizado deve ser mantida sempre. Para isto, a disciplina é o ponto chave. Ser organizado quando alguém está observando é comum, manter a organização mesmo quando ninguém estiver por perto, é ser disciplinado.

DICAS:

- Todos devem estar comprometidos com a organização e o exemplo deve partir de você;
- Ao entender os benefícios de trabalhar em um ambiente organizado, os próprios funcionários farão cobranças entre si; e
- A organização de sua empresa reflete na imagem que você passa para seus clientes.

EXEMPLO

Esta ferramenta se destina a conscientizar e organizar o ambiente de trabalho nos moldes do Programa 5S's desenvolvidos no Japão.

Seu Tanaka aplicou essa ferramenta no seu mercado. Logo que viu a ferramenta lembrou-se dos exemplos que havia visto em empresas japonesas e aceitou o desafio de organizar também o ambiente de trabalho do mercado.

Seu Tanaka começou a usar a ferramenta pelo seu escritório, uma vez que queria testar a aplicação e dar o exemplo aos seus funcionários. Começou listando tudo aquilo que considerava necessário para seu ambiente de trabalho.



Seu Tanaka observou e registrou com a foto que havia muito mais coisas na mesa do que ele precisava pra trabalhar. O próximo passo foi classificar aquilo que ele realmente precisava usar diariamente.

Quando utilizo	Material
Todos os dias	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Computador</i> • <i>Caneta e lápis</i> • <i>Bloco de rascunho</i> • <i>Calculadora</i> • <i>Telefone</i>
Toda semana	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Etiquetas autocolantes</i> • <i>Revistas</i>
Todo mês	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Boletos e cartas</i> • <i>Jornais</i>

Com esta classificação feita e seguindo as orientações da ferramenta, Seu Tanaka organizou sua mesa de trabalho e montou um cronograma de limpeza (para si próprio) com o objetivo de manter sua mesa arrumada sempre e não apenas uma vez.

DATA	QUEM?	ORGANIZA O QUE?
<i>Toda quarta feira</i>	<i>Seu Tanaka</i>	<i>Mesa, gavetas e computador do escritório</i>

Para finalizar, seu Tanaka fez um registro do antes e do depois. “Vou deixar essas fotos aqui, à vista de todos, para que nunca mais minha mesa fique daquele jeito. A primeira impressão é a que fica, se eu era desorganizado aqui, imagine no mercado”, falou Seu Tanaka depois de concluir a aplicação da ferramenta.



ANTES

DEPOIS

FERRAMENTA – ORGANIZAÇÃO E DISCIPLINA

5S's – Organização e Disciplina!

O 5S é uma metodologia de organização criada no Japão pela empresa Toyota, visando simplificar procedimentos, otimizar recursos e tempo. O resultado é o melhor desempenho profissional e de serviços, com reflexo direto na satisfação de usuários e na produção.

Originalmente, cada "S" corresponde a uma palavra japonesa que indica uma meta a ser atingida pelo empreendedor. Em português, os 5S significam: senso de utilização, organização, limpeza, padronização e autodisciplina.

Senso de utilização consiste em manter na área de trabalho apenas os utensílios essenciais para sua execução. Tudo o que for desnecessário deve ser descartado ou guardado. O uso do primeiro "S" provoca a redução de obstáculos e torna o trabalho mais ágil.

O próximo passo é aperfeiçoar o **senso de organização**: deixe as ferramentas e os equipamentos dispostos em uma ordem que facilite o trabalho. Assim é possível evitar movimentos desnecessários.

A seguir, vem o **senso de limpeza**. A empresa precisa ser limpa diariamente. Essa prática precisa ser adotada na rotina de produção e o melhor momento para fazer isso é após o expediente.

Você, empresário, também pode adquirir **senso de padronização**. Imagine se o gosto da comida de um restaurante mudasse cada vez que um novo cozinheiro fosse contratado! Além disso, ao estabelecer um padrão, a quantidade de matéria-prima utilizada e o tempo gasto na fabricação são sempre os mesmos. Dessa forma, é possível evitar o desperdício.

O último "S" corresponde ao **senso de autodisciplina**, que implica na constante observação das primeiras quatro metas.

Situação Atual	
Foto da Situação Atual	Materiais Necessários
Foto	

Avaliando a Necessidade	
Quando Utilizo	Material
Todos os Dias	
Toda Semana	
Todo Mês	

Definindo ações		
Data	Quem	Organizar o que?

FONTE: Baseado em: De Olho na Qualidade: Portal Sebrae

20 – ORGANIZAÇÃO DE DOCUMENTOS

NÍVEL BÁSICO

O QUE É:

Com esta ferramenta você manterá organizado e sempre à mão os documentos básicos da sua empresa. Além disso, contas a pagar e comprovantes de pagamentos, por exemplo, estarão facilmente disponíveis, reduzindo o risco de pagar duas vezes a mesma conta ou, ainda pior, não realizar o pagamento e ter que pagar juros ou até mesmo ter o serviço interrompido por esquecimento e falta de organização.

POR QUE UTILIZAR:

Por meio desta organização, você poderá gerir seu fluxo de recebimentos e pagamentos, controlando datas, volume de entradas e saídas que terá que realizar por dia do mês e também ter sempre a mão os principais documentos relativos ao seu negócio.

Usando esta ferramenta, você contribui para alavancar seu negócio, pois as ações direcionadas poderão refletir em **vantagens**, tais como:

- Encontrar facilmente documentos que venham a ser necessários;
- Ter sempre à mão, rapidamente, para você ou qualquer pessoa, os documentos mais importantes para o funcionamento da empresa;
- Organizar as contas a pagar, visualizando o montante a ser pago em cada dia do mês;
- Permitir antecipar pagamentos em caso de necessidade; e
- Agrupar as contas pagas, por fornecedor.

Ao deixar de lado esta ferramenta, além de abrir mão das vantagens mencionadas, algumas **situações indesejadas** poderão rondar seu negócio:

- Identificar um volume inesperado de pagamentos em determinados dias do mês;
- Não ter como comprovar pagamentos em caso de erro do banco ou do fornecedor; e
- Multas por não encontrar documentos quando da ocorrência de fiscalizações, por exemplo.

COMO:

Para implementar esta ferramenta sugerimos que você siga os passos abaixo:

Passo 1: Identificar os principais documentos necessários ao negócio:

Identifique os principais documentos relacionados ao seu negócio. Utilize o *checklist* apresentando na ferramenta.

Passo 2: Identificar as abas de sua pasta:

Sugerimos o uso de pastas sanfonadas para o arquivamento dos documentos, contas a pagar e

comprovantes. Para organizar os documentos, você deve identificar cada uma das abas de sua pasta sanfonada. Você pode utilizar o modelo de organização sugerido pela ferramenta.

Passo 3: Colocar seus documentos e contas a pagar em sua aba correspondente:

Você deve separar os documentos e contas a pagar e distribuí-los de acordo com a sua classificação: documentos do negócio e contas a pagar por dia do mês.

Passo 4: Manter a rotina de atualização da pasta:

Ao atualizar documentos ou receber novos boletos para pagamentos, você deve alocá-lo na pasta. Todos os dias você deve verificar a pasta para identificar os pagamentos do dia e da semana, facilitando a gestão destes pagamentos.

DICAS:

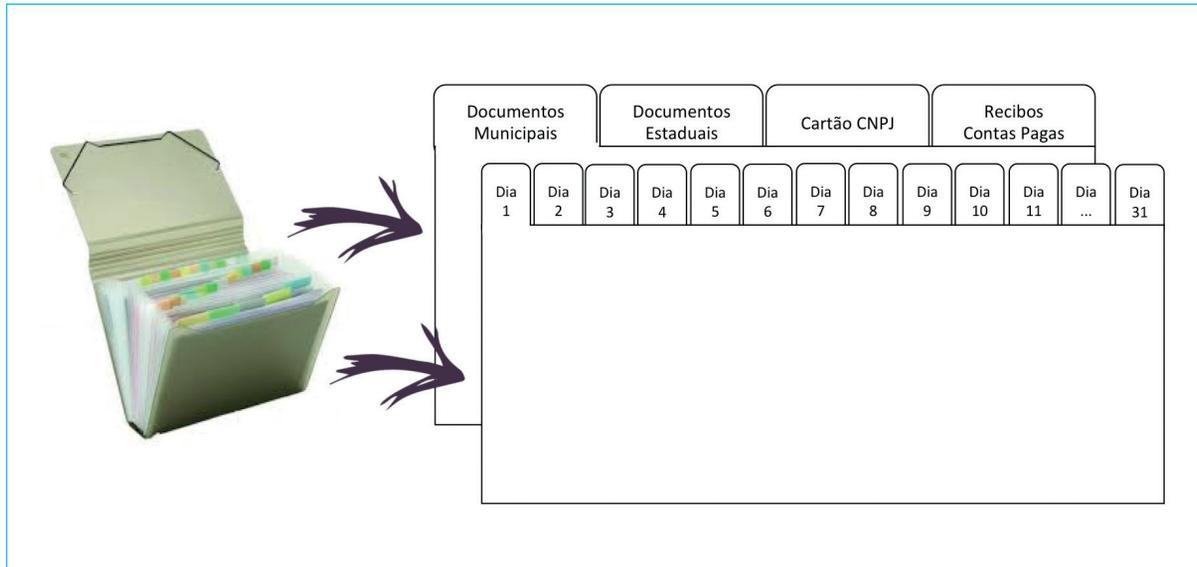
Observe os pagamentos da semana, você pode dividir e até antecipar pagamentos se o acúmulo de contas a pagar em um único dia for muito grande;

Crie uma rotina: sempre que receber um documento/conta coloque-o na pasta. Não deixe acumular, você pode acabar perdendo o documento ou até mesmo o prazo de um pagamento.

EXEMPLO

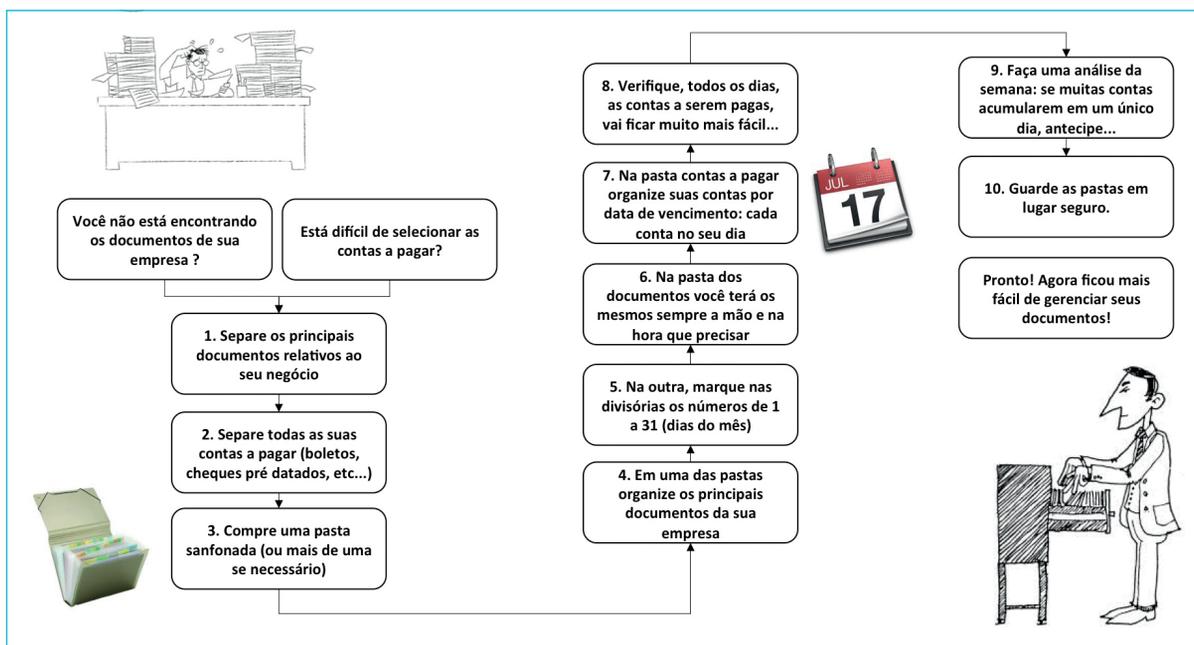
Outro ponto que o diagnóstico apontou como possibilidade de ser melhorado foi a organização dos documentos importantes do mercado de Seu Tanaka. Documentos como os recibos de pagamentos de fornecedores (boletos dos bancos), recibos de pagamento de IPTU, dentre outros, estavam espalhados em várias gavetas. Além disso, os boletos das contas a serem pagas pelo seu Tanaka também estavam misturados com outros documentos. Ao separar estes boletos, percebeu-se que dois já estavam vencidos e seu Tanaka não havia se dado conta disto, pois pensava que eles iriam vencer somente no final do mês.

Seu Tanaka disse que no final do ano passado, quando os bombeiros passaram para a vistoria do Plano de Prevenção e Proteção Contra Incêndio (PPCI) foi uma correria só, porque ninguém encontrava os documentos que eles solicitavam. Sendo assim, a ferramenta Organização de Documentos foi repassada ao Seu Tanaka pelo Agente de Orientação Empresarial. A ferramenta é simples e requer apenas disciplina. Veja você mesmo.



Seu Tanaka usou o modelo de pasta sanfonada para organizar seus documentos e contas a pagar. Agora tanto a documentação como os fornecedores de Seu Tanaka estão devidamente organizados.

FERRAMENTA – ORGANIZAÇÃO DE DOCUMENTOS



21 – CADASTRO DE FORNECEDORES

NÍVEL INTERMEDIÁRIO

O QUE É:

Esta ferramenta se apresenta como um fichário básico de fornecedores por produto ou família de produtos. Este cadastro é o mínimo que você precisa para saber de quem comprar quando precisar.

POR QUE UTILIZAR:

Ter um cadastro de fornecedores organizado pode ajudá-lo de várias formas e trazer boas oportunidades. O cadastro de fornecedores facilita a pesquisa de preços. Traz também agilidade na hora da compra de produtos ou de serviços urgentes. Por fim, ajuda a saber quais são suas qualidades e defeitos para que você possa realizar suas compras mais eficientemente. Em geral, vende bem quem compra bem.

Usando esta ferramenta, você contribui para alavancar seu negócio, pois as ações direcionadas poderão refletir em **vantagens**, tais como:

- Redução de dependência de fornecedores;
- Pesquisa de preços;
- Velocidade e confiabilidade de entrega;
- Redução de custos de aquisição; e
- Possibilitar o acesso rápido a fornecedores de produtos/serviços desejados.

Ao deixar de lado esta ferramenta, além de abrir mão das vantagens mencionadas, algumas **situações indesejadas** poderão rondar seu negócio:

- Não ser atendido rapidamente quando seu fornecedor falhar no atendimento;
- Comprar de fornecedores sem ter uma referência prévia;
- Aumentar o risco na hora da compra; e
- Não ter poder de barganha frente a este fornecedor.

COMO:

Para implementar esta ferramenta sugerimos que você siga os passos abaixo:

Passo 1: Listar os fornecedores atuais:

Identificar os fornecedores que atendem atualmente ao seu negócio.

Passo 2: Preencher o cadastro básico:

Você deve preencher todas as informações solicitadas na ferramenta que identificarão seu

fornecedor. Estas informações mostrarão tanto os dados básicos do fornecedor, como razão social, endereço, telefone, porte, família de produtos, informações necessárias para uma boa gestão, assim como histórico de fornecimento, histórico do preço praticado, etc.

Passo 3: Identificar potenciais novos fornecedores:

Procurar novos fornecedores é uma medida que pode evitar eventuais problemas de preço e abastecimento de produtos, por exemplo. Ter estes fornecedores cadastrados possibilita lhe dar uma resposta rápida e não onerosa para problemas de fornecimento.

DICA:

- Não fique nas mãos de um fornecedor único;
- Esteja sempre atento a novos fornecedores que aparecem no mercado;
- Faça sempre uma análise crítica: nem sempre preço é o melhor quesito para avaliar o fornecedor; e
- Não esqueça, vende bem quem compra bem!

EXEMPLO

Uma das ferramentas sugeridas para Seu Tanaka melhorar a organização do seu negócio foi o Cadastro de Fornecedores. Um mercado trabalha com muitos produtos e não pode ficar na mão de poucos fornecedores. Após receber o formulário da ferramenta e as instruções do Agente de Orientação Empresarial, Seu Tanaka colocou as mãos e a cabeça para funcionar.

Seu Tanaka começou cadastrando os fornecedores de água, aproveitando que neste período de verão as vendas são altas e o produto não pode faltar. A seguir, o exemplo do cadastro de um fornecedor de Seu Tanaka.

Razão Social	<i>João Carlos Deutschland</i>						
Nome Fantasia	<i>Água Santa</i>						
Endereço (Rua, nº, bairro)	<i>Rua da Fonte, 1032</i>						
Cidade	<i>Fontes Cristalinas</i>						
Telefone	<i>(51) 3589-2234</i>						
Vendedor	<i>Marcos W.</i>						
Prazo de pagamento	<i>30 dias</i>	Custo médio do frete:		<i>Isento</i>			
Fornecedores alternativos	<i>Casa das Águas</i>		<i>Fonte Maravilha</i>				
Atendimento nos dias	SEG	X	TER	QUA	QUI	SEX	SAB
Observações (custo frete, cumprimento dos prazo, cuidados com as mercadorias, problemas de qualidade, etc.)							

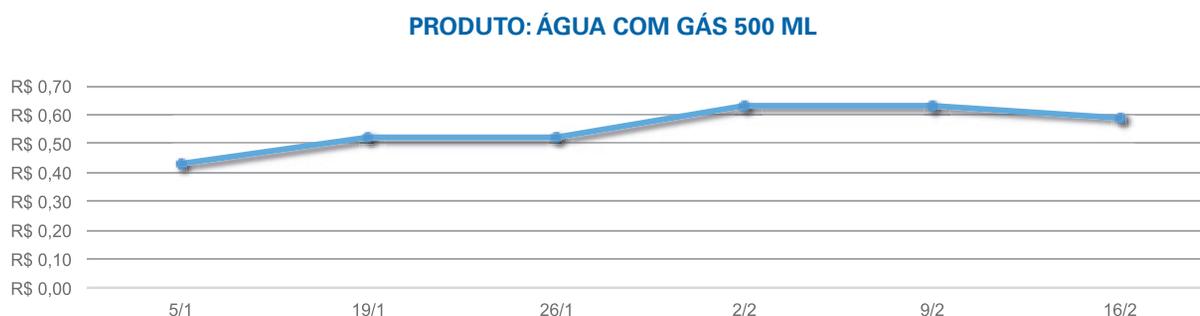
Enquanto preenchia o cadastro, Seu Tanaka foi se dando conta das vantagens da ferramenta. Observou que não tinha fornecedores alternativos para este tipo de água e aproveitou, sem perder

tempo, para cadastrar os nomes de outros fornecedores e posteriormente contatar ambos, para ter mais opções.

Da mesma forma que os dados cadastrais, Seu Tanaka preencheu também o histórico das últimas compras na planilha do computador que foi entregue pelo Agente de Orientação Empresarial. Foi aí que se espantou com o que a ferramenta, aparentemente simples, pode trazer: ajudá-lo no acompanhamento da quantidade comprada e o preço pago. Ele poderá melhorar suas decisões nas próximas compras. Veja na tabela a seguir os motivos do espanto de Seu Tanaka.

Produto: Água com Gás 500 ml							
Data da compra	Digite	05/01/15	19/01/15	26/01/15	02/02/15	09/02/15	16/02/15
Quantidade	Digite	432,00	624,00	480,00	480,00	456,00	624,00
Valor unitário	Digite	R\$ 0,43	R\$ 0,52	R\$ 0,52	R\$ 0,63	R\$ 0,63	R\$ 0,59
Valor total	Calculo	R\$ 185,76	R\$ 324,48	R\$ 249,60	R\$ 302,40	R\$ 287,28	R\$ 368,16

Além de ver o histórico das quantidades compradas, a ferramenta gerou ainda um gráfico para auxiliar na gestão de Seu Tanaka: este gráfico possibilita que ele acompanhe o histórico do preço unitário da mercadoria ao longo do tempo.



Seu Tanaka notou que o preço havia aumentado duas vezes em três semanas. Com esta informação em mente, Seu Tanaka conversou com o vendedor e negociou um preço melhor, tendo em vista que seu volume de compras semanais era significativo e não estava caindo. Depois de conseguir o desconto, muito comemorado pelo Seu Tanaka, ele não via a hora de avançar no cadastramento de outros fornecedores.

Agora Seu Tanaka tem uma planilha para cada fornecedor mais importante e faz todos os controles necessários para gerir da melhor forma suas compras. A próxima meta é cadastrar também os fornecedores de serviços: “Não quero mais ficar correndo atrás de electricista, encanador, pintor. O cadastro funciona também para estas atividades”, disse ele confiante.

22 – INSTRUÇÃO DE TRABALHO

NÍVEL AVANÇADO

O QUE É:

A Instrução de Trabalho é uma ferramenta para documentar ou padronizar tarefas específicas e operacionais. Com ela você faz a descrição e também a ilustração de como fazer determinado processo. Com isso, você pode delegar e cobrar a realização do trabalho de seus funcionários.

POR QUE UTILIZAR:

Ao utilizar uma Instrução de Trabalho você tem definido os procedimentos de determinadas atividades do dia a dia da empresa. Com estes procedimentos definidos, o gestor pode delegar ações sem perder o padrão de realização da atividade.

Usando esta ferramenta, você contribui para alavancar seu negócio, pois as ações direcionadas poderão refletir em **vantagens**, tais como:

- Padronização das atividades;
- Manter o trabalho sendo realizado sempre da mesma forma;
- Maior qualidade na execução das tarefas; e
- Definição clara de cada etapa das atividades e das responsabilidades para a realização da tarefa ou atividade em questão.

Ao deixar de lado esta ferramenta, além de abrir mão das vantagens mencionadas, algumas **situações indesejadas** poderão rondar seu negócio:

- Sobreposição de responsabilidades, deixando de realizar a atividade; e
- Gestor envolvido mais tempo com tarefas operacionais do que com a gestão do negócio.

COMO:

Para implementar esta ferramenta sugerimos que você siga os passos abaixo:

Passo 1: Definir a atividade a ser detalhada:

Você deve escolher quais das atividades devem ser detalhadas. Opte por aquelas que exigem um padrão na realização e que apresentam mais problemas no dia a dia. Essa é uma boa dica para iniciar.

Passo 2: Definir o passo a passo para a realização da tarefa:

Com a tarefa escolhida você deve descrever, passo a passo, o que deve ser feito na realização da atividade.

Passo 3: Verificar possíveis melhorias na realização do trabalho:

Ao descrever o passo a passo, você pode encontrar oportunidades de melhoria na realização da atividade. Caso encontre, faça o ajuste neste passo a passo considerando estas melhorias para a montagem da Instrução de Trabalho.

Passo 4: Definir os responsáveis em cada um dos passos para a realização da atividade:

Você descreveu até agora como fazer. Para que cada um dos passos aconteça, você deve definir quem faz. A responsabilidade deve ser definida com o cargo e não o nome da pessoa.

Passo 5: Tirar fotos ou fazer ilustrações que facilitem a Instrução de trabalho, quando possível:

Por melhor que seja a descrição, em forma de texto, do passo a passo para se realizar a atividade, fotos e ilustrações sempre auxiliam para o entendimento das tarefas a serem realizadas.

Passo 6: Treinar os envolvidos com a Instrução de Trabalho criada:

Após você finalizar a Instrução de Trabalho, você deve apresentá-la aos envolvidos, fazendo com que estes sejam treinados para realizar o passo a passo de acordo com a Instrução de Trabalho.

136

DICAS:

- Não agrupe os passos, quanto mais detalhado eles forem, melhor será para dividir estes entre os responsáveis; e
- Não se esqueça de envolver seus colaboradores na criação das Instruções de Trabalho. Eles podem trazer melhorias importantes para o passo a passo.

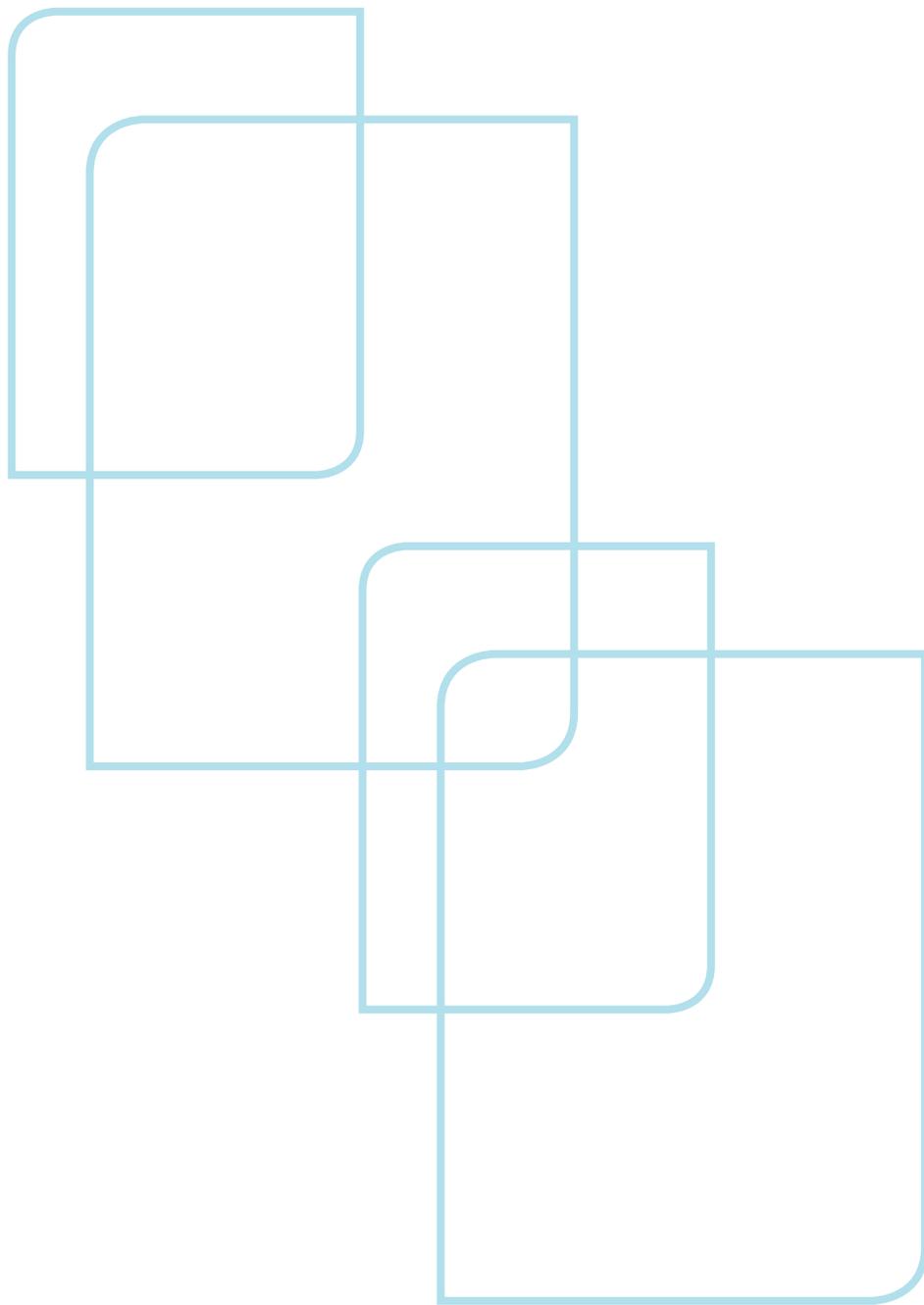
EXEMPLO

Uma das grandes dificuldades de Seu Tanaka é padronizar as atividades que seus funcionários precisam fazer. Em uma das visitas do Agente de Orientação Empresarial, Seu Tanaka falou muito sobre a quantidade de produtos que vencem nas prateleiras do mercado. Ao ser questionado sobre o porquê desse problema ele foi enfático: "Os reposidores colocam os produtos novos na frente e deixam os velhos atrás. Não se dão ao trabalho de puxar os produtos com validade mais próxima para frente e acabo tendo produtos vencidos".

Sendo assim, Seu Tanaka utilizou a ferramenta Instrução de Trabalho para organizar essa atividade e resolver o problema. Criou um procedimento com fotos e responsabilidades para que todo e qualquer funcionário que vier a fazer o serviço seja bem sucedido e não ocorra o problema de ter mercadorias vencidas nas prateleiras.

Inicialmente, Seu Tanaka preencheu a apresentação da atividade, dizendo o que é e porque é importante fazer. Em poucas palavras e de forma direta para facilitar o entendimento. Acompanhe, no documento a seguir, o resultado da Instrução de Trabalho.

Depois de construída a Instrução de Trabalho, os funcionários foram treinados e entenderam o padrão de funcionamento solicitado pelo Seu Tanaka. No primeiro mês de aplicação, o volume de mercadorias vencidas nas prateleiras caiu consideravelmente, eliminando um dos prejuízos de Seu Tanaka provenientes da falta de organização.



APRESENTAÇÃO

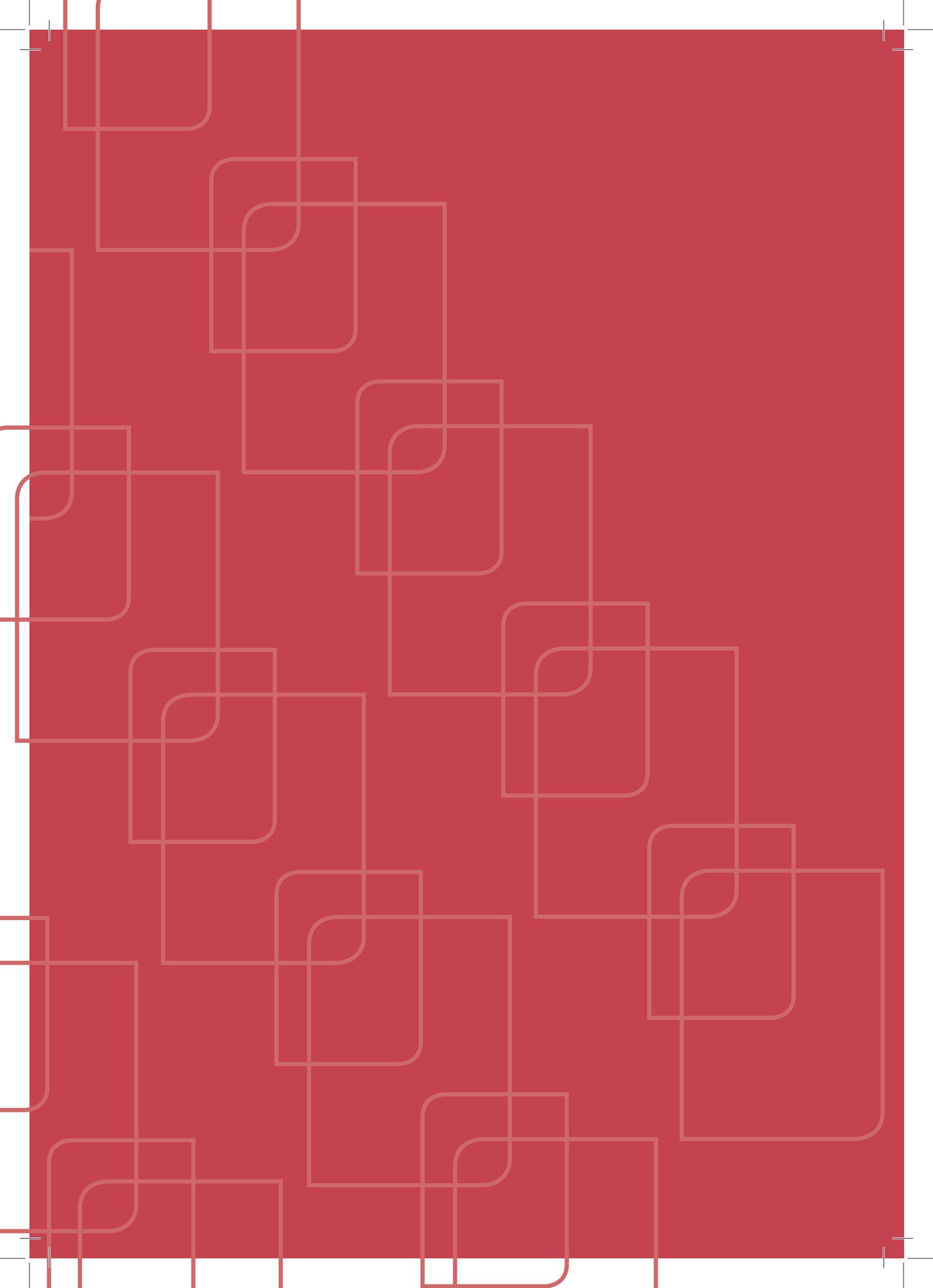
Esta atividade tem por finalidade fazer a reposição das mercadorias nas prateleiras do mercado. Ter prateleiras sempre alimentadas com produtos e bem organizadas, além de ter produtos sempre frescos e com a validade correta é uma questão de princípios para o Mercado Kuasinada.

INSTRUÇÃO DE TRABALHO

SEQ	ILUSTRAÇÃO	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE	QUEM FAZ	SUBSTITUTO
1		<i>Retirar o material do estoque</i>	<i>Auxiliar</i>	<i>Repositor</i>
2		<i>Levar os produtos até a prateleira para reposição</i>	<i>Auxiliar</i>	<i>Repositor</i>
3		<i>Retirar os produtos restantes da prateleira</i>	<i>Repositor</i>	<i>Auxiliar</i>
4		<i>Colocar os produtos novos na prateleira, do fundo para a frente (deixando espaço na frente para os produtos retirados)</i>	<i>Repositor</i>	<i>Auxiliar</i>
5		<i>Recolher as embalagens vazias e limpar o local utilizado na organização</i>	<i>Repositor</i>	<i>Auxiliar</i>
6		<i>Procurar o responsável para receber a próxima tarefa</i>	<i>Repositor</i>	<i>Auxiliar</i>

FERRAMENTA – INSTRUÇÃO DE TRABALHO

APRESENTAÇÃO				
INSTRUÇÃO DE TRABALHO				
SEQ	ILUSTRAÇÃO	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE	QUEM FAZ	SUBSTITUTO



NEGÓCIO 
a NEGÓCIO



PESSOAS



Pessoas são a base para o desenvolvimento das empresas. Nenhuma empresa consegue se desenvolver sem contratar, treinar e manter pessoas trabalhando satisfeitas e comprometidas. Para fazer isso, é preciso definir as responsabilidades das pessoas, comunicar as pessoas sobre o seu trabalho e treiná-las para fazer bem o que precisa ser feito. A contratação e o tratamento respeitoso com os funcionários também são importantes para escolher e manter as pessoas que podem ajudá-lo a melhorar seu negócio. Caso você não tenha funcionários, ainda assim algumas dessas ferramentas poderão apoiar você em aspectos como a sua própria capacitação, por exemplo.

Nesse tema de gestão você poderá acompanhar um pouquinho a história da Joana. Joana é empresária e possui uma loja de roupas infantis chamada Meus Amores. Em toda sua trajetória como empresária sempre teve dificuldades em gerenciar pessoas no seu negócio. Ela tem problema com seleção e contratação de funcionários, delegação de tarefas e com a dependência que seus funcionários têm da sua pessoa: "Tudo quem resolve sou eu!" disse Joana durante o diagnóstico.

23 – COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS

NÍVEL BÁSICO

O QUE É:

Essa ferramenta visa orientar você sobre como definir o que as pessoas precisam para trabalhar bem, assim como, havendo a necessidade de contratação, identificar quais as competências essenciais para o negócio são desejadas dos candidatos.

POR QUE UTILIZAR:

Quais competências são necessárias em cada uma das áreas de sua empresa?

Seu negócio está se expandindo e você tem que contratar um novo funcionário?

Você pensou em que qualificações esse empregado deve ter?

Saber o que cada uma das áreas da empresa (finanças, mercado, etc.) requer em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes é importante para o empresário saber no que ele e sua equipe são bons e no que necessitam melhorar, seja se capacitando ou contratando alguém para este fim. Além disso, identificar os critérios para seleção de funcionários vai fazer com que você consiga acertar mais na escolha do funcionário que irá trabalhar em sua empresa.

Usando adequadamente esta ferramenta, você estará contribuindo para alavancar seu negócio, pois as ações direcionadas poderão refletir em **vantagens**, tais como:

- Selecionar candidatos a partir de um perfil pré-definido a partir da função que este vai exercer;
- Saber quais as competências que você, seu sócio e sua equipe precisam ter para administrar a empresa.
- **Ao deixar de lado esta ferramenta**, além de abrir mão das vantagens mencionadas, algumas **situações indesejadas** poderão rondar seu negócio:
 - Selecionar e contratar pessoas com perfil inadequado ao cargo em questão; e
 - Não desenvolver competências necessárias para a gestão da sua empresa, tratando a gestão da empresa como uma coisa só, sendo que nela existem diferentes áreas que necessitam de diferentes competências.

COMO:

Para implementar esta ferramenta, sugerimos que você siga os seguintes passos:

Passo 1: Definir os competências necessários para sua empresa:

Ao trabalhar em cada um dos Temas de Gestão abordados por este projeto (mercado, pessoas, finanças, organização e planejamento), as pessoas de sua empresa devem possuir ou desenvolver uma série de competências. Para lhe ajudar a saber que competências são estas, elaboramos uma

lista inicial. Você deve expandir esta lista, inserindo as competências que julga necessárias ter para trabalhar em seu negócio.

Passo 2: Avaliar se sua empresa tem todos os competências necessárias:

Após visualizar esta lista, verifique quais competências as pessoas de sua empresa possuem. Pode ser que você trabalhe sozinho e nunca tenha aprendido bem a controlar o dinheiro. Mesmo que trabalhe sozinho, saiba que é importante complementar sua formação, se desenvolvimento naquilo que é necessário. Seu negócio poderá ser muito bom em alguns temas, mas, mais cedo ou mais tarde, aquelas competências ausentes poderão lhe fazer falta!

Passo 3: Em uma contratação, utilize a Lista de Competências:

Quando precisar contratar alguém, não contrate simplesmente o primeiro que aparecer! Antes, considerando as competências que a pessoa precisa de acordo com o que irá fazer, faça uma lista de competências pessoais que pretende avaliar em cada candidato. Ao entrevistar as pessoas que se candidatarem, marque quais demonstram ter aquelas competências desejadas.

Passo 4: Escolher pessoas considerando as competências que precisa:

Ao observar o quadro com as competências marcadas, escolha a pessoa que tenha a maior parte das competências desejadas e também atenda aos seus critérios de escolha pessoais (motivação, liderança, etc.).

EXEMPLO

Joana foi informada que uma de suas funcionárias está se mudando com o marido para outro estado e ela vai ter que contratar uma nova pessoa para trabalhar no seu lugar.

Joana começou listando as competências que são necessárias para fazer sua empresa funcionar. Hoje, ela faz uma série de atividades na sua loja e outras são realizadas por seus funcionários e entender a que tema de gestão pertencem estas atividades pode auxiliar na definição da pessoa a ser contratada. No caso de não necessitar de contratação, o preenchimento deste quadro é importante para o empresário conhecer melhor as áreas de sua empresa.

Tema	Competências
Pessoas	Gerenciar as atividades da equipe de trabalho
	Treinar as pessoas para trabalhar
	Conhecer legislação sobre obrigações trabalhistas
	Recompensar funcionários e prover orientações (feedback)
Organização	Gerenciar atividades operacionais da empresa
	Gerenciar fornecedores
	Manter organização e limpeza da empresa
	Gerenciar entregas aos clientes
	Manter documentos da empresa organizados
	Atender clientes e vender
Mercado	Gerenciar satisfação e relacionamento com os clientes
	Gerenciar plano de promoção
	Gerenciar posicionamento frente aos concorrentes
	Gerenciar novos serviços e produtos a serem ofertados
Planejamento	Definir estratégia de atuação da empresa
	Definição e acompanhamento de objetivos e metas
	Controlar plano de ação da empresa
Finanças	Controlar entradas e saídas de dinheiro
	Controlar fluxo de caixa (futuro)
	Controlar o pagamento de tributos
	Gerenciar finanças da empresa

Após entender as áreas da empresa, Joana foi preenchendo o conjunto de competências específicas que desejava para o cargo que estava oferecendo, relacionado às competências de **“Atender Clientes e Vender”**, do tema de Organização. Em seguida, ela realizou uma entrevista com quatro candidatas à vaga e marcou que características julgava que cada uma das candidatas possuía.

Competências	Nome Vanessa	Nome Juliana	Nome Andressa	Nome Fernanda
<i>Possui experiência em lojas de roupas</i>	X	X		X
<i>Apresenta boa comunicação</i>	X	X	X	X
<i>É organizado(a)</i>		X	X	X
<i>Demonstra boa habilidade para vender</i>	X		X	X
<i>Reside na cidade</i>		X	X	X

Depois de avaliar as candidatas de acordo com as competências estabelecidas, e também verificar as referências de cada uma, Joana decidiu escolher a Fernanda para a contratação.

FERRAMENTA – COMPETÊNCIAS E CARACTERÍSTICAS

Temas e Competências Necessárias	
Tema	Competências
Pessoas	Gerenciar as atividades da equipe de trabalho
	Treinar as pessoas para trabalhar
	Conhecer legislação sobre obrigações trabalhistas
	Recompensar funcionários e prover orientações (feedback)
Organização	Gerenciar atividades operacionais da empresa
	Gerenciar fornecedores
	Manter organização e limpeza da empresa
	Gerenciar entregas aos clientes
	Manter documentos da empresa organizados
	Atender clientes e vender
Mercado	Gerenciar satisfação e relacionamento com os clientes
	Gerenciar plano de promoção
	Gerenciar posicionamento frente aos concorrentes
	Gerenciar novos serviços e produtos a serem ofertados
Planejamento	Definir estratégia de atuação da empresa
	Definição e acompanhamento de objetivos e metas
	Controlar plano de ação da empresa
Finanças	Controlar entradas e saídas de dinheiro
	Controlar fluxo de caixa (futuro)
	Controlar o pagamento de tributos
	Gerenciar finanças da empresa

146

Lista de Competências para Recrutamento				
Competências	Nome	Nome	Nome	Nome

24 – ORIENTAÇÕES PARA OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS

NÍVEL BÁSICO

O QUE É:

Essa ferramenta visa orientar você, que inicia o processo de recrutamento, sobre como agir com os funcionários desde a contratação até sua eventual demissão, além de orientá-lo para todas as obrigações trabalhistas relacionadas com você e com seus funcionários. Isso pode evitar um conjunto de prejuízos de relação trabalhista que podem impactar no resultado da empresa e na insatisfação dos funcionários.

POR QUE UTILIZAR:

Você sabe quais os pagamentos que deve fazer para garantir seu futuro? Você está em dia com a Previdência Social? Você sabe quando pagar seus impostos? E quando sair de férias? Quem vai substituí-lo?

Ter padrão nos processos e nas suas atividades é importante em qualquer contexto. Saber exatamente como manter uma relação trabalhista desde o momento da contratação até o momento do desligamento é fundamental para que a empresa possa crescer com segurança.

Não somente no caso de seus funcionários, mas o que acontece se você ficar impossibilitado de exercer suas atividades? Você tem que estar em dia com o INSS para receber seus benefícios sociais. O caso de atrasar ou não contribuir pode fazer com que você fique totalmente sem rendimentos em um caso como este.

Usando adequadamente esta ferramenta, você contribui para alavancar seu negócio, pois as ações direcionadas poderão refletir em **vantagens**, tais como:

- Evitar problemas de ordem trabalhista a partir do melhor conhecimento das leis vigentes;
- Entender os direitos e deveres relativos ao empregado e empregador no que se refere à contratação e demissão de funcionários; e
- Estar em dia com seus impostos e com a Previdência Social e arquivar as guias pagas para manter as evidências.

Ao deixar de lado esta ferramenta, além de abrir mão das vantagens mencionadas, algumas **situações indesejadas** poderão rondar seu negócio:

- Estar envolvido em processos trabalhistas por falta de conhecimento das leis vigentes; e
- Não comprovar pagamentos realizados e que podem estar sendo cobrados por engano.

COMO:

Para implementar esta ferramenta sugerimos que você siga os passos abaixo:

Passo 1: Observar o roteiro de informações da ferramenta para que você possa gerir suas contratações:

São várias as informações trabalhistas que você precisa ter controle e respeitar datas de pagamentos para que, assim, evite transtornos tanto com a justiça do trabalho quanto com seus funcionários.

Passo 2: Verificar, principalmente as datas das seguintes informações:

- Datas para pagamento de salários;
- Comunicação da contratação por meio do formulário CAGED;
- Recolhimento das contribuições do INSS;
- Regras para descontos no salário e pagamento do 13º salário;
- Cadastramento do PIS;
- Cadastramento do FGTS;
- Exames médicos; e
- Informações sobre o empregado na RAIS.

Passo 3: Verificar se sua empresa tem peculiaridades que não se encontram na lista apresentada no passo 2:

Caso possua, insira essas informações na ferramenta e faça a gestão na mesma base de dados.

DICA:

Para definir quais pontos deveriam ser implementados/melhorados, tente visualizar as seguintes situações:

- Independentemente de ser um MEI ou um ME, as obrigações trabalhistas devem ser respeitadas. Isso é bom para você e para seus funcionários;
- As dicas são simples, mas exigem disciplina; e
- Verificar Classificação Brasileira de Ocupações (CBO).

EXEMPLO

Ao realizar as contratações, o empresário deve ficar atento às obrigações trabalhistas. A ferramenta indicada para Joana serve tanto para o empregado quanto para o empregador: Orientações para relações trabalhistas. Com esta ferramenta Joana dará mais um passo rumo à organização do tema Pessoas. A ferramenta é simples e tem como objetivo principal fornecer ao empresário um conjunto de dicas relacionadas com os recolhimentos relacionados com os funcionários.

Assim que o Agente de Orientação Empresarial explicou a ferramenta para Joana, ela começou a colocar em prática seus ensinamentos. Colocar o quadro de obrigações trabalhistas em um local onde pode visualizar todos os dias foi a primeira coisa que Joana fez. Assim, todos os dias, quando preparar os pagamentos vai olhar o quadro e não mais se perder no assunto.

FERRAMENTA

Obrigação Trabalhista	Informação
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.
INSS	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa deve recolher as contribuições relativas à Previdência Social até o vigésimo dia do mês. • Empresários individuais, contribuinte facultativo e empregador doméstico, devem recolher até dia 15 de cada mês. • No caso de não haver expediente bancário nestes 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. Estas 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 encaminhar o documento de Cadastramento de Trabalhador no PIS.
FGTS	Recolher até o dia 7. 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. Da mesma forma, os exames periódicos devem ser feitos na data indicada pelo médico do trabalho e também os exames demissionais, quando necessários.
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 em janeiro e vai até o início do mês de março.
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.
Obrigações Particulares	Descrição
Obrigações Particulares	Descrição
Obrigações Particulares	Descrição

25 – MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

NÍVEL INTERMEDIÁRIO

O QUE É:

Ao utilizar esta ferramenta você irá identificar as responsabilidades esperadas dos seus funcionários e que eles estão aptos a realizar. Poderá também definir quem é a pessoa substituta em caso de ausência do responsável.

POR QUE UTILIZAR:

Um dos seus empregados vai entrar em férias. Você tem na empresa alguém que sabe realizar todas as atividades deste empregado enquanto ele estiver ausente?

Você estará ausente em um período, a pessoa que irá lhe substituir sabe o que deve fazer?

Com esta ferramenta você irá formalizar as responsabilidades de cada um para realizar as principais atividades em sua empresa. Desta forma, deixa-se explícito o que se espera, evitando conflitos quanto à responsabilidade dos funcionários nos cargos que ocupam.

Usando esta ferramenta, você contribui para alavancar seu negócio, pois as ações direcionadas poderão refletir em **vantagens**, tais como:

- Saber, de maneira rápida e visual, quais as tarefas que seus funcionários estão aptos a realizar;
- Não ficar na dependência de um único funcionário para a realização das atividades;
- Facilitar a divisão de tarefas;
- Saber quais são as tarefas que você tem menos pessoas aptas para desenvolvê-la, evitando ficar na dependência de um único funcionário; e
- Evidenciar para alguém que irá lhe substituir o que deve ser feito na sua ausência.

Ao deixar de lado esta ferramenta, além de abrir mão das vantagens mencionadas, algumas **situações indesejadas** poderão rondar seu negócio:

- Alocar funcionários sem experiência em determinadas tarefas;
- Ficar dependente de pessoas específicas para determinadas tarefas;
- Contratar funcionários de maneira aleatória e não nos pontos em que a empresa tem necessidade, pois estes não são claramente conhecidos; e
- Erros básicos cometidos por pessoas que lhe substituem em sua breve ausência.

COMO:

Para implementar esta ferramenta sugerimos que você siga os passos abaixo:

Passo 1: Listar as pessoas que trabalham na empresa (você, sócio, funcionários):

Você deve listar, nas linhas da planilha da ferramenta todos os funcionários da sua empresa.

Passo 2: Listar as responsabilidades:

Você deve preencher, nas colunas da ferramenta, todas as atividades ou responsabilidades necessárias para a realização das tarefas de sua empresa.

Passo 3: Fazer o cruzamento das pessoas com as responsabilidades:

No cruzamento da linha com a coluna, você deve marcar o que cada funcionário está apto a fazer;

Passo 4: Definir a prioridade:

Para todas as atividades você deve definir quem está apto a realizá-la, quem é o responsável e quem é o substituto.

Passo 5: Fazer a análise geral da matriz:

Nesta análise você deve verificar quais as responsabilidades que estão dependentes de um número mínimo de funcionários, bem como verificar que funcionários estão contemplando um número grande de atividades.

Passo 6: Definir o plano de ação para resolver as carências apontadas pela análise anterior:

A partir das deficiências apontadas na análise, você deve verificar o que fazer para eliminar atividades ou responsabilidades que se encontram nas mãos de um único funcionário e melhor distribuir as tarefas daqueles funcionários que se encontram sobrecarregados.

DICA:

Para definir quais pontos deveriam ser implementados/melhorados, tente visualizar as seguintes situações:

- Nunca fique na dependência de um único funcionário para qualquer tarefa ou responsabilidade: se ele faltar ou se ausentar, sua empresa pode parar; e
- Mantenha sempre a matriz atualizada e gerencie a mesma.

EXEMPLO

Vamos continuar contando a história da Joana, que agora está contratando seus funcionários de maneira criteriosa e está sempre em dia com suas obrigações trabalhistas. Mesmo assim, Joana ainda acha que tem muito a melhorar no que tange ao tema Pessoas.

O Agente de Orientação Empresarial explicou para Joana que, agora que ela está contratando melhor, ela precisava estar sempre preparada para imprevistos, ou seja, ter sempre mais que uma pessoa preparada para cada tarefa. Assim, caso algum dia um dos funcionários, ou até mesmo ela, não compareça por qualquer que seja o motivo, terá alguém preparado para realizar as tarefas da pessoa que faltou.

Para isto, Joana começou a utilizar a ferramenta Matriz de Responsabilidades. Após as orientações do Agente de Orientação Empresarial, ela colocou as mãos na massa e não perdeu tempo para executar as dicas do dele.

Ela listou os funcionários e as atividades que cada um, inclusive ela, tem sob sua responsabilidade e preencheu o formulário da ferramenta, colocando a letra "R" (responsável), conforme o quadro apresentado a seguir.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES										
RESPONSABILIDADES	Abrir a loja	Abrir o caixa	Limpar as vitrines	Arrumar as vitrines	Repor	Marcar os preços	Atender os clientes	Fechar o caixa	Fechar a loja	Ir ao banco
FUNCIONÁRIOS										
1. <i>Fernanda B.</i>				R	R	R	R			R
2. <i>Mariana W.</i>			R				R			
3. <i>Joana (proprietária).</i>	R	R						R	R	
4. <i>Adriana L.</i>				R			R			

Com a matriz preenchida, Joana observou que várias atividades estavam nas mãos de uma única pessoa. Entendendo a importância de ter mais pessoas que saibam fazer cada uma das atividades, ela começou a definir quem poderia, também, fazer atividades que se encontravam na mão de uma pessoa só. Veja como Joana definiu a nova Matriz de Responsabilidades de sua loja.

As relações marcadas com um "S" são aquelas que Joana definiu como os substitutos para as tarefas, no caso do funcionário responsável "R" não estar disponível para realizar.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES										
RESPONSABILIDADES										
	<i>Abrir a loja</i>	<i>Abrir o caixa</i>	<i>Limpar as vitrines</i>	<i>Arrumar as vitrines</i>	<i>Repor</i>	<i>Marcar os preços</i>	<i>Atender os clientes</i>	<i>Fechar o caixa</i>	<i>Fechar a loja</i>	<i>Ir ao banco</i>
FUNCIONÁRIOS										
1. <i>Fernanda B.</i>				R	R	R	R			R
2. <i>Mariana W.</i>		S	R			S	R		S	
3. <i>Joana (proprietária).</i>	R	R						R	R	S
4. <i>Adriana L.</i>	S		S	R	S		R	S		

Agora, o trabalho de Joana é treinar os funcionários naquelas atividades que eles serão os substitutos. Perceba que cada atividade tem pelo menos duas pessoas marcadas: o responsável e o substituto. Joana não optou pelo Plano de Ações, mas poderia ter montado um para distribuir as ações que deveria realizar, porém, como conhecemos Joana das outras ferramentas, temos certeza que ela terá sucesso na implantação.

FERRAMENTA

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES										
RESPONSABILIDADES										
FUNCIONÁRIOS										
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
6.										
7.										
8.										
9.										
10.										

R – Pessoa Responsável. S – Pessoa Substituta.

26 – PENSANDO EM EXPANDIR? PREPARE-SE PARA DELEGAR

NÍVEL AVANÇADO

O QUE É:

Esta ferramenta fará você refletir sobre a importância da delegação de tarefas para que possa expandir seu negócio. Este processo de delegação deve ser conduzido de maneira organizada e sistemática para seus funcionários. Somente delegando será possível que você invista mais tempo em atividades estratégicas para seu negócio.

POR QUE UTILIZAR:

Você tem tempo para pensar estrategicamente na sua empresa? Ou será que está totalmente envolvido em tarefas operacionais?

Todo gestor deve investir tempo do seu dia a dia para pensar as questões estratégicas do seu negócio. Entretanto, a realidade mostra que as tarefas operacionais acabam consumindo grande parte do tempo destes profissionais. Sendo assim, estar preparado para delegar atividades lhe dará mais tempo para “pensar o seu negócio”. Você não planeja porque não tem tempo ou não tem tempo porque não planeja? Uma das formas de sair dessa armadilha é delegar.

Usando esta ferramenta, você contribui para alavancar seu negócio, pois as ações direcionadas poderão refletir em **vantagens**, tais como:

- Identificar quais são as tarefas operacionais que você pode delegar;
- Ter disponibilidade para pensar em assuntos estratégicos da empresa;
- Preparar empresas e funcionários para o crescimento do seu negócio; e
- Autonomia dos funcionários para assuntos operacionais, liberando o gestor para assuntos estratégicos.

Ao deixar de lado esta ferramenta, além de abrir mão das vantagens mencionadas, algumas **situações indesejadas** poderão rondar seu negócio:

- Continuar sem tempo para pensar em diferenciais para o seu negócio;
- Assumir responsabilidades demais, pensando ser insubstituível; e
- Não fazer distinção entre as tarefas operacionais e estratégicas.

Como:

Para implementar esta ferramenta, sugerimos que você siga os passos abaixo:

Passo 1: Identificar quais são as suas tarefas rotineiras:

Liste todas as tarefas que você realiza durante seu dia, semana ou mês de trabalho.

Passo 2: Classificar estas tarefas em operacionais ou estratégicas:

Para cada tarefa que você listou no passo 1, classifique-as em operacionais (colocar em prática os processos e sub-processos, mediante a realização de tarefas definidas como essenciais para os objetivos estratégicos da Organização) ou estratégicas (tomar decisões estratégicas, especialmente de posicionamento da Organização frente ao mercado, e dar condições de que haverá recursos humanos e financeiros para os projetos estratégicos).

Passo 3: Delegar as tarefas operacionais:

Aquelas tarefas que você classificou como operacionais devem ser delegadas, quando possível. Siga as dicas da ferramenta para saber como operacionalizar isso.

Passo 4: Avaliar o andamento das tarefas delegadas:

No início do processo de delegação é comum um sentimento de insegurança. Sendo assim, acompanhe o resultado da tarefa após a realização pelo seu funcionário. Faça isso por pouco tempo, até verificar que o mesmo está realizando a tarefa satisfatoriamente.

DICA:

Para definir quais pontos deveriam ser implementados/melhorados, tente visualizar as seguintes situações:

- O acompanhamento pós delegação da tarefa não é eterno, confie nos seus funcionários;
- Use o tempo que vai sobrar de maneira inteligente, não crie mais tarefas operacionais para você. Use este tempo para o crescimento da sua empresa; e
- Essa ferramenta pode ser usada sozinha ou em conjunto com a Instrução de Trabalho.

EXEMPLO

Joana está percebendo, continuamente, que está evoluindo na gestão da área de Pessoas. Está com suas responsabilidades em dia, contratando bem e com as responsabilidades de seus funcionários definidas, porém o trabalho ainda não terminou. Joana está sempre na busca pelo crescimento da sua loja, porém, constantemente faz a mesma reclamação: “Não tenho tempo para pensar na minha empresa, as tarefas do dia a dia consomem todo o meu tempo...”.

Esta afirmação não está presente somente no dia a dia da Joana. Muitos empresários têm este mesmo sentimento sobre sua rotina de trabalho. Pensando nestes casos, o Agente de Orientação Empresarial apresentou para Joana a ferramenta “Pensando em Expandir: Prepare-se para Delegar”. O próprio nome define a ferramenta.

É comum, para aqueles que criam o negócio e começam a trabalhar sozinhos, crescendo aos poucos, que queiram fazer tudo porque acham que os outros não farão da mesma forma,

certo? Errado! Joana é a gestora do negócio e, se pensa em expandir, precisa ter mais tempo para “pensar o negócio”. Para tal, vamos tentar separar as tarefas consideradas estratégicas e operacionais da Joana.

Como primeiro passo, a ferramenta indica que a Joana liste todas as suas atividades exercidas na empresa. Após a listagem, Joana, juntamente com o Agente de Orientação Empresarial, classificou cada uma destas atividades em operacionais ou estratégicas. As tarefas operacionais são aquelas que não necessariamente devem ser feitas pelo gestor do negócio, ou seja, que um funcionário poderia fazer sem implicações para o resultado da empresa. As tarefas estratégicas são aquelas em que o gestor pensa o negócio, ou seja, as implicações destas decisões podem afetar diretamente o resultado da empresa.

Após listar e classificar estas tarefas, Joana definiu para quem passaria as tarefas operacionais, ficando sob sua responsabilidade apenas as tarefas de gestão da empresa, conseguindo, assim, mais tempo para pensar em como fazer a expansão do seu negócio. Joana preencheu a planilha da ferramenta e inseriu também a data em que as trocas de responsabilidade aconteceriam.

PREPARE-SE PARA DELEGAR				
TAREFA	OPERACIONAL	ESTRATÉGICA	QUEM ASSUME	A PARTIR DE
<i>Atender os clientes</i>	X		<i>Todos</i>	<i>22/03/15</i>
<i>Contratar funcionários</i>		X		
<i>Operar o caixa</i>	X		<i>Mariana W.</i>	<i>22/03/15</i>
<i>Marcar preços das mercadorias</i>	X		<i>Feernanda</i>	<i>22/03/15</i>
<i>Autorizar trocas de Mercadorias</i>	X		<i>Adriana L.</i>	<i>22/03/15</i>
<i>Negociar com fornecedores</i>		X		
<i>Fazer promoções</i>		X		
<i>Identificar novos mercados para atender</i>		X		
<i>Identificar novos produtos para a loja</i>		X		
<i>Abrir e fechar a loja</i>	X		<i>Adriana L.</i>	<i>22/03/15</i>

Joana, agora, está com quase todas as ferramentas de Pessoas implantadas e o resultado dessas ações deixa a empresária cada vez mais confiante no seu novo modelo de gestão. Vamos dar continuidade porque Joana ainda tem trabalho a fazer: vamos para a próxima ferramenta a ser implantada porque Joana merece!

27 – TREINAMENTO BASEADO EM PROBLEMAS

NÍVEL AVANÇADO

O QUE É:

Esta ferramenta irá orientar você a realizar treinamentos com base na análise de problemas. Estes problemas podem ter ocorrido, ou a partir da sua experiência, podem vir a ocorrer no futuro.

POR QUE UTILIZAR:

Seus funcionários estão aptos a resolver os problemas do dia a dia da empresa?

As soluções são iguais ou sempre diferentes?

Você tem percebido que problemas semelhantes se repetem?

Para que você e seus funcionários estejam preparados, de maneira contínua a enfrentar os problemas do dia a dia, vocês devem estar preparados para exercerem as suas atividades diárias. Além disso, é uma ferramenta que serve como um meio para analisar os problemas ocorridos na empresa e disseminar as soluções consideradas para cada um destes problemas.

Usando esta ferramenta, você contribui para alavancar seu negócio, pois as ações direcionadas poderão refletir em **vantagens** tais como:

- Você e seus funcionários estarão mais preparados para os problemas e imprevistos do dia a dia;
- Os problemas tendem a diminuir, uma vez que poderão ser antecipados e ações proativas serão tomadas; e
- Sua equipe estará atualizada continuamente para evitar imprevistos.

Ao deixar de lado esta ferramenta, além de abrir mão das vantagens mencionadas, algumas **situações indesejadas** poderão rondar seu negócio:

- Você sempre será requisitado à medida que os problemas ocorram na empresa;
- Ninguém vai querer assumir a responsabilidade na solução de problemas, muitas vezes simples; e
- Seu envolvimento com tarefas operacionais será ainda maior.

COMO:

Para implementar esta ferramenta, sugerimos que você siga os passos abaixo:

Passo 1: Identificar um problema ocorrido ou potenciais problemas:

Para iniciar a utilização da ferramenta, tome como base um problema comum e que acontece ou pode acontecer com frequência.

Passo 2: Fazer uma reunião com todos os envolvidos:

Nesta reunião você deverá seguir o roteiro apresentado na ferramenta e buscar soluções para o problema por meio das discussões entre os funcionários participantes.

Passo 3: Definir um consenso entre as ideias:

Você e seu grupo de funcionários devem definir qual a melhor solução apresentada.

Passo 4: Registrar e definir a solução como procedimento padrão:

Registre a solução e comunique a todos que aquele será o procedimento base para aquele problema.

DICA:

Para definir quais pontos deveriam ser implementados/melhorados, tente visualizar as seguintes situações:

- Não seja autoritário, escute as ideias de seus funcionários; e
- Faça reuniões periódicas, crie uma rotina. Problemas para serem solucionados sempre existirão.

EXEMPLO

Joana está mais feliz do que nunca. Hoje é o dia em que ela receberá do Agente de Orientação Empresarial as dicas para a última ferramenta indicada para organizar a área de pessoas da sua empresa. A gestão nesse tema melhorou bastante desde a realização do diagnóstico do Negócio a Negócio do Sebrae e ela não quer perder o ritmo.

O Agente de Orientação Empresarial questionou Joana sobre os problemas que acontecem diariamente na empresa: “Os problemas quase sempre são os mesmos, mas toda vez que acontecem meus funcionários me chamam para resolver...” Esta ferramenta relacionada com o tema Pessoas vai ao encontro do que Joana acabou de falar. Os problemas mais comuns serão registrados e as soluções a serem dadas serão definidas como padrão.

Em conjunto com seus funcionários, Joana definiu a troca de mercadoria como um problema muito comum e que todos pediam autorização dela para fazer a troca. Nenhum funcionário queria assumir a responsabilidade em trocar, fosse por defeito ou pelo tamanho, mesmo sabendo que, em lei, esta troca é obrigatória.

Joana registrou os defeitos mais comuns que ocorrem normalmente e que podem ser trocados e também aqueles que não são falhas na mercadoria e que a “garantia” não cobre. Além de descrever, Joana procurou registrar tudo com fotos para que não restassem dúvidas aos funcionários. Veja o registro do problema registrado por Joana e que ela usou para treinar seus funcionários.



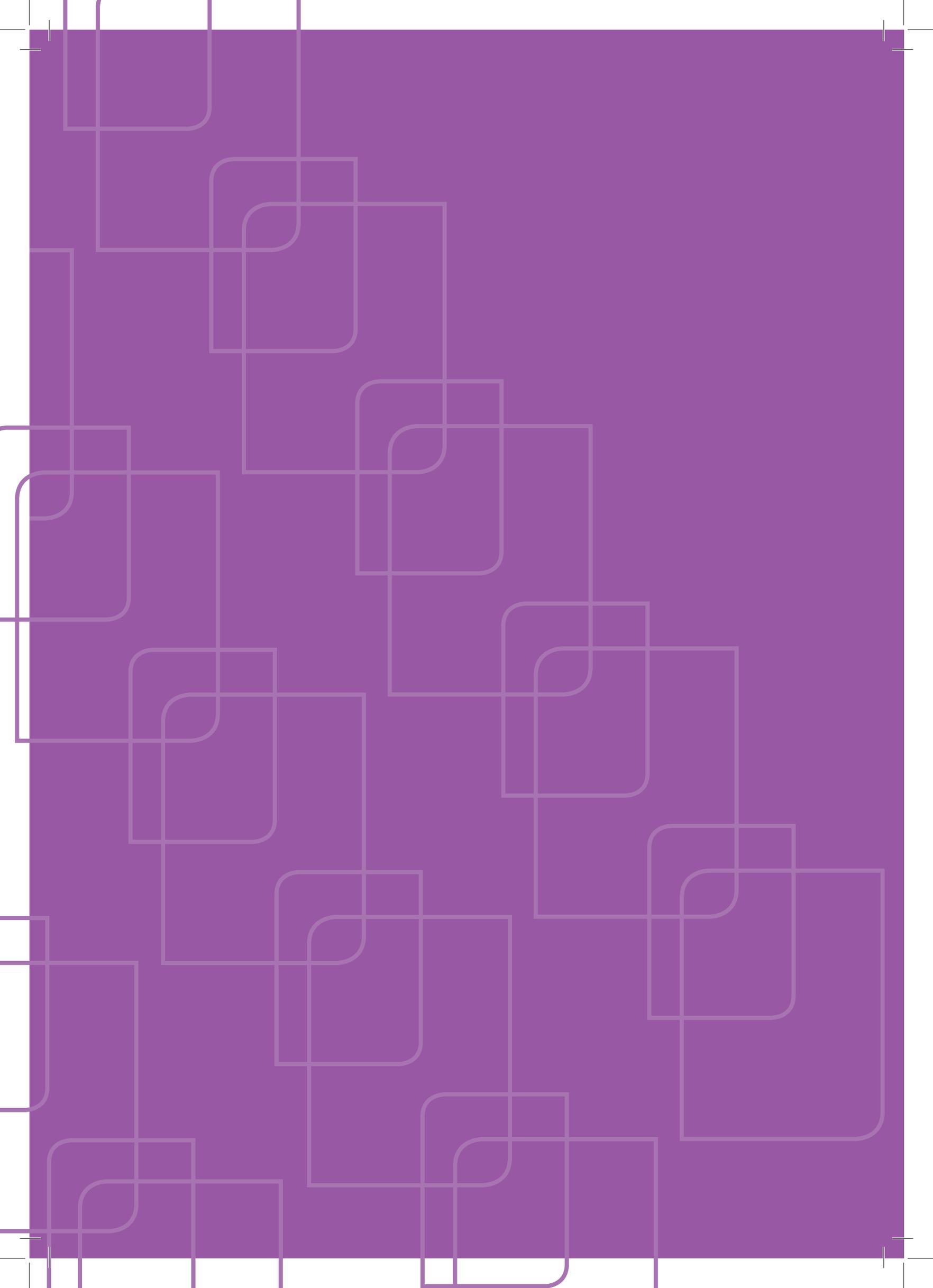
ENVOLVIDOS	INFORMAÇÕES IMPORTANTES
<i>Fernanda.</i>	<i>1. Não abrimos todas as roupas quando do recebimento;</i>
<i>Mariana W</i>	<i>2. Apenas uma peça de cada tamanho é exposta;</i>
<i>Adriana L.</i>	<i>3. O cliente não quer as peças do mostruário;</i>
	<i>4. Para presente o cliente quer o produto "lacrado";</i>
	<i>5. Os vendedores não sabem a política de troca da empresa;</i>
	<i>6. As trocas por erro de tamanho são mais frequentes;</i>
	<i>7. Para quem é comissionado, trocar mercadoria tira tempo de uma nova venda.</i>

Com os registros realizados, o mesmo foi exposto para os funcionários e estes, em conjunto com Joana, definiram as soluções para o problema da troca, gerando uma memória registrando a data da solução, qual o problema que ocorreu e a solução em si. Estas soluções viraram regra e quando o problema ocorre, todos tomam o mesmo procedimento, ficando mais independentes da Joana.

DATA	PROBLEMA	O QUE FAZER
<i>25/mai</i>	<i>Mercadorias com defeito</i>	<i>O cliente terá sempre razão: a política da empresa é de trocar a mercadoria sempre que esta apresentar um defeito, por menor que seja. Isto mostrará nossa preocupação com a satisfação dos nossos consumidores.</i>
<i>25/mai</i>	<i>Troca devido a tamanho errado</i>	<i>As trocas relacionadas a erro de tamanho podem ser realizadas apenas com a etiqueta ainda presa à mercadoria. Assim evitamos discussões. Esta informação deve ser dada ao cliente no ato da compra e reforçada quando da saída dele na loja.</i>

De maneira simples, um dos principais problemas que Joana precisava sempre se envolver está resolvido. Agora as regras estão claras para todos. Obviamente que este era um problema simples. Problemas muito mais complexos poderão aparecer. Estes problemas demandarão mais discussões, mais ideias e mais formas para pensar as soluções, porém a metodologia a ser empregada deve ser a mesma.

Depois de ter todas as ferramentas de Pessoas implantadas e funcionando em sua loja, Joana, agora muito mais tranquila quanto a este tema só teve uma dúvida no final desta etapa: "Qual é a data da próxima visita? Não podemos parar agora que estamos melhorando!"





GLOSSÁRIO



Os termos presentes neste glossário encontram-se sublinhados ao longo dos textos.

Ações Customizadas: São ações realizadas especialmente para um grupo de clientes ou a um cliente específico.

Barganha: Permutação de coisa de pouco valor. Troca. **Pechincha.**

Capital de Giro: É o dinheiro que sua empresa deve ter em caixa para conseguir pagar suas contas sem “entrar no vermelho” enquanto não recebe o dinheiro de suas vendas.

Carnê de Arrecadação do MEI: abrange o pagamento dos tributos de ISS, ICMS e INSS.

Carteira de Clientes: É o conjunto de clientes conquistado por um negócio.

Concorrentes: Também chamado de competidor. É a empresa que oferece ao consumidor produtos ou serviços similares aos que você oferece. Isto faz com que os consumidores possam preferir comprar deles e não de você. Por exemplo, uma empresa que vende produtos congelados é concorrente para um restaurante, assim como é concorrente para o vendedor de cachorro quente, pois em ambos os casos, se a empresa de congelados oferecer algo que atraia o consumidor para adquirir seus produtos eles podem deixar de ir ao restaurante ou até mesmo ao cachorro quente. O contrário também é verdadeiro, pois os consumidores podem deixar de consumir comidas congeladas, preferindo um lanche ou um buffet.

Crítérios de Segmentação: São os diferentes motivos utilizados para realizar a segmentação (classificação) dos clientes, por exemplo: se for utilizado como critério a idade, a segmentação iria separar os clientes em faixas etárias (crianças, jovens, adultos, idosos). Utilizando-se como critério a geografia, pode-se classificar os clientes de acordo com sua cidade.

Curto, Médio e Longo prazo: Longo Prazo: Relaciona-se com a visão e objetivos para um período mais amplo. Em empresas menores, o longo prazo pode ser um ano ou dois anos, enquanto que em outras organizações até dez anos. Médio Prazo: Relaciona-se com ações que geram resultados em menor tempo, como seis meses. Curto prazo: Ações que geram resultados em algo em torno de um mês. A noção de longo, médio e curto prazo pode variar em função da organização e também da velocidade do mercado em que a empresa atua.

Custos Variáveis Diretos: Custos que estão ligados diretamente ao produto ou serviço realizado e que variam em função da quantidade de produção ou venda destes produtos. Exemplo: ingredientes de um pão, roupas em uma loja, esmalte em um salão, etc.

Delegação (delegar): Transmitir poderes, dar a responsabilidade de uma atividade ou tarefa.

Diferencial: Aquilo que estabelece a diferença entre as coisas (como as empresas, por exemplo).

Documento de Arrecadação do Simples (DAS): Abrange o pagamento dos tributos de IRPJ, IPI, CSLL, COFINS, PIS/PASEP, INSS, ICMS e ISS.

Estrategicamente: Algo que foi pensado previamente, planejado e que está relacionado ao futuro da organização.

Ganho: O ganho representa o valor resultante do preço de venda do produto menos os custos variáveis diretos desse produto. Quanto maior o Ganho, mais o produto contribui para o resultado da empresa.

Licitações: São processos utilizados pelos Órgãos Públicos para realizar suas compras de serviços ou produtos.

Marketing de Segmento: Ao contrário do marketing de massa, que empreende ações de mercado iguais para todos os seus clientes, o marketing de segmento procura dividir clientes em grupos para focar em um ou alguns destes grupos. A partir desta definição, todas as ações de marketing são executadas levando-se em consideração o(s) segmento(s) que a empresa deseja atender.

Matriz de Responsabilidades: É um instrumento que tem como principal objetivo a atribuição de funções e responsabilidades dentro de um processo ou de um projeto.

Mercado: É o ambiente de negócio onde você se encontra, onde e para quem vai comercializar seus produtos ou serviços.

Movimentos desnecessários: São todas as movimentações e deslocamentos que fizemos para realizar nosso trabalho e que não agregam valor para o produto ou serviço que estamos entregando. O ideal é aproximar do local de trabalho todos os materiais que utilizamos com muita frequência para realizar nossas tarefas, reduzindo desta forma, a necessidade de movimentos e deslocamentos desnecessários.

Plano de Ação: O Plano de Ação é o planejamento de todas as ações necessárias para atingir um resultado desejado.

Produtividade: Rendimento de uma atividade econômica em função de tempo, área, capital, pessoal e outros fatores de produção.

Produtos complementares: São aqueles produtos que complementam outros produtos ou serviços vendidos de tal forma que é mais fácil vender os dois juntos do que separados. Ex.: Pipoca é um produto complementar ao serviço "cinema".

Promoção: Promoção envolve todas as atividades realizadas para promover a empresa, seus produtos e serviços. Promoção não se restringe a descontos, mas também engloba ações de propaganda e marketing direto, no qual a empresa faz contato com cada cliente por meio de e-mails, SMS, cartas personalizadas, etc.

Recrutamento: Escolha de uma pessoa ou grupo de pessoas que possuem as características necessárias para realizar determinada atividade ou função.

Retiradas de dinheiro pelo(s) proprietário(s): Dinheiro retirado da empresa para atender as necessidades particulares dos proprietários (gasolina, aluguel, refeições, etc)

Segmentação de Clientes: Consiste no processo de separar clientes em grupos de maneira a promover ações direcionadas a cada segmento de clientes.

Sistemática: Cumprindo um padrão, um método. Fazer de forma ordenada.

Tendências: é uma inclinação ou preferência por determinadas coisas ou a fazer determinadas coisas.

Tributos: são considerados tributos todas as cobranças por atividades administrativas realizadas. Assim os tributos abrangem impostos, taxas, contribuição de melhoria, contribuições previdenciárias, etc.

Os tributos mais comuns pagos pelas empresas são:

COFINS: Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social. Tem como o objetivo financiar áreas fundamentais como a Previdência Social, Assistência Social e Saúde Pública.

CPP: Contribuição Patronal Previdenciária. É a contribuição ao INSS por parte do empregador (empresário).

CSLL: Contribuição Social sobre o Lucro Líquido, destinando-se ao financiamento da Seguridade Social.

FGTS: Fundo de Garantia por Tempo de Serviço.

ICMS: Imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços.

INSS: Contribuição para a Seguridade Social, contribuição para o fundo de aposentadoria do trabalhador.

IPI: Imposto sobre Produtos Industrializados.

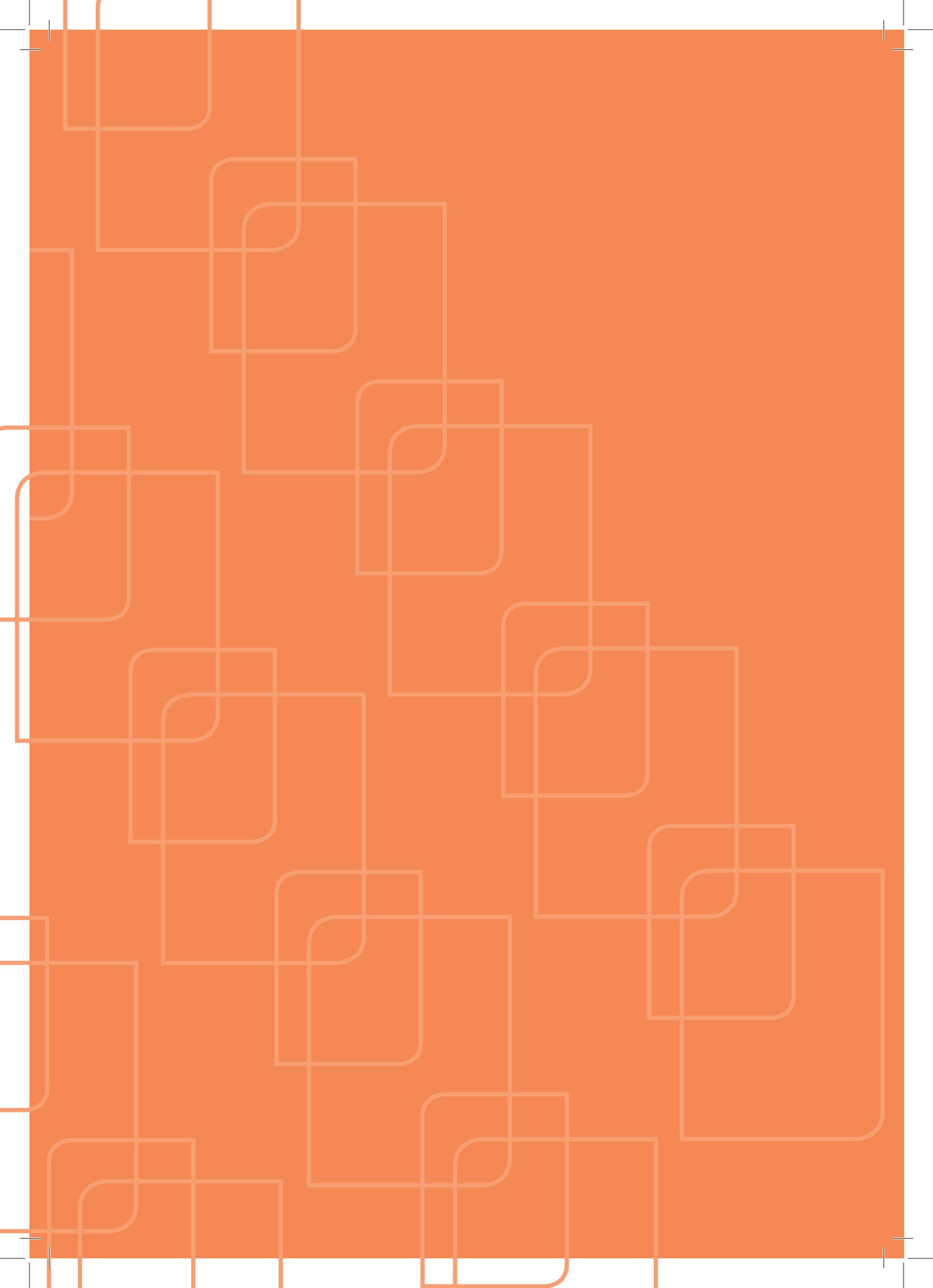
IRPJ: Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica.

ISS: Imposto sobre serviços de qualquer natureza.

PIS/PASEP: Contribuição para o Programa de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público, tem por objetivo financiar o pagamento do seguro-desemprego e abonos. Também é um programa de complementação de renda do governo, que existe desde a constituição de 1988.

Viabilidade: Possibilidade de realizar, concretizar.

Volume de Compras: Consiste no valor que o cliente compra de um estabelecimento. O volume pode ser definido em termos financeiros, bem como em quantidade de produtos / serviço comprado.





FERRAMENTAS E DICAS ADICIONAIS

MATRIZ DE ANÁLISE – FORÇAS, OPORTUNIDADES, FRAQUEZAS E AMEAÇAS – FOFA

FONTE: *Começar Bem Sebrae*

O QUE É:

A matriz FOFA é uma ferramenta simples e bem conhecida para planejamento estratégico, na qual se identificam pontos fortes e pontos fracos e se examinam oportunidades e ameaças. Os pontos fortes e fracos identificam a capacidade interna da organização. As oportunidades e ameaças examinam os fatores externos, isto é, influências do mundo ao redor que têm ou podem ter um impacto nas ações da empresa.

POR QUE UTILIZAR:

Todas as empresas estão inseridas em um mercado que exige flexibilidade e agilidade diante das mudanças. Nesse cenário, conhecer os processos organizacionais e operacionais da empresa representa uma ferramenta fundamental para tomada de decisões e reação proativa na identificação de oportunidades e ameaças.

“Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades, e proteja-se contra as ameaças.”

Sun Tzu

COMO:

No ambiente interno, podemos incluir como **pontos fortes**, bons salários, funcionários treinados, boa qualidade dos produtos e força da marca e como **pontos fracos** baixos salários, má localização, produtos de baixa qualidade, marca desconhecida e falta divulgação.

No ambiente externo, podemos incluir como **oportunidades** ou **ameaças** elementos relacionados ao Clima, Economia, Concorrentes, Leis, Clientes e Fornecedores e como ameaças.

Ambiente Interno	Ambiente Externo
Pontos Fortes Bons salários Funcionários treinados Boa qualidade dos produtos Força da Marca	Oportunidades Clima Economia Concorrentes Leis Clientes Fornecedores
Pontos Fracos Baixos salários Má localização Produtos de baixa qualidade Marca desconhecida Falta divulgação	Ameaças Clima Economia Concorrentes Leis Clientes Fornecedores

FERRAMENTA – MATRIZ DE ANÁLISE FOFA

Matriz de Análise – FOFA	
Empresa	
Produtos/Serviços	
Ambiente INTERNO da empresa	Ambiente EXTERNO da empresa
Forças	Oportunidades
Franquezas	Ameaças

PERFORMANCE EM SERVIÇO

FONTE: *Negócio a Negócio - Etapa 3.*

O QUE É:

A Performance em Serviço é uma ferramenta que mede a performance do serviço prestado pela sua empresa sob o ponto de vista do cliente.

POR QUE UTILIZAR:

A qualidade do serviço percebida pelo cliente tem alto impacto sobre a intenção em retornar ao seu estabelecimento. Sendo assim, conhecer o nível de performance atual de seu serviço lhe torna apto a melhorá-lo e medir o impacto das mudanças sob o ponto de vista de seu cliente. Você poderá verificar sua performance a partir de cinco dimensões: 1) Aspectos tangíveis; 2) Confiabilidade; 3) Presteza; 4) Segurança; 5) Empatia.

COMO:

Aplicando a Ferramenta

A seguir está apresentado o formulário para medir a Performance em Serviço¹. Distribua o formulário a seus clientes em diferentes períodos do dia e ao longo da semana. Ao distribuir o formulário, explique ao cliente como ele deve preencher a ferramenta, de acordo com as instruções que constam no próprio formulário.

Durante as visitas do Agente de Orientação em Serviços, ele irá lhe orientar sobre a aplicação deste formulário e, nas visitas seguintes, irá gerar um resultado das informações compiladas.

Após a execução do projeto, você poderá seguir realizando a análise das informações do formulário utilizando uma planilha eletrônica (Excel, *open office*, etc.) que lhe será oferecida. Considerando o volume de dados envolvido para a análise, não é viável realizar a sua compilação sem o auxílio de um computador.

Para cada um dos formulários preenchidos, lance os valores atribuído pelo cliente a cada uma das 22 questões. Ao final, terá o resultado de sua performance em cada uma das cinco dimensões (Aspectos tangíveis; Confiabilidade; Presteza; Segurança; Empatia), bem como o resultado consolidado total.

Após os lançamentos na planilha eletrônica você saberá, em uma escala percentual de 0% a 100%, qual sua performance total segundo a percepção do cliente. Quanto maior for este valor

¹ Questionário extraído da obra de Salomi, et al, intitulada SERVQUAL x SERVPERF: Comparação entre Instrumentos para Avaliação da Qualidade de Serviços Internos. Publicada na revista GESTÃO & PRODUÇÃO, v.12, n.2, p.279-293, mai-ago. 2005.

melhor sua performance percebida pelo cliente. Os resultados também são disponibilizados para cada uma das 5 dimensões. A partir da análise destas informações você pode estabelecer ações direcionadas que contribuam para uma melhora de sua performance.

EXEMPLO

Abaixo você pode conferir as questões que compõe cada uma das dimensões e um exemplo com dois clientes respondentes. Para responder, o cliente atribui em cada uma das questões, um valor entre 1 a 5, sendo que 1 é discordo totalmente e 5 concordo totalmente, e os valores 2, 3 e 4 representam notas intermediárias desta percepção.

ITEM	QUESTÃO	DIMENSÃO	RESPONDENTES				
			1	2	3	4	5
1	A Empresa tem equipamentos modernos.	<i>Aspectos Tangíveis</i>	4	5			
2	As instalações físicas da Empresa são visualmente atrativas.		3	5			
3	Os empregados da Empresa são bem-vestidos.		4	4			
4	A aparência das instalações físicas da Empresa é conservada de acordo com o serviço oferecido.		3	5			
5	Quando esta Empresa promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.	<i>Confiabilidade</i>	4	4			
6	Quando você tem algum problema com a Empresa, ela é solidária e o deixa seguro.		4	4			
7	A Empresa é de confiança.		4	5			
8	A Empresa fornece o serviço no tempo prometido.		4	5			
9	A Empresa mantém seus registros de forma correta.		3	5			
10	A Empresa não informa exatamente quando os serviços serão executados.	<i>Presteza</i>	4	3			
11	Você não recebe serviço imediato dos empregados da Empresa.		1	2			
12	Os empregados da Empresa não estão sempre dispostos a ajudar os clientes.		1	2			
13	Empregados da Empresa estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.		4	2			
14	Você pode acreditar nos empregados da Empresa.	<i>Segurança</i>	5	4			
15	Você se sente seguro em negociar com os empregados da Empresa.		5	4			
16	Os empregados da Empresa são educados.		4	4			
17	Os empregados da Empresa não obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.		1	1			

ITEM	QUESTÃO	DIMENSÃO	RESPONDENTES				
			1	2	3	4	5
18	A Empresa não dá atenção individual a você.	<i>Empatia</i>	1	2			
19	Os empregados da Empresa não dão atenção pessoal.		1	2			
20	Os empregados da Empresa não sabem das suas necessidades.		1	2			
21	A Empresa não tem como objetivo cumprir o interesse dos clientes.		2	2			
22	A Empresa não tem os horários de funcionamento convenientes aos clientes.		2	2			

A partir das respostas lançadas, o resultado para este exemplo é apresentado no quadro abaixo.

Dimensão	Score	Score máx	Desempenho
<i>Aspectos Tangíveis</i>	33	40	82,5%
<i>Confiabilidade</i>	42	50	84,0%
<i>Presteza</i>	29	40	72,5%
<i>Segurança</i>	36	40	90,0%
<i>Empatia</i>	43	50	86,0%
GERAL	183	220	83,2%

A dimensão melhor avaliada pelos clientes foi a Segurança (90,0%) em relação à empresa e a com menor avaliação encontra-se a Presteza (72,5%). Na avaliação geral a empresa obteve 83,2%. Analisando os resultados em cada uma das dimensões você poderá direcionar esforços para melhorar os pontos deficitários, bem como para manter os pontos que os clientes avaliam positivamente.

FERRAMENTA – PERFORMANCE EM SERVIÇO

Identificação							
Empresa: _____				Data: __/__/____			
Instruções							
Dadas as afirmações abaixo, marque “x” em apenas uma das respostas na escala numérica ao lado, variando de 1 (discordo fortemente) a 5 (concordo fortemente), de acordo com sua experiência com o serviço na atual empresa.							
ITEM	QUESTÃO	DIMENSÃO	Discordo Fortemente			Concordo Fortemente	
			1	2	3	4	5
1	A Empresa tem equipamentos modernos.						
2	As instalações físicas da Empresa são visualmente atrativas.						
3	Os empregados da Empresa são bem-vestidos.						
4	A aparência das instalações físicas da Empresa é conservada de acordo com o serviço oferecido.						
5	Quando esta Empresa promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.						
6	Quando você tem algum problema com a Empresa, ela é solidária e o deixa seguro.						
7	A Empresa é de confiança.						
8	A Empresa fornece o serviço no tempo prometido.						
9	A Empresa mantém seus registros de forma correta.						
10	A Empresa não informa exatamente quando os serviços serão executados.						
11	Você não recebe serviço imediato dos empregados da Empresa.						
12	Os empregados da Empresa não estão sempre dispostos a ajudar os clientes.						
13	Empregados da Empresa estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.						
14	Você pode acreditar nos empregados da Empresa.						
15	Você se sente seguro em negociar com os empregados da Empresa.						
16	Os empregados da Empresa são educados.						
17	Os empregados da Empresa não obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.						
18	A Empresa não dá atenção individual a você.						
19	Os empregados da Empresa não dão atenção pessoal.						

Identificação

Empresa: _____

Data: __/__/____

Instruções

Dadas as afirmações abaixo, marque "x" em apenas uma das respostas na escala numérica ao lado, variando de 1 (discordo fortemente) a 5 (concordo fortemente), de acordo com sua experiência com o serviço na atual empresa.

ITEM	QUESTÃO	DIMENSÃO	Discordo Fortemente			Concordo Fortemente	
			1	2	3	4	5
20	Os empregados da Empresa não sabem das suas necessidades.						
21	A Empresa não tem como objetivo cumprir o interesse dos clientes.						
22	A Empresa não tem os horários de funcionamento convenientes aos clientes.						

DICAS DE DESIGN DE AMBIENTES

FONTE: *Negócio a Negócio Etapa 3.*

A seguir são apresentadas dicas sobre circulação, posicionamento dos produtos, cores e iluminação. Estas dicas você pode utilizar para melhorar o ambiente de sua empresa.

CIRCULAÇÃO

- Mantenha a circulação desobstruída, de modo que o cliente se sinta convidado a circular por todo o espaço de sua empresa;
- Observe se as áreas mais acessadas são onde estão expostos seus principais produtos. Caso haja áreas pouco acessadas, estes produtos podem estimular a circulação se reposicionados;
- Garanta que as ofertas estão sendo visualizadas pelo cliente ao entrar na empresa, seja pela localização dos produtos ou por sinalizações gráficas.

POSICIONAMENTO DOS PRODUTOS

- Os produtos de maior margem (ganho) e de maior valor devem ser posicionados na altura dos olhos;
- Os produtos de alto giro, menor valor e menor margem (ganho), podem ficar em alturas mais baixas;
- Mantenha os produtos nos mostruários, pois isso os torna mais atraentes e convidativos aos clientes;
- Produtos destinados ao público infantil devem ser dispostos a até 1,20m de altura, pois assim estarão mais visíveis pelas crianças.

CORES

- O uso das cores preta, branca e tonalidades de cinza conferem sofisticação a um ambiente e permitem maior destaque aos objetos em exposição. Contudo, podem torna-lo um pouco impessoal, frio (se houver muito uso da cor preta) ou deprimente (se houver muito uso da cor branca);
- Ambientes pequenos ficam bem com esquema de cor monocromático, onde há o uso de uma só cor em várias tonalidades, combinada ou não com preto, branco ou cinza.

ILUMINAÇÃO

- Um estabelecimento popular, com preços mais atraentes e que trabalha com grandes quantidades, pode fazer uso de uma iluminação mais clara e bastante homogênea, com a tonalidade da lâmpada tendendo ao branco. Iluminação mais clara e branca interfere na conduta dos consumidores, acelerando-os;

- Ambientes comerciais que buscam dar um atendimento personalizado e praticam preços mais elevados precisam proporcionar aos seus consumidores ambientes mais elaborados, utilizando além da iluminação geral, elementos de iluminação de destaque e de tarefa. Nestes casos, concentra-se a iluminação mais intensa em alguns pontos, deixando a circulação com uma iluminação mais amena. A cor da luz deve ser mais amarelada, para criar uma sensação de aconchego, promovendo mais aproximação com o consumidor. Iluminação menos intensa e mais amarelada interfere na conduta dos consumidores, deixando-os mais tranquilos e relaxados;
- Cuidado com a incidência direta do sol em alguns materiais, pois pode comprometer a aparência e a qualidade;
- Objetos de cor vermelha ou marrom ficam mais destacados quando iluminados com lâmpadas de tonalidade amarelada;
- Objetos de cor azul ou cinza ficam mais destacados quando iluminados com lâmpadas de tonalidade branca.

DICAS DE BOAS PRÁTICAS DE FABRICAÇÃO DE ALIMENTOS – BPF

FONTE: *Negócio a Negócio Etapa 3.*

As Boas Práticas de Fabricação (BPF) abrangem um conjunto de medidas que devem ser adotadas pelos fabricantes de alimentos a fim de garantir a qualidade sanitária e a conformidade dos produtos alimentícios com os regulamentos técnicos. A legislação sanitária federal regulamenta essas medidas em caráter geral, aplicável a todo o tipo de indústria de alimentos e específico, voltadas às indústrias que processam determinadas categorias de alimentos.

A seguir é apresentado um conjunto de dicas básicas relacionadas aos cuidados com o alimento, com a higiene das pessoas, equipamentos, utensílios e objetos que irão lhe auxiliar a estar enquadrado com o BPF. Mais informações você obtém em <http://www.anvisa.gov.br/alimentos/bpf.htm>.

ALIMENTOS

- Sempre verifique o estado dos alimentos no recebimento;
- Mantenha os alimentos na temperatura correta: alimentos refrigerados – abaixo de 5°C e os aquecidos, quando no balcão de *self-service* – acima de 60°C;
- Não use e não compre produtos com embalagens amassadas, estufadas, enferrujadas, trincadas, com vazamentos, rasgadas, abertas ou com outro tipo de defeito;
- O alimento deve ser bem cozido, em altas temperaturas de modo que todas as partes do alimento atinjam no mínimo a temperatura de 70°C;
- Evite o contato de alimentos crus com alimentos cozidos;
- Não descongele os alimentos à temperatura ambiente. Utilize o forno de micro-ondas se for prepará-los imediatamente ou deixe o alimento em um recipiente na geladeira até descongelar;
- Não armazene alimentos junto com substâncias tóxicas, como produtos de limpeza e venenos;
- Procure diminuir ao máximo o tempo entre o preparo e a distribuição dos alimentos;
- Os alimentos, mesmo que embalados, não podem ficar em contato direto com o chão, para evitar contaminações.

PESSOAS

- Sempre lave as mãos antes de manipular os alimentos e após usar o banheiro;
- Lave as mãos antes de preparar os alimentos e depois de manipular alimentos crus (carnes, frangos, peixes e vegetais não lavados);
- Lavar as mãos é uma das melhores formas de evitar a contaminação dos alimentos;
- Sempre use roupas limpas e mantenha a higiene pessoal;
- Nunca fume na área de processamento de alimentos;
- Ao manipular alimentos, não utilize adornos pessoais, pois eles acumulam contaminação e podem cair nos alimentos;

- Os visitantes que entrarem na cozinha devem cumprir as mesmas regras de higiene dos manipuladores;
- Os funcionários que manipulam o alimento (mesmo com guardanapos, pegadores e talheres) não podem pegar em dinheiro.

EQUIPAMENTOS, UTENSÍLIOS E OBJETOS

- Sempre mantenha as latas de lixo tampadas;
- Sempre mantenha os equipamentos, superfícies e utensílios limpos;
- Lave os utensílios usados no preparo de alimentos crus antes de utilizá-los em alimentos cozidos;
- Não utilizar utensílios de madeira para manipular alimentos.

ECONOMIA DE ENERGIA

- Evite que fontes frias fiquem em contato direto com fontes quentes;
- Evite obstruir a saída de ar frio dos equipamentos (barreiras térmicas);
- Evite a formação de gelo no equipamento; regule o termostato;
- Confira a capacidade dos balcões refrigerados. Cada balcão ou expositor refrigerado tem seu limite de exposição de produtos (veja a linha de carga máxima indicada no equipamento). Caso ela seja ultrapassada, na hora da reposição, pode acarretar maior consumo de energia;
- Garanta o bom estado do isolamento térmico de equipamentos frios e quentes;
- Ajuste a temperatura dos equipamentos às necessidades de conservação dos alimentos, para não desperdiçar energia. Evite as temperaturas desnecessariamente baixas;
- Mantenha fechadas as portas dos equipamentos de frio;
- Verifique periodicamente o estado das borrachas de vedação das portas ou tampas dos balcões frigoríficos, geladeiras e freezers, substituindo-as sempre que se encontrarem danificadas, gastas ou com suspeita de vedação insuficiente.

CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

FONTE: Sebrae/Empretec

A seguir são apresentadas dez características essenciais do comportamento empreendedor.

1. Busca de Oportunidades e Iniciativa

Desenvolve a capacidade de se antecipar aos fatos e de criar oportunidades de negócios com novos produtos e serviços. Um empreendedor com essas características bem trabalhadas:

- Age com proatividade, antecipando-se as situações
- Busca a possibilidade de expandir seus negócios
- Aproveita oportunidades incomuns para progredir

2. Persistência

Desenvolve a habilidade de enfrentar obstáculos para alcançar o sucesso. A pessoa com essas características:

- Não desiste diante de obstáculos
- Reavalia e insiste ou muda seus planos para superar objetivos
- Esforça-se além da média para atingir seus objetivos

3. Correr Riscos Calculados

Envolve a disposição de assumir desafios e responder por eles. O empreendedor com esta característica:

- Procura e avalia alternativas para tomar decisões
- Busca reduzir as chances de erro
- Aceita desafios moderados, com boas chances de sucesso.

4. Exigência de Qualidade e Eficiência

Relaciona-se com a disposição e a inclinação para fazer sempre mais e melhor. Um empreendedor com essa característica:

- Melhora continuamente seu negócio ou seus produtos
- Satisfaz e excede as expectativas dos clientes
- Cria procedimentos para cumprir prazos e padrões de qualidade

5. Comprometimento

Característica que envolve sacrifício pessoal, colaboração com os funcionários e esmero com os clientes. O empreendedor:

- Traz para si mesmo as responsabilidades sobre sucesso e fracasso
- Atua em conjunto com a sua equipe para atingir os resultados
- Coloca o relacionamento com os clientes acima das necessidades de curto prazo.

6. Busca de Informações

Característica que envolve a atualização constante de dados e informações sobre clientes, fornecedores, concorrentes e sobre o próprio negócio. O empreendedor:

- Envolve-se pessoalmente na avaliação do seu mercado
- Investiga sempre como oferecer novos produtos e serviços
- Busca a orientação de especialistas para decidir

7. Estabelecimento de Metas

Compreende saber estabelecer objetivos que sejam claros para a empresa, tanto em longo como em curto prazo. Assim, o empreendedor:

- Persegue objetivos desafiantes e importantes para si mesmo
- Tem clara visão de longo prazo
- Cria objetivos mensuráveis, com indicadores de resultado

8. Planejamento e Monitoramento Sistemáticos

Desenvolve a organização de tarefas de maneira objetiva, com prazos definidos, a fim de que possam ter os resultados medidos e avaliados. O empreendedor com essa característica bem trabalhada:

- Enfrenta grandes desafios, agindo por etapas
- Adequa rapidamente seus planos às mudanças e variáveis de mercado
- Acompanha os indicadores financeiros e os leva em consideração no momento de tomada de decisão.

9. Persuasão e Rede de Contatos

Engloba o uso de estratégia para influenciar e persuadir pessoas e se relacionar com pessoas chave que possam ajudar a atingir os objetivos do seu negócio. Dessa forma, o empreendedor:

- Cria estratégias para conseguir apoio para seus projetos

- Obtém apoio de pessoas chave para seus objetivos
- Desenvolve redes de contatos e constrói bons relacionamentos comerciais

10. Independência e Autoconfiança

Desenvolve a autonomia para agir e manter sempre a confiança no sucesso. Um empreendedor que possui essa característica:

- Confia em suas próprias opiniões mais do que nas dos outros
- É otimista e determinado, mesmo diante da oposição
- Transmite confiança na sua própria capacidade



DIAGNÓSTICO COMPORTAMENTAL

AUTO AVALIAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DE COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Para uma melhor compreensão do comportamento dos empresários, pedimos que você preencha estas questões de 1 a 30, correspondentes às características empreendedoras. Este questionário é uma auto avaliação, isto é, reflete a sua forma de agir, segundo a sua própria percepção.

Leia cuidadosamente cada afirmação e decida qual a resposta que melhor se aplica à sua realidade. Marque o número selecionado na linha à direita de cada afirmação.

(1) Difícilmente acontece (2) Às vezes acontece (3) Sempre acontece

EXEMPLO:

Afirmação	Resposta
Mantenho-me calmo em situações tensas	(1) (2) (3)
Se você responder, por exemplo, o número 2 nessa afirmação, está indicando que às vezes acontece de você manter-se calmo em situações tensas. Essa é sua maneira de se comportar. Todas as questões devem ser preenchidas obrigatoriamente. Algumas afirmações podem ser similares, mas nenhuma é exatamente igual. Seja honesto consigo mesmo. Lembre-se: ninguém faz tudo ou sabe fazer tudo corretamente. Caso você tenha interesse em conhecer mais sobre as características empreendedoras, poderá participar das palestras e treinamentos oferecidos pelo SEBRAE.	

Afirmação	Resposta
1. Quando desconheço algo, não me importo em buscar informações.	(1) (2) (3)
2. As pessoas concordam comigo baseadas em meus argumentos ou estratégias que adoto.	(1) (2) (3)
3. Escolho situações em que posso controlar ao máximo os resultados finais, considerando as possibilidades de êxito ou fracasso antes de agir.	(1) (2) (3)
4. Diante das necessidades do mercado, implanto inovações em meus produtos/ serviços ou amplio a área geográfica de atuação de minha empresa.	(1) (2) (3)
5. Reconheço minha responsabilidade nas falhas e eventuais prejuízos financeiros e tomo providências para corrigi-los.	(1) (2) (3)
6. Acredito que posso ser bem-sucedido em qualquer atividade que me proponho a executar, mesmo sendo algo difícil ou desafiador.	(1) (2) (3)
7. Meu rendimento no trabalho é bastante eficaz, pois faço as coisas de acordo com o que foi estabelecido, dando ênfase à otimização do tempo.	(1) (2) (3)
8. Para mim, é mais importante a minha opinião do que a opinião de outras pessoas sobre o que faço e a maneira como eu faço.	(1) (2) (3)
9. Executo minhas atividades, bem como as atividades dos funcionários, no dia a dia de minha empresa.	(1) (2) (3)
10. Adoto, como parâmetro nas negociações, o ditado "quem não arrisca, não petisca".	(1) (2) (3)

Afirmção	Resposta
11. Busco toda e qualquer informação disponível no mercado para utilizar em minha empresa.	(1) (2) (3)
12. Sei de forma clara o que quero alcançar no futuro breve, e estabeleço parâmetros que permitam medir e avaliar o meu desempenho.	(1) (2) (3)
13. Faço as coisas preocupando-me com meus clientes, pois eles sempre têm razão e estão acima de qualquer coisa.	(1) (2) (3)
14. Defino, a cada dia, o percentual de lucro que quero obter em minha empresa.	(1) (2) (3)
15. Quando tenho um projeto de grande porte, divido-o em tarefas mais simples, com prazos estabelecidos antecipadamente.	(1) (2) (3)
16. Mesmo que eu já esteja obtendo bons resultados em minha empresa, encontro formas de melhorar o que faço (agilidade, custos, qualidade etc).	(1) (2) (3)
17. Confio em minha capacidade de tomar decisões e solucionar problemas desafiantes que encontro na rotina empresarial.	(1) (2) (3)
18. Na execução das atividades, minha intuição e criatividade são suficientes para decidir como fazer. Organização e controle são aspectos secundários.	(1) (2) (3)
19. Identifico pessoas influentes e solicito apoio delas para alcançar minhas metas, pois somente assim consigo obter resultados positivos.	(1) (2) (3)
20. Insisto várias vezes para conseguir o que pretendo.	(1) (2) (3)
21. Aproveito, sem restrições, todas as oportunidades que surgem no mercado, pois elas trazem retorno financeiro.	(1) (2) (3)
22. Com objetivos comerciais, envio mensagens/brindes aos clientes em datas especiais.	(1) (2) (3)
23. Faço controles financeiros por meio de registros e utilizo esses dados para subsidiar as minhas decisões.	(1) (2) (3)
24. Quando encontro dificuldades na execução de uma atividade, permito-me aguardar um tempo até que elas se resolvam.	(1) (2) (3)
25. Quando necessário, trabalho muito e com afinco para completar uma tarefa ou alcançar um objetivo.	(1) (2) (3)
26. Faço coisas que, na opinião dos outros, são arriscadas.	(1) (2) (3)
27. Minhas ações diárias são fortemente influenciadas por meus objetivos de vida futuros.	(1) (2) (3)
28. Visito feiras e participo de eventos correlatos ao meu empreendimento para conhecer novos produtos/serviços e fornecedores.	(1) (2) (3)
29. Encontro oportunidades de novos negócios quando identifico necessidades ou diagnostico problemas reais.	(1) (2) (3)
30. Realizo vendas para clientes, ainda que não tenha lucro imediato, tendo em vista futuras possibilidades de outros negócios com eles.	(1) (2) (3)

Caso tenha dúvida na utilização dos materiais e ferramentas deste Caderno, acesse os serviços abaixo:



Acesse mais informações, conteúdos, e receba o atendimento de um especialista em

www.sebrae.com.br
www.ead.sebrae.com.br



Esclareça dúvidas, obtenha informações complementares de cursos, palestras e eventos ligando para

0800 570 0800

Confirmação de recebimento

Eu, _____

Declaro que recebi este Caderno de Ferramentas em meu estabelecimento comercial, entregue durante uma visita do Programa Negócio a Negócio, em ____/____/____.





0800 570 0800 / sebrae.com.br