SEBRAE

SEMANA DO MEI

SEBRAE

COMO ORGANIZAR O CRESCIMENTO DO MEI

SUMÁRIO

PLANO DE CRESCIMENTO: O GUIA PARA DESEBHAR O PLANO PARA SUA EMPRESAS 03
O QUE É UM PLANO DE CRESCIMENTO? 04
POR QUE O PLANO DE CRESCIMENTO É IMPORTANTE PARA A SAÚDE DA EMPRESA? 05
COMO FAZER O PLANO DE CRESCIMENTO NA PRÁTICA? 06

SEBRAE
SEMANA DO MEI

03 Plano de crescimento: o guia para desenhar o plano para sua empresa

Como planejar, desenvolver, administrar, checar e corrigir a expansão de uma empresa? Preocupação número 1 de empreendedores de micro e pequenos negócios, o fortalecimento de um empreendimento passa, sim, pela conquista de novos mercados. Nesse sentido, elaborar um plano de crescimento detalhado contribui para fundamentar as decisões estratégicas e aumentar o índice de sucesso.

Se você não sabe por onde começar, fique tranquilo.

Neste post, vamos lhe explicar o que é um plano de crescimento, por que ele é importante para o desenvolvimento da sua empresa, quais os benefícios usufruídos por quem o elabora e, o mais importante, como implementá-lo em 5 etapas muito fáceis de serem realizadas.

Preparado? Boa leitura!

04 O que é um plano de crescimento?

Quando um negócio — de qualquer porte — atinge determinado nível de maturidade, ele precisa desenvolver uma estratégia para continuar crescendo e produzindo lucros. Essa expansão pode acontecer por meio de diferentes decisões:

- Aumentar a linha de produtos;
- Oferecer novos serviços;
- Abrir outra unidade;
- Adquirir um concorrente;
- Ingressar no ramo de franquias.

Para ter sucesso, o empreendedor precisa ter consciência de que o crescimento deve ocorrer de maneira ordenada. Desenvolver ações sem planejamento pode ocasionar o surgimento de metas antagônicas, que atrapalham o crescimento e podem levar a empresa ao fracasso.

Basicamente, existem dois formatos de expansão que podem ser praticados por uma empresa: o orgânico ou o por fusão/aquisição.

O modelo orgânico ocorre quando um negócio cresce por meio de ações próprias — desenvolvimento de novas mercadorias, conquista de novos consumidores, ampliação da área de atendimento etc.

Já o formato fusão/aquisição, como o nome sugere, acontece quando um empreendimento adquire ou une forças com outra empresa. Não é preciso que os negócios sejam do mesmo ramo. Contudo, é preciso haver certa afinidade para que a união seja rápida e com a menor quantidade de problemas possível.

Normalmente, micros, pequenas e médias empresas buscam o crescimento orgânico, uma vez que o custo para aquisição de outro negócio costuma ser elevado. O importante é que, independentemente do modelo escolhido, o empreendedor desenvolva uma estratégia que o oriente passo a passo.

Nesse sentido, surge o plano de crescimento. O propósito desse estudo é estabelecer os objetivos estratégicos, desmembrá-los em metas e ações, definir o orçamento, prever o treinamento da equipe, ou seja, organizar o fluxo de processos para que a empresa obtenha uma expansão saudável.

05 Por que o plano de crescimento é importante para a saúde da empresa?

Adotar um plano de crescimento traz benefícios para a empresa. O primeiro deles é manter a motivação para continuar existindo. Um negócio que cresce e se diversifica se protege contra o surgimento de concorrentes e de novas tecnologias.

No passado, gigantes como Kodak (filmes fotográficos), Blockbuster (locadora de filmes) e Yahoo! (portal de Internet) deixaram de existir ou diminuíram sua relevância por não saberem interpretar as tendências do mercado e não conseguirem se defender diante da mudança do padrão de consumo dos seus clientes.

Assim, ao produzir novas mercadorias ou ampliar a oferta de serviços, uma empresa reduz as chances de ser deixada de lado pelo mercado. Além disso, a preocupação em expandir suas atividades oportuniza outras vantagens para a empresa:

- Gera mais lucro;
- Fortalece a imagem da marca;
- Aumenta market share;
- Defende o negócio da ação de concorrentes.

O plano de crescimento também é fundamental para manter e expandir a carteira de clientes. Com o passar do tempo, as necessidades dos consumidores mudam — e é preciso estar atento a esses movimentos.

Assim, mesmo que você esteja satisfeito com o andamento do seu negócio, manter a preocupação com o desenvolvimento o defenderá da ação de concorrentes, diminuindo o risco do crescimento deles afetar a saúde financeira da sua empresa.

06 Como fazer o plano de crescimento na prática?

Agora que você já sabe o que é e qual a importância de elaborar um plano de crescimento, chegou a hora de aprender a desenvolver um. Confira!

1. Criação do objetivo estratégico

A primeira ação a ser realizada para criar um plano de crescimento de sucesso é definir qual será o objetivo estratégico a ser perseguido. Essa premissa será responsável por definir todas as ações, treinamentos e escolhas que serão tomadas pela diretoria e pelos demais gestores a partir de então.

Uma dica importante para desenvolver os objetivos estratégicos é começar o enunciado por um verbo e sempre indicar um número a ser alcançado. Outro cuidado é conhecer em detalhes a situação da empresa.

Estabelecer um objetivo desvinculado da realidade pode desmotivar a equipe, incentivar um ambiente corporativo ruim e, assim, prejudicar o desempenho do negócio. Por isso, faça uma análise dos ambientes internos e externos antes de projetar aquilo que você deseja atingir.

Em seguida, elabore o enunciado do objetivo, lembrando que ele precisa ser claro e direto. Por exemplo:

SEBRAE
SEMANA DO MEI

07

- Aumentar o lucro líquido da empresa em 10%;
- Aumentar a receita corrente em 7%.
- Abrir duas novas unidades;
- Elevar o índice de satisfação dos clientes em 25%.

Uma técnica muito útil para criar objetivos e metas compreensíveis para toda a equipe é a SMART. Trata-se da sigla em inglês para o conjunto de atributos que a descrição do propósito deve ter. Entenda:

- **Specific (específico)** — o enunciado deve ser direto e específico, sem que haja margem para outras interpretações;

- **Measurable (mensuráveis)** — os resultados precisam ser medidos de maneira segura; "o que não é medido não pode ser gerenciado", ensina uma famosa frase da área de Administração;

- **Attainable (atingíveis)** — como já foi destacado, o objetivo precisa ser realista, apto de ser alcançado pela organização;

- **Realistic (realistas)** — as metas precisam estar de acordo comos recursos disponíveis para a empresa;

- **Time-bond (prazo determinado)** — por fim, deve-se estipular um prazo para que o objetivo seja atingido.

Com esses cuidados, a organização estará pronta para estabelecer aonde deseja chegar e comunicar isso com exatidão a todos os níveis hierárquicos presentes em sua estrutura.

2. Definição de metas e ações

Após estabelecer o objetivo estratégico, o plano de crescimento deve se preocupar em definir quais são as metas e as ações necessárias para alcançá-lo. Todas as áreas (marketing, administrativo, compras etc) da empresa devem ser orientadas a partir do propósito global.

Por exemplo: uma empresa tem por objetivo estratégico aumentar o lucro em 15% ao final de um ano. Para chegar a esse resultado, foi verificado que o setor de vendas deve aumentar o volume comercializado em 20%.

Além disso, para que os vendedores consigam atingir tal número, o Recursos Humanos deve aumentar o tempo de treinamento de colaboradores em 15 horas ao mês. Por fim, todas as áreas devem efetuar um corte de 5% em despesas consideradas supérfluas.

Como organizar metas e ações

Uma maneira eficiente de organizar todas as metas e as ações da sua empresa é utilizar a ferramenta 5W2H. Esse método de gestão reúne em um único documento as atividades e as informações administrativas para acompanhá-las, como veremos a seguir.

Em formato de tabela ou planilha, o 5W2H atua como um guia para que o gestor acompanhe o desenvolvimento das ações e cumprimento das metas de suas equipes. Entenda cada um dos campos que devem ser preenchidos:

- **What (o quê)** — nesse item, o gestor deve apontar a ação que deve ser realizada ou o problema a ser sanado; procure indicar o parâmetro que será medido para indicar que a tarefa foi concluída;

- **Why (por quê)** — nessa etapa deve ser indicado o motivo pelo qual a empresa precisa realizar a tarefa;

- **Where (onde)** — especificar o local onde a ação vai ocorrer pode ser em um processo, em uma área ou em uma unidade do negócio;

- **When (quando)** — aqui deve constar o prazo para execução da tarefa; esse campo pode servir de base para montar um cronograma de ações posteriormente;

- **Who (quem)** — defina quem (indivíduo ou setor) será o responsável pelo cumprimento da meta;

- **How (como)** — informe as ferramentas, as estratégias e os recursos que poderão ser utilizados para executar a ação;

- **How much (quanto custa)** — a ação precisa estar em harmonia com a disponibilidade orçamentária do negócio; assim, esse item indica o quanto poderá ser investido para concluir a atividade.

3. Avaliação e qualificação das equipes

A partir da compreensão das tarefas e dos objetivos que a empresa precisa cumprir para crescer, é preciso verificar se as equipes de trabalho têm as habilidades e as competências para desempenhar essas funções.

A análise deve resultar em um programa de treinamento que vise capacitações específicas, alinhadas com os propósitos e as metas da organização. Lembre-se que o empreendedor também deve se capacitar. Cursos de empreendedorismo formam uma base sólida para fundamentar decisões administrativas e estratégicas do gestor.

10

Levantamento das necessidades

A melhor maneira de realizar esse mapeamento é elaborar um Levantamento das Necessidades (LN) da força de trabalho. Esse documento deve ser produzido por meio de reuniões setoriais com os gestores das respectivas áreas.

Outros instrumentos que podem ser utilizados para complementar o estudo são a avaliação de desempenho, a pesquisa de clima e o índice de satisfação dos clientes.

Essa análise permitirá que a diretoria delimite o público-alvo que receberá a capacitação e, ainda mais importante, o formato que será utilizado para aplicar o treinamento.

Modelos de treinamentos

Depois de compreender quais são as necessidades e qual é o público interno que precisa receber treinamento, a empresa precisa definir qual a modalidade de capacitação que será aplicada.

Hoje, o avanço da tecnologia permitiu o desenvolvimento de diversas ferramentas de ensino, que tornam possíveis a realização de cursos de alta qualidade nos mais diversos formatos — do ensino a distância (EAD) até o in company.

Entre as atividades mais utilizadas estão:

- Seminários;
- Palestras;
- Workshops;
- Cursos (presenciais, EAD, in company);
- Universidade corporativa.

O desenvolvimento do programa depende da criatividade do gestor. É possível contratar apoio externo para fornecer a capacitação, mas também é possível incentivá-la a partir dos recursos humanos da própria organização.

Isso acontece quando colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento ou a habilidade que têm com os demais colegas.

Essa multiplicação valoriza quem ensina, oportuniza o desenvolvimento interno e, além disso, pode significar economia financeira, uma vez que evita a contratação de um profissional de fora da empresa para ministrar o curso.

4. Uso do PDCA para realizar modificações

O método PDCA é uma ferramenta importante para melhorar de maneira contínua os processos. O mecanismo consiste em um ciclo de quatro etapas: **planejar (plan), executar (do), checar (check) e agir (act)**. Falaremos sobre cada uma das fases a seguir.

O objetivo do PDCA é identificar e reduzir a incidência de erros nos procedimentos da empresa sem que seja preciso para isso interrompê-los. Ele pode ser aplicado em todas as atividades da empresa, sejam elas internas e externas. Entenda como funciona!

Planejar (Plan)

Como o nome indica, é o período para analisar os recursos disponíveis e elaborar os objetivos e metas. Basicamente, é a elaboração da técnica 5W2H, que explicamos no item 2 deste post.

Executar (Do)

Realize as tarefas elencadas durante o planejamento. Tenha o cuidado de documentar as ações, sobretudo os problemas que forem surgindo.

Checar (Check)

Quais os resultados a empresa obteve com a realização das atividades planejadas? O sucesso dessa etapa depende de indicadores e métricas sólidas e confiáveis. Liste e compare os números alcançados e aponte o que deu certo e o que precisa ser alterado para render mais.

Agir (Act)

A última etapa prevê que a empresa absorva os aprendizados e os conhecimentos adquiridos nas outras três fases. Quais mudanças precisam ser realizadas a fim de que os processos melhorem? Essas alterações serão a base para o início de um novo ciclo de planejamento, execução, checagem e ação.

5. Reavaliação constante

O sucesso do plano de crescimento exige o monitoramento e a revisão constante dos objetivos e das metas elencadas. Essas ações são importantes para atualizar o planejamento diante de mudanças em cenários externos e internos.

É comum que a conjuntura do negócio se modifique, apresentando oportunidades e ameaças que precisam ser analisadas pelo planejamento.

Novos concorrentes, aumento do preço dos insumos, avanços tecnológicos, legislação: diversas variáveis podem se apresentar e a empresa que não estiver atenta a essas novidades ficará para trás.

No âmbito interno, a diretoria também precisa ficar atenta. Mudanças no quadro de colaboradores, como a saída de pessoas em posições importantes, podem afetar a produtividade, exigindo que a empresa procure novos talentos ou promova treinamentos para manter o mesmo nível de capacitação.

Assim, para que não existam surpresas e o fluxo de trabalho continue de forma harmônica, deve-se estabelecer uma periodicidade para a revisão do plano de crescimento. Esse período varia conforme as características e o tamanho da empresa.

É indicado que cada setor tenha pelo menos uma reunião mensal para atualização do trabalho. A cada trimestre uma análise geral deve ser realizada, sempre com foco nos resultados alcançados.

Assim, ao fim de um ano, os gestores do negócio têm condições de avaliar se o objetivo estratégico traçado foi atingido, precisa ser atualizado ou se a empresa está no caminho certo para cumpri-lo.

13

Quais são as vantagens de um plano de crescimento bem feito?

Um plano de crescimento baseado em informações corretas e relevantes e com objetivos e metas compatíveis com a realidade do negócio oferece diversos benefícios para uma empresa. Entenda os principais!

Aumenta o índice de acerto das decisões estratégicas

Onde você deseja que a sua empresa chegue? Para qual rumo ela deve seguir? O plano de crescimento permite que você tenha clareza para decidir os caminhos que a sua empresa deve tomar.

Ao elencar objetivos e metas, você tem condições de definir quais são as suas prioridades e, assim, aumentar as chances de êxito das decisões estratégicas que serão tomadas

Por exemplo: uma empresa traça como objetivo ampliar a oferta de soluções tecnológicas aos seus clientes. Ela deverá, portanto, focar seus esforços na área de desenvolvimento.

Nesse caso, o investimento no setor de atendimento ao cliente pode ficar em segundo plano ou até mesmo ter o seu orçamento diminuído se a empresa estiver passando por dificuldades financeiras.

Ou seja, essas decisões se tornam muito mais claras quando coladas em um papel por meio do plano de crescimento.

Melhora a comunicação interna

Fazer com que todos os colaboradores e as diferentes áreas de uma empresa atuem alinhadas é um dos principais desafios de um gestor. Mesmo em equipes pequenas, essa preocupação deve fazer parte do dia a dia da direção.

O plano de crescimento possibilita que todos os níveis hierárquicos conheçam os objetivos do negócio e, assim, unam forças para atingi-los. O fluxo de comunicação interna também é um importante instrumento para manter em alta os níveis de motivação.

Murais e e-mail corporativo, por exemplo, normalmente funcionam bem em pequenas empresas, tornando-se ferramentas de auxílio à direção para disseminar a missão e os valores corporativos.

Além disso, esses instrumentos atuam para divulgar os resultados conquistados e, dessa forma, manter a força de trabalho esclarecida e a unidade em busca do cumprimento das metas.

Permite a identificação de oportunidades e ameaças

Elaborar um plano de crescimento — e revisá-lo periodicamente — exigirá que a empresa esteja atenta aos movimentos do ambiente externo. Esse cuidado fará com que o negócio não seja surpreendido por ameaças e consiga se planejar para aproveitar as oportunidades que surgirem.

Crise econômica, ingresso de novos concorrentes, surgimento de produtos substitutos e aumento do preço da matéria-prima para produção são alguns dos exemplos de ameaças que podem causar grande impacto caso a empresa não esteja preparada.

O importante, tanto nos casos de ameaça quanto nos de oportunidade, é que a empresa não seja pega de surpresa e consiga formatar os seus processos a tempo de evitar prejuízos ou de maximizar os lucros.

Potencializa pontos forte da empresa

O plano de crescimento permite que o gestor compreenda o verdadeiro diferencial da empresa e aposte nele para crescer. Ao definir os rumos que o negócio tomará, as decisões estratégicas se tornam mais claras e, assim, o investimento em áreas-chave é potencializado.

O desenvolvimento dos principais atributos da organização é fundamental para gerar valor aos clientes. O resultado é uma empresa mais forte para disputar o mercado com os concorrentes.

Identifica investimentos

Uma empresa precisa estar preparada para investir em melhorias que aumentem a sua produtividade e a tornem mais competitiva. O plano de

crescimento permite que o negócio identifique esses pontos.

Além disso, com o controle de todas as ações realizadas é possível medir o Retorno sobre o Investimento (ROI). Essa métrica é importante, pois indica ao gestor se os resultados estão de acordo com o que foi planejado e, em caso negativo, pode fazer com que a empresa redirecione seus recursos.

Oportuniza vantagem competitiva

Como diferenciar dos concorrentes o produto ou o serviço que a sua empresa oferece? Essa questão é chave para um empreendimento fidelizar seus clientes.

A vantagem competitiva deve ser compreendida como a superioridade que um negócio tem em relação à concorrência. Imagem da marca, atendimento, possibilidade customização, precificação, melhor prazo de entrega e qualquer outro atributo relevante para o público consumidor pode ser explorado como um diferencial.

Nesse sentido, o plano de crescimento é uma oportunidade para o gestor conhecer melhor o seu próprio empreendimento e, assim, compreender como construir de maneira eficiente a sua vantagem competitiva.

O plano de crescimento, portanto, é um instrumento indispensável para a estratégia de desenvolvimento de qualquer negócio — seja ele micro, pequeno, médio ou grande. A partir desse planejamento, o empreendedor tem condições de estabelecer metas e ações que, de forma harmônica, contribuirão para o cumprimento do objetivo central da empresa.

Além de manter um propósito para o empreendimento, o plano de crescimento aumenta o índice de acerto em decisões estratégicas dos gestores, melhora a comunicação interna, favorece uma compreensão mais exata do ambiente externo (identificando ameaças e oportunidades), potencializa os atributos da empresa e, assim, contribui para produzir vantagem competitiva em relação aos concorrentes.