

Jarbas Martins

IMPULSIONE E TRANSFORME SEU NEGÓCIO



ADONIS

Jarbas Martins

IMPULSIONE E TRANSFORME SEU NEGÓCIO



Ilustrações de Paulo R. Masserani

ADONIS

Americana/SP - 2018

Copyright © 2018

Jarbas Martins

Projeto Editorial

Magali Berggren Comelato

Projeto Gráfico

Paula Leite

Ilustrações

Paulo R. Masserani

Revisão e Edição

Murilo Basso

**CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ**

M343i

Martins, Jarbas

Impulsione e transforme seu negócio / Jarbas Martins ; ilustração Paulo R.

Masserani. - 1. ed. - Americana [SP] : Adonis, 2018.

160 p. ; 17x24 cm.

ISBN 978-85-7913-471-5

1. Administração de empresas. 2. Sucesso nos negócios. I. Masserani, Paulo R. II.
Título.

18-53617

CDD: 650.1

CDU: 005.336

Meri Gleice Rodrigues de Souza - Bibliotecária CRB-7/6439
05/11/2018 08/11/2018

ADONIS

Serviços editoriais feitos na Editora Adonis.

Rua do Acetato, 189 - Distrito Industrial Abdo Najar.

CEP: 13474-763 - Americana/SP - Fone: (19) 3471.5608

www.editoraadonis.com.br

AGRADECIMENTOS

A construção de um caminho acontece em várias etapas. Acontece, sobretudo, nos momentos vividos com amigos ao longo desta caminhada.

Por isso, gostaria de agradecer, em primeiro lugar, a Deus – que esteve sempre ao meu lado durante esta jornada.

Um agradecimento especial para meus pais, que forneceram a base do que sou e a razão do meu viver. À minha família, minha amada esposa **Fabiana** pelo imensurável apoio, a minha querida filha **Juliana** e aos meus filhos **Felipe** e **Daniel** que tanto me ensinam dia após dia.

Aos meus sócios **Sonia Santos** e **Rafael Martins** que com sua dedicação e valiosas contribuições foram fundamentais para que este projeto fosse concluído.

Agradeço também aos meus amigos empresários que confiaram em meu trabalho e compartilharam suas empresas, servindo como um amplo laboratório de provas, conquistas e sucesso – além, claro, de minha equipe de trabalho, fundamental para que cada projeto desenvolvido ao longo desta trajetória tivesse êxito.



SUMÁRIO

Prefácio	7
Aprender e reaprender	10
No caminho certo	11
Capítulo 1: Gestão Estratégica	13
Introdução	16
1.1 – Qual o propósito da minha organização?	17
1.2 – É bom ter sócio? Qual a melhor sociedade?	22
1.3 – Qual é o papel da família na empresa?	24
1.4 – Como desenvolver o conceito de família x profissional? ..	27
Capítulo 2: Gestão Comercial	35
Introdução	38
2.1 - O que vendemos?	39
2.2 - Conhecendo as necessidades do cliente.....	41
2.3 - O processo de vendas.....	47
2.4 – Como estruturar o setor de vendas.....	53
2.5 – Qual o papel do gestor de vendas	59
2.6 – Como desenvolver uma estratégia de vendas.....	63
2.7 – Como implementar indicadores de desempenho de vendas	69
2.8 – Como elaborar um roteiro de vendas	71
2.9 – Treinamento em vendas.....	73
2.10 – Como fidelizar os clientes e trabalhar o pós-venda.	75

Capítulo 3: Gestão Financeira	79
Introdução	81
3.1 – Será que tenho um bom plano de contas?	82
3.2 – Onde está meu ponto de equilíbrio?.....	83
3.3 – Como está meu Fluxo de Caixa?	89
3.4 – Qual é a minha lucratividade?.....	93
Capítulo 4: Gestão de Processos	103
Introdução	106
4.1 – Será que tenho todos os meus processos mapeados?	107
4.2 – Conceitos de Eficiência x Eficácia x Efetividade	114
4.3 – Como está meu Planejamento Operacional?	117
4.4 – Qual é a minha Performance Operacional?	122
Capítulo 5: Gestão de Pessoas	127
Introdução	130
5.1 – Como desenvolver o meu time?.....	131
5.2 – Como avaliar o desempenho?.....	141
5.3 – Tenho uma equipe de alta performance?	144
5.4 – É importante desenvolver o Endomarketing?	148
5.5 – Temos um bom projeto de Plano de Carreira?	152
Conclusão	155
Bibliografia	157

PARA VOCÊ EMPRESÁRIO.

Um ambiente de mudanças cada vez mais rápidas e transformações inesperadas, um mercado de constantes oportunidades, em que pequenas decisões influem em grandes resultados: é dentro deste cenário que escrevo este livro, fruto de minha experiência em aproximadamente 150 empresas atendidas ao longo de mais de 15 anos de atuação como consultor em **Gestão Estratégica de Negócio**.

E por que escrevê-lo? Acompanhando a dificuldade que grande parte dos empresários encontram em sobressair-se em um mercado fragmentado e ávido por preços e prazos cada vez menores, resolvi relatar em cinco etapas quais caminhos uma empresa deve seguir para manter-se saudável.

Este conteúdo, de leitura rápida e fácil, pode e deve ser usado como uma ferramenta de apoio ao empresário: uma metodologia comprovadamente funcional, construída e aprimorada ao longo de todos esses anos.

Logo nas páginas iniciais do **primeiro capítulo**, falo sobre a gestão do negócio: tudo começa com o sonho do fundador, algo que veio para servir a um propósito de vida. Mas para disseminar esses ideais dentro da cultura organizacional é de extrema importância o entendimento claro da missão, visão e valores para todos os colaboradores, clientes e fornecedores.

Outro ponto relevante dentro da gestão é em que momento é bom ter um sócio, qual o melhor modelo societário, suas vantagens e desvantagens e como buscar o parceiro ideal. Tão importante quanto o tema “sociedade” é a questão da empresa familiar, configuração que atualmente abrange mais de 90% das organizações brasileiras – você entenderá como elas surgem, qual sua importância para a economia e como implementar diretrizes profissionais em um negócio familiar.

No **segundo capítulo** o tema é gestão comercial. Nele destaco a importância em entender o que se vende, para quem e como, afinal,

conhecimento gera confiança e credibilidade – para se obter ou se especializar é preciso praticar, por isso detalho como implementar várias ferramentas fundamentais para alcançar metas. Além disso, é necessário definir o papel e atribuições de um bom gestor de vendas, como desenvolver estratégias comerciais, implementar indicadores de desempenho, roteiro de vendas e o processo de fidelização de clientes – esse conjunto ampliará sua visão sobre como orientar gestores a buscar o resultado almejado.

No **terceiro capítulo** o assunto é sobre a gestão financeira, que quando executada com excelência é capaz de garantir a rentabilidade e a sustentabilidade do negócio. Um bom controle financeiro, para ser eficaz, precisa ter uma boa estrutura de plano de contas, que dá base para formação e análise do DRE (Demonstrativo Resultado Exercício) e Evolução Patrimonial. Outra análise fundamental é sobre o Ponto de Equilíbrio (PE) e os riscos envolvidos quando se opera com indicadores negativos – neste item procuramos detalhar como identificar e classificar corretamente custos e despesas, pois eles impactam diretamente na análise gerencial e um erro de avaliação pode posteriormente interferir em negociações estratégicas e tomadas de decisões.

Já no **quarto capítulo** falo sobre gestão de processos, onde evidencio que um fluxo bem definido é a melhor forma para gerenciar tarefas diárias e assim se é capaz de produzir mais com os mesmos recursos. Abordo também a estratégia da competitividade através de abordagens simples sobre eficiência, eficácia e efetividade e que, para alcançar o sucesso, o empresário deve estar ciente que é essencial planejar, programar e controlar o que se produz e o que se entrega. O mercado tem sido cada vez mais exigente e as empresas que não estão dispostas a cumprir essas três etapas terão muito mais dificuldade para seguir em frente.

No **último capítulo**, o tema é gestão de pessoas: para que as vendas ocorram conforme o previsto, a entrega aconteça no prazo, dentro da expectativa do cliente e isso reflita em um bom resultado financeiro, a equipe precisa estar em sinergia com o propósito, capacitada e motivada para atender cada vez melhor.

Analisando o resultado pela perspectiva de pessoas, uma equipe

motivada produz mais e melhor, atende e supera expectativas dos clientes. Aqui, descrevo como desenvolver o time, avaliar seu desempenho com foco no propósito e motivação, destaco a importância do plano de carreira para motivar e reter talentos, além de outras ações simples, mas de grande impacto.

Você pode observar que todos estes capítulos têm uma correlação entre si, nada é isolado: uma empresa é como um organismo vivo, se qualquer área tiver alguma alteração ou sofra interferência direta, as demais serão afetadas. Qualquer ação só funciona se houver interface entre todos os departamentos: estratégica, comercial, financeira, processos e pessoas. É desta forma, com pensamento e atuação sistêmica, que tenho implementado diversos projetos com sucesso.

APRENDER E REAPRENDER

Há momentos na vida em que ganhamos um presente inesperado que nos enche de alegria – mesmo que, talvez, pensemos que não somos merecedores. Foi uma sensação como esta a causada pelo convite para escrever um prefácio para este livro, escrito pelo amigo e professor Jarbas Martins.

Voltando um pouco no tempo, lembro que bastou um curto período de convivência, trabalhando em conjunto com Jarbas para consolidar a Escola de Negócios da ACIA (Associação Comercial e Industrial de Americana) – parceria esta que existe até hoje na elaboração do planejamento estratégico da entidade – para que eu passasse a admirar a clareza e objetividade com que o professor executa seu trabalho, liderando uma equipe de diretores do GTPE (Grupo de Trabalho de Planejamento Estratégico) de nossa instituição de forma simples e incisiva, porém sem perder a cordialidade.

Com o passar do tempo e graças ao convívio, identifiquei nele, além do professor, o consultor e “médico de empresas”, com quem aprendo dia após dia, graças a sua capacidade de transmitir conhecimento.

Conhecimento este, aliás, que você encontrará nas próximas páginas, ao mergulhar em uma leitura leve, didática e de fácil assimilação. Leitura capaz de transmitir informações essenciais tanto para aqueles que estão iniciando um novo empreendimento, quanto para um empresário já experiente que, se permitir esta oportunidade a si mesmo, poderá rever conceitos, se aperfeiçoar e adotar métodos mais modernos e compatíveis com a atual e crescente competitividade que move o mundo dos negócios.

Dimas Zulian
*Empresário e Presidente da ACIA
(Associação Comercial e Industrial de Americana).*

NO CAMINHO CERTO

Foi uma enorme surpresa ter sido convidado para escrever este prefácio. De início, me questionei: “será que vou conseguir?”. Assim que a adrenalina baixou, comecei a pensar e revisei minhas memórias – sim, precisei voltar ao passado, afinal, conheço o Jarbas há alguns bons anos e ótimas lembranças vieram à mente: o Jarbas camisa 9, sempre bem posicionado; o Jarbas executivo, talvez tão eficiente como nos gramados e, bem, o Jarbas professor, que muitos moradores de Americana conhecem.

A lembrança mais clara, porém, foi do dia em que lhe convidei para um café. “Vou fechar minha empresa”, disse durante aquela conversa. Com calma e serenidade, ele demonstrou compreensão, mas com firmeza me aconselhou a não tomar esta decisão sem antes mudar a forma como então administrava minha empresa. Ali, ele prometeu me ajudar: “Juntos faremos aquilo que você sabe que precisa ser feito, mas não está fazendo”.

Simples e direto, como de costume. Simples na forma e na linguagem como, aliás, se propõe este livro. Mas, por outro lado, profundo na mensagem e no conteúdo: não basta apenas trabalhar, “dar duro”, ter um negócio ou meramente prestar um serviço; é preciso produzir efetivamente, gerir processos e pessoas de forma adequada e honesta, ter habilidade para que os setores comercial e financeiro estejam perfeitamente alinhados. Jarbas me ensinou que não é possível alcançar seus sonhos sem uma gestão estratégica.

Bom, graças àquele conselho, não fechei a empresa – e desde então crescemos e evoluímos: hoje somos muito mais seguros sobre o que queremos e para onde pretendemos ir.

Administrar é tomar decisões e, para chegar às decisões corretas, é preciso conhecimento – que você encontrará nas páginas de “Impulsione e Transforme o seu Negócio”.

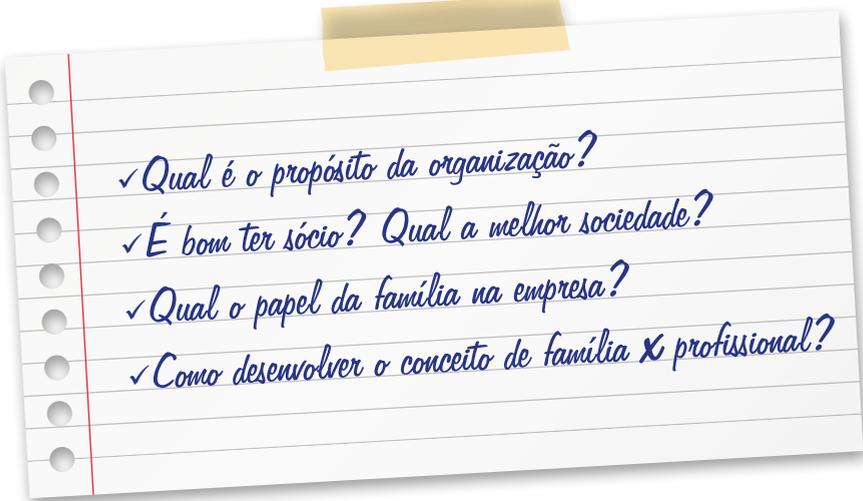
Edison Tadeu Botasso,

Presidente da FIDAM e Diretor da Europa Têxtil



CAPÍTULO 1

GESTÃO ESTRATÉGICA

- 
- ✓ Qual é o propósito da organização?
 - ✓ É bom ter sócio? Qual a melhor sociedade?
 - ✓ Qual o papel da família na empresa?
 - ✓ Como desenvolver o conceito de família X profissional?

**GESTÃO
ESTRATÉGICA**



Introdução

Em um ambiente de negócios com constantes oportunidades e ameaças, pequenas decisões podem influir em grandes resultados. Vamos além: ocupar ou não uma posição hoje poderá influenciar, de modo positivo ou negativo, no desempenho da organização – ou mesmo dentro de cinco, dez, quinze anos.

Nesta época global, de mudanças rápidas e transformações inesperadas, chegar primeiro não é apenas uma estratégia de competição, mas sim uma questão de sobrevivência: a gestão da empresa pode ser considerada como principal fator de sucesso do seu negócio.

No ambiente empresarial, é comum ouvirmos falar sobre gestão. Essa palavra (que remete a administrar e gerenciar) é fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento. O perfil da gestão permite identificar os rumos que ela seguirá. Quando ela é bem definida e executada, garante que processos sejam definidos e permite que a rotina permaneça organizada. Torna-se possível identificar ameaças, encontrar oportunidades, buscar diferenciais, estabelecer metas e alcançar a liderança no segmento em que se atua.

O papel da gestão de negócios é definir o rumo que a empresa seguirá com base na análise constante dos dados e informações gerados. Para atingir a excelência, uma boa gestão de empresas engloba quatro perspectivas simultâneas:

- **Na perspectiva de clientes:** valor agregado, atendimento, satisfação, fidelização.
- **Na perspectiva de processos:** fazer mais com os mesmos recursos, inovação, aumento de produtividade, eficiência e melhoria contínua.
- **Na perspectiva de pessoas:** acesso à informação, gestão de conhecimento, motivação e retenção de talentos.
- **Na perspectiva financeira:** excelência na utilização dos recursos buscando a rentabilidade do negócio.

1.1 – Qual o propósito da minha organização?

VOCÊ SABE ONDE QUER CHEGAR?

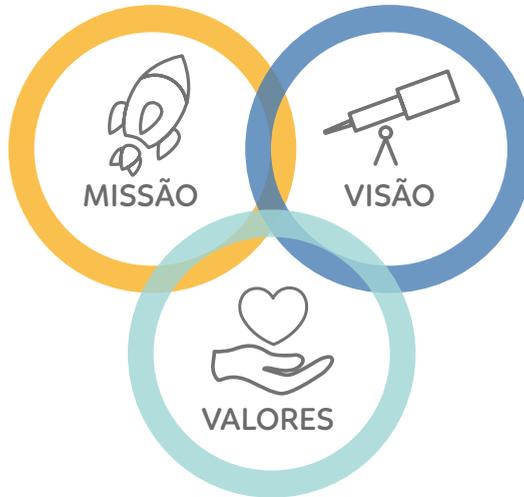
Quando falamos de uma empresa, sabemos que para ela ser criada, seu fundador teve um sonho, algo maior que deu sentido e o fez caminhar nessa direção, planejar e, por fim, transformá-lo em realidade. Esse deve ser o curso natural de um negócio que nasce para servir um propósito de vida, de conquistas e realizações.

Em um sentido mais amplo, propósito é aquilo que nos inspira, nos faz seguir em frente mesmo diante dos desafios e dificuldades. E, acredite, existirão muitas dificuldades e desafios.

Negócios, acima de tudo, são feitos por pessoas, e pessoas precisam se conectar a algo maior para se sentirem motivadas. E encontramos essa conexão no propósito; um motivo para se orgulhar, para acreditar que o trabalho tem impacto em algum lugar no mundo. Ele é um norte e deve ser claro e compartilhado por todos, como um compromisso moral.



QUAIS SÃO OS ELEMENTOS CONTIDOS DENTRO DOS PROPÓSITOS?



A - MISSÃO

A Missão de uma organização é a razão de sua existência. É a finalidade ou o motivo pelo qual ela foi criada; a estratégia que você utilizará para oferecer seu propósito para o mundo. Vasconcellos (2001) define que a Missão organizacional deve responder:

- ✓ Quem somos?
- ✓ O que fazemos?
- ✓ Por que fazemos o que fazemos?
- ✓ Que contribuição queremos dar?

Durante o processo de definição da missão, leve em consideração as seguintes dicas:

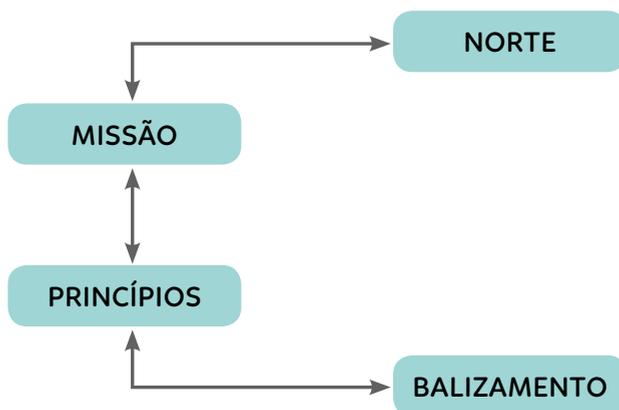
- a) A missão deve ser a “carteira de identidade” da empresa.
- b) A missão deve explicar o negócio da empresa. Cuidado para não ser míope.

- c) A missão deve ser concisa e objetiva. Não enrole, vá direto ao ponto.
- d) Não basta explicitar, é preciso divulgar. Todos conhecem sua missão?
- e) Não basta divulgar, é preciso fazer acontecer e viver o que se fala.



B - PRINCÍPIOS/VALORES

Os princípios ou valores guiam o processo decisório e comportamental da empresa no cumprimento da missão. Ela deve ser atingida a qualquer custo? Não! Ela deve ser alcançada sem passar por cima dos valores da empresa.



É importante que a empresa tenha princípios explicitados e divulgados. Em pesquisa divulgada pela Boardroom Reports, com as melhores empresas classificadas pela revista Fortune (Coca-Cola, IBM, GE, 3M e Johnson&Johnson), uma pergunta foi formulada aos principais executivos destas organizações: “A quais fatores você atribui o sucesso da empresa?”.

- ✓ Contato permanente com os clientes
- ✓ Estrutura com poucos níveis
- ✓ **PRINCÍPIOS ou VALORES explicitados**
- ✓ Executivos inovadores e empreendedores

Mas cuidado. Vasconcellos (2001) destaca algumas dicas importantes na hora de desenvolver os princípios.

1. Torne os princípios inesquecíveis

Eles devem ser fáceis de lembrar e muito próximos a todos os envolvidos.

2. Detalhe-os

Isso facilita assimilação, compreensão e conseqüentemente a utilização. O que significa, por exemplo, o princípio da honestidade? Parece óbvio, mas não é. O que é ser honesto para determinada pessoa pode ser diferente para outra. Deixe tudo muito claro e detalhado.

3. Não basta explicitar, é preciso divulgar

Com diálogo, ética e troca de informações. De que adianta desenvolver princípios se ninguém os conhece ou eles não fazem parte do cotidiano?

4. Não basta divulgar, é preciso praticar

Como colocar isso no dia a dia? Como deixar claro em todas as ações? Se um dos princípios, por exemplo, é transparência, então a empresa deve divulgar todas as informações e decisões interna e externamente. Não entre em contradição.



“Não há máquina mais poderosa para direcionar uma empresa para a excelência e o sucesso duradouro do que uma visão atraente, compensadora, realizável e amplamente compartilhada.”

Burt Nanus.

A Visão representa um estado futuro para o negócio, onde a empresa deseja chegar, o que quer alcançar. Ela é criada para um período **pré-determinado**, portanto pode mudar ao longo do tempo, de acordo com o momento em que a organização se encontra.

Ela deve facilitar as respostas para as seguintes perguntas:

- ✓ O que a empresa quer se tornar?
- ✓ Onde quer chegar?
- ✓ Para qual direção devemos apontar os esforços dos dirigentes e colaboradores?
- ✓ Para onde os recursos investidos estão levando?
- ✓ O que estou ajudando a construir?

Entenda-a como uma imagem do seu destino final, é a meta que você quer alcançar, os impactos que você quer causar, como quer ser visto quando chegar ao destino.

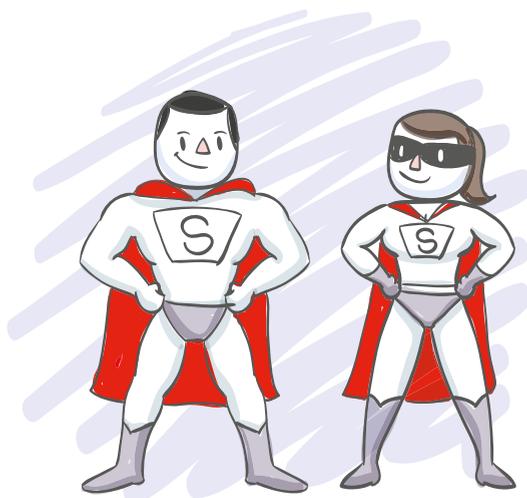
O enunciado deve conter tanto aspiração quanto inspiração. A aspiração de tornar-se algo e a inspiração de porque esse algo merece ser concretizado. Ou seja, a missão deve gerar em todos os envolvidos um sentimento de orgulho por estarem participando de sua construção. E inspirá-los a buscá-la.

Além disso, ela também precisa ser prática, realista e visível: deve mostrar para todos onde e quando a empresa quer chegar.

1.2 – É bom ter sócio? Qual a melhor sociedade?

Sempre que perguntam sobre sociedade, a resposta padrão é que se trata de algo muito complexo e o ideal é não ter sócios.

Mas o que se tem observado na maioria das organizações são empresas com sócios. Então vamos mudar a pergunta. Qual a sociedade ideal? É aquela em que os envolvidos reúnem competências diferentes em prol do negócio.



VANTAGENS E DESVANTAGENS DE TER UM SÓCIO

Antes de mais nada, precisamos compreender quais as vantagens e as desvantagens de ter um ou mais sócios. A grande vantagem está em poder dividir responsabilidades, riscos e dificuldades que envolvem os negócios.

Outro benefício é o fato de ter mais uma pessoa focada no sucesso do negócio junto a você. Quanto às desvantagens mais evidentes, podemos mencionar a disputa por poder, conflitos, desencontros nas ações, colocando o negócio em xeque e correndo risco, na maioria das vezes, de perda de recursos fundamentais para alcançar o sucesso.

COMO ESCOLHER UM SÓCIO?

Tenha em mente que o sócio ideal é aquele que lhe completa, aquele que reúne competências importantes para o negócio – aquelas que você não tem.

Quando pensamos em sociedade, fica mais fácil incluir um parente, irmão ou até mesmo o cônjuge. Ter alguém que confiamos e até amamos do nosso lado é atraente, mas a dinâmica do negócio não funciona assim: com o passar do tempo corre-se o risco de não termos uma coisa nem outra.

ANTES DE ESCOLHER UM SÓCIO, QUESTIONE-SE:

1. **Essa pessoa complementa suas competências?**

Se você é excelente no comercial e vendas, mas tem dificuldade no financeiro e administrativo, então procure um sócio que lhe complemente e traga uma nova competência para a empresa. Não traga alguém que também atua no comercial.

2. **Essa pessoa tem a mesma visão de negócio?**

Visões conflitantes caminham em direções opostas. É muito comum encontrar sócios com diferentes visões, um querendo crescer, investir e expandir e outro querendo acalmar e se assentar. Evite isso.

3. **Essa pessoa pode ajudar o negócio a ser melhor?**

Que contribuição real o sócio poderá trazer? Ele vem pra somar? Cuidado com a armadilha do sócio apenas por amizade ou laços familiares.

4. **O que essa pessoa pode trazer com sua experiência?**

Experiência conta muito e pode fazer a empresa dar saltos de crescimento. Ao invés de buscar isso a alto custo no mercado, podemos trazer um sócio com essas características.

5. **Essa pessoa tem capacidade de investimento no negócio?**

Negócios exigem investimento. Existem sócios que podem ajudar a trazer esse capital – ou ao menos contribuir com o seu trabalho e agregar valor à empresa.

1.3 – Qual é o papel da família na empresa?

COMO SURGE UMA EMPRESA FAMILIAR?

O interesse ou motivação para desenvolver um empreendimento familiar é conduzido por forças impulsionadoras, como necessidades econômicas, desafios de conquistas ou insatisfação com o momento profissional, desejo de autogerenciamento ao invés de sentir-se empregado, estando a independência pessoal e o controle sobre a própria vida amplamente ligados ao anseio de iniciar uma empresa.

Nesse sentido, pode-se destacar a frase de Peter Drucker que diz que “a empresa e a família só sobreviverão e se sairão bem se a família servir à empresa. Nenhuma das duas seguirá bem se a empresa for dirigida para servir à família”.

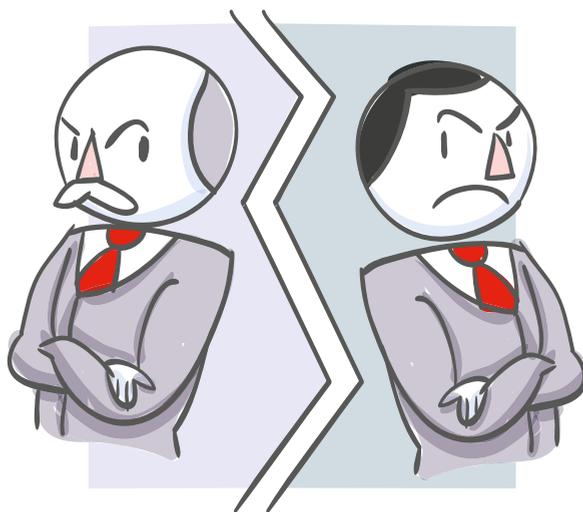
Isso é uma experiência real vivenciada no mercado: empresas familiares bem-sucedidas, sólidas e em desenvolvimento contínuo possuem uma gestão profissionalizada, independentemente do seu tamanho.



O QUE A EXPERIÊNCIA MOSTRA ?

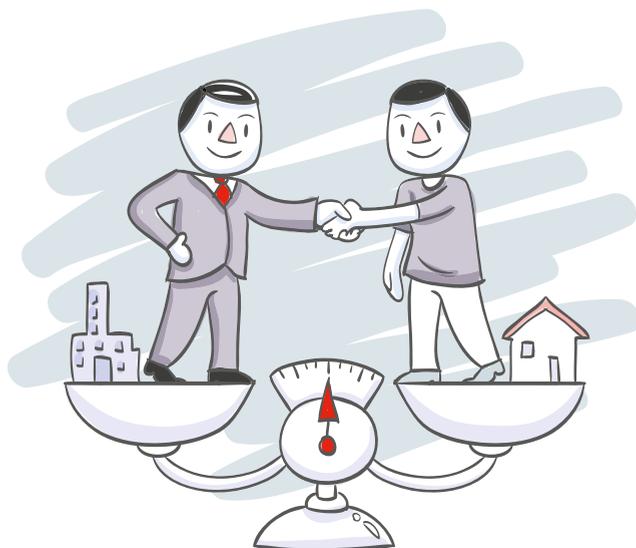
De acordo com o IBGE, mais de 90% das empresas brasileiras são familiares. Estimativas apontam que somente 30% delas conseguem manter-se no mercado a partir da 2ª geração. E esse percentual cai para 5% com a chegada da 3ª geração. Por que isso ocorre?

O principal desafio ocorre no momento da transição; na maioria dos casos, os herdeiros na linha sucessória não estão preparados para assumir a responsabilidade, pois os empresários não se preocupam em preparar sucessores, já que possuem forte tendência à centralização de decisões e não elaboram diretrizes claras para objetivos de curto, médio e longo prazo. Por outro lado, quando há o encontro das gerações para a transição, questões de ego, diferenças e conflitos por poder se tornam mais evidentes.

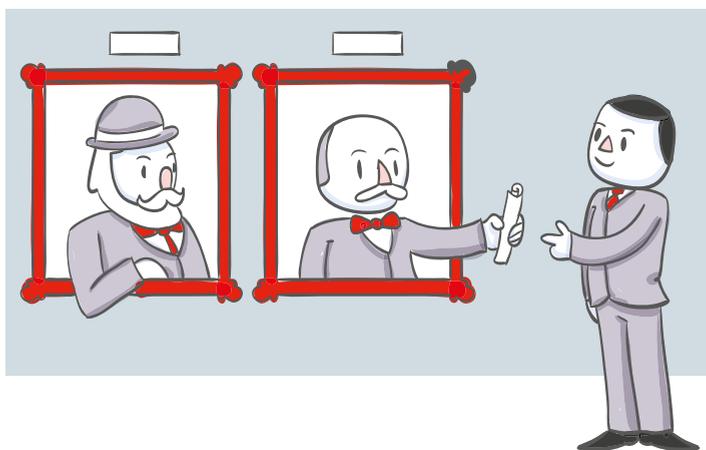


E COMO PROCEDER PARA QUE EMPRESAS SOBREVIVAM ÀS PRÓXIMAS GERAÇÕES?

Um bom ponto de partida é a busca pelo equilíbrio entre relações familiares e o negócio, procurando sempre a união destes dois lados para que a empresa prospere e a família permaneça protegida. A manutenção da harmonia entre necessidades e objetivos familiares é fundamental.



É preciso ter muito claro que, conforme os anos vão passando, a gestão da empresa *versus* família se torna mais complexa. Por isso, é muito importante que os empresários que comandam o negócio tenham clareza de algumas questões cruciais, como crenças e valores, que se atualizam com o passar do tempo.

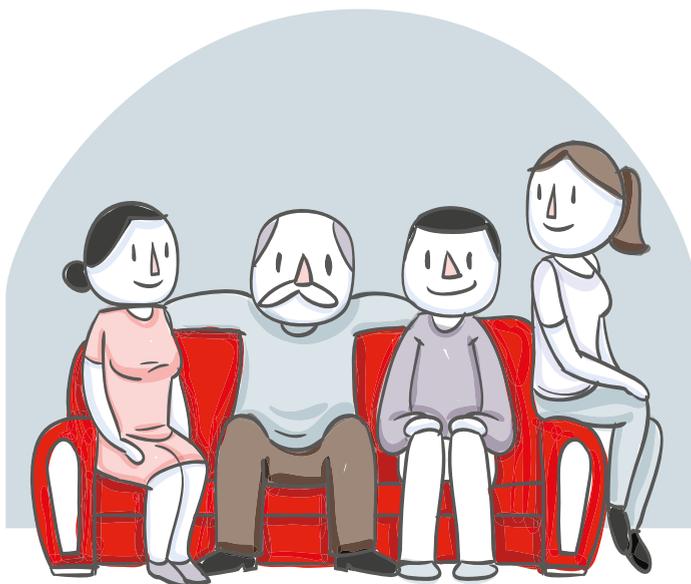


O melhor caminho é capacitar os membros da família no nicho de negócio atuante da empresa através de uma gestão profissionalizada.

1.4 – Como desenvolver o conceito de família x profissional?

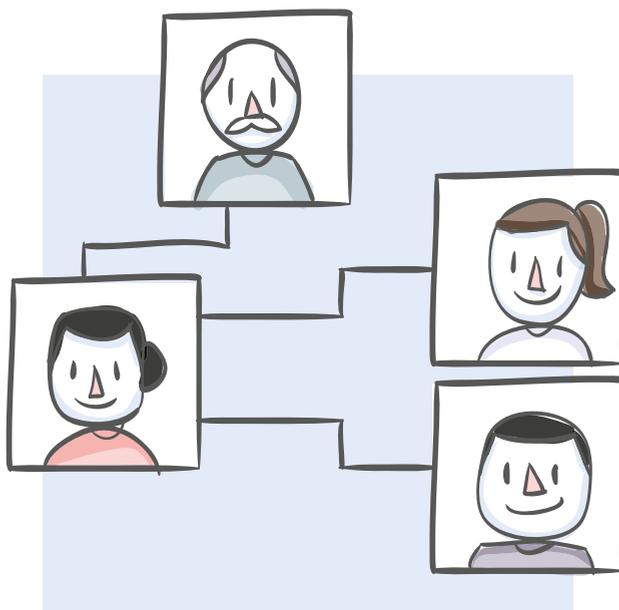
Um dos melhores caminhos é a instauração de um conselho administrativo familiar, com ações sustentadas em três pilares: Família, Empresa e Propriedade. Na prática, como isso funciona?

FAMÍLIA



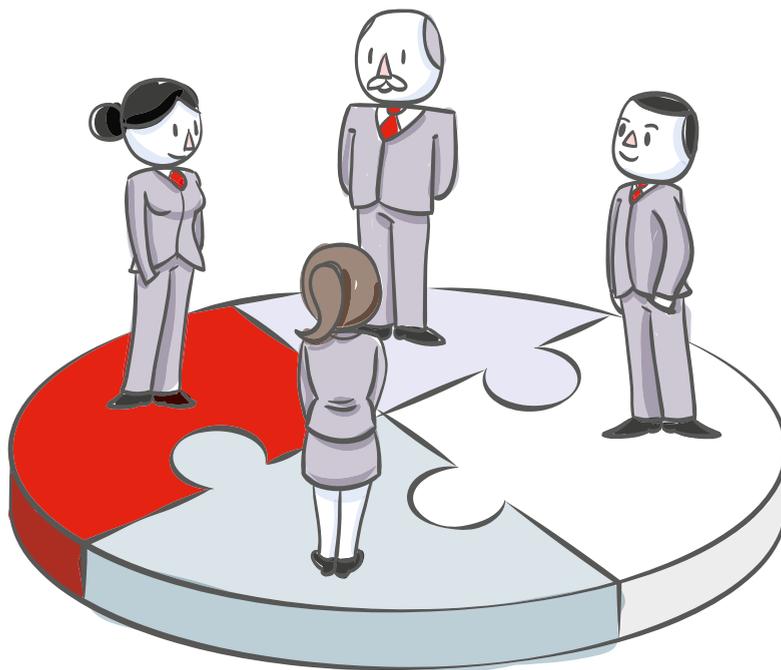
Da perspectiva familiar, este conselho serve para:

- Minimizar e resolver conflitos societários futuros;
- Debater aspectos relevantes aos negócios da empresa;
- Prestar esclarecimentos aos membros da família que não participam da direção da empresa, pois geralmente muitos não atuam diretamente no negócio.



O conselho tem como objetivos:

- a) Definir regras e atribuições – uma vez dentro da empresa, o que os membros da família podem e não podem fazer;
- b) Definir níveis de decisões dentro de uma hierarquia, com regras e atribuições acordadas;
- c) Estabelecer bases para código de conduta profissional;
- d) Definir a forma de trabalho, pois é comum alguns familiares acharem que estão acima de algumas normas aplicadas aos funcionários, que por serem da família não precisam fazer adesão, o que compromete os resultados – uma vez dentro da empresa, é preciso ter performance.



Com a atuação do conselho, na família, é possível:

- ✓ Diferenciar papéis entre família e gestão;
- ✓ Preservar diferenças de espaço: em um ambiente de empresa familiar é muito comum a invasão entre áreas, sempre com objetivo de “fazer o melhor” em nome da família ou a ideia de que “posso fazer porque isso aqui também é meu”;
- ✓ Tornar as diferenças de poder livres de dramas;
- ✓ Estimular o desenvolvimento pessoal;
- ✓ Fazer entender que é possível trabalhar, desenvolver o negócio e manter a harmonia familiar, desde que determinadas regras sejam cumpridas.

EMPRESA



Da perspectiva da empresa, o que o conselho administrativo faz?

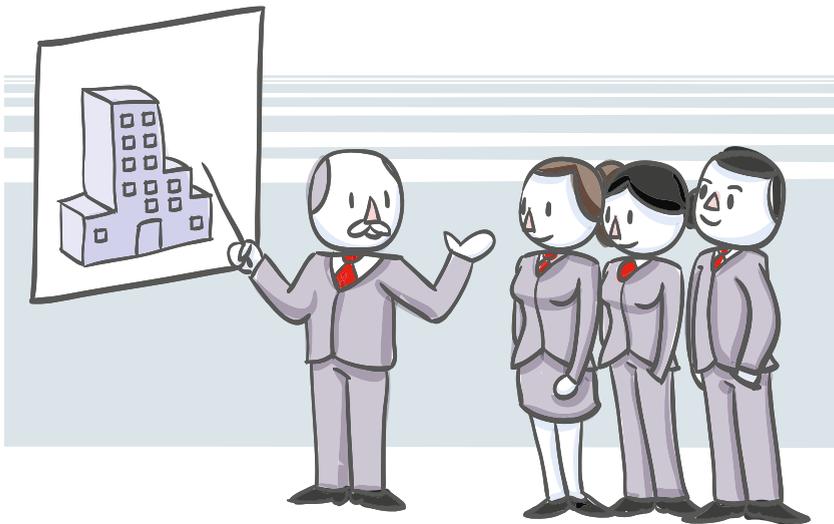
- ✓ Coloca foco no resultado;
- ✓ Elabora e implementa o planejamento estratégico anual;
- ✓ Cria regras de conduta familiar dentro do ambiente institucional;
- ✓ Elabora regras de convivência – conceito família *versus* gestão do negócio através de reuniões mensais de resultados, analisando resultados comerciais, econômicos, processuais e de pessoas.



A condução dos negócios por meio de um conselho administrativo torna a gestão profissional e como resultado a empresa pode ter:

- ✓ Divisão clara de responsabilidades;
- ✓ Transparência do processo decisório;
- ✓ Respeito aos executivos profissionais;
- ✓ Desenvolvimento constante de pessoas;
- ✓ Empenho na profissionalização;
- ✓ Crescimento de mercado.

PROPRIEDADE



No que se refere à propriedade, o conselho administrativo analisa, sempre em reunião com a família, questões relacionadas ao patrimônio, checando sua evolução quanto ao volume de investimentos, aquisições e endividamentos. A gestão da propriedade tem por objetivos acompanhar:

- ✓ Composição societária adequada;
- ✓ Manter os direitos de herança claros;
- ✓ Conduzir a família para saber diferenciar empresa e patrimônio familiar;
- ✓ Cuidar dos acordos formalizados.

AS ATRIBUIÇÕES DE UM CONSELHO ADMINISTRATIVO FAMILIAR



Para um conselho administrativo ter sucesso em empresas familiares, deve ter como atribuições:

1. Propósitos – razões de existir da empresa

Como já vimos: missão, visão e princípios.

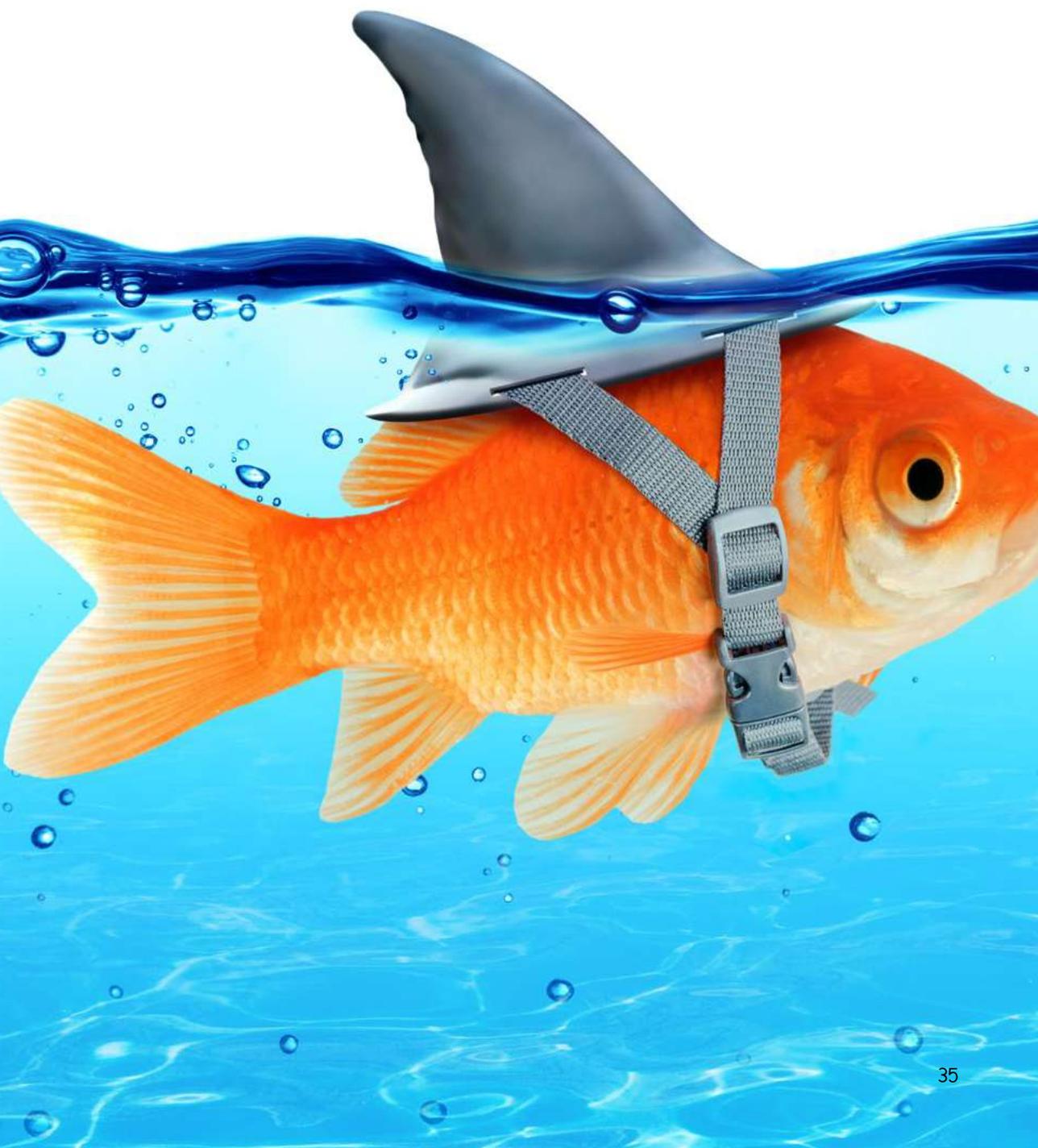
2. Políticas – conjunto de regras que norteiam o funcionamento da empresa

Qual é o protocolo familiar, regras de comunicação, regras para negócios familiares e expectativas de participações familiares.

3. Práticas – a forma como a empresa colocará em funcionamento as políticas e a vivência de seu propósito

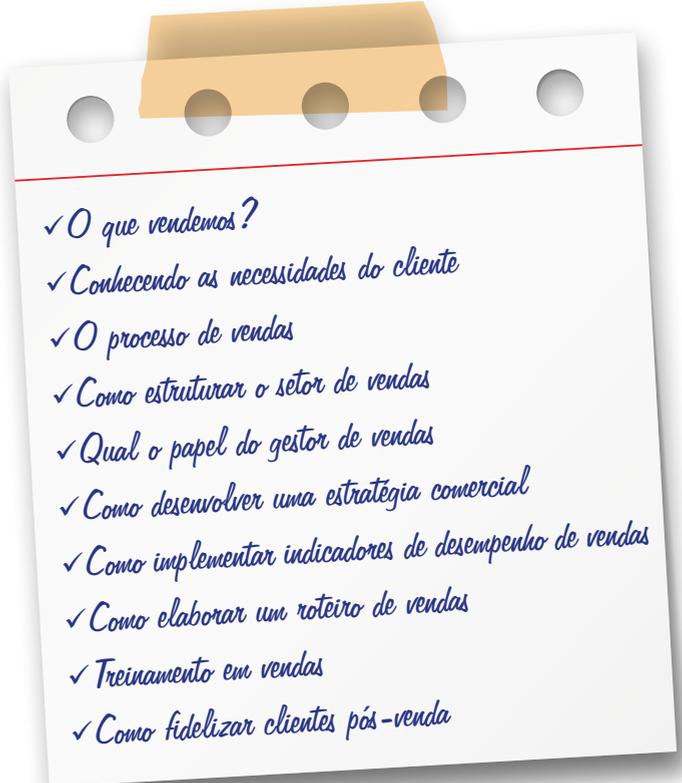
Definir corretamente: reuniões de família, meios de comunicação,

a educação para o papel de sócio e herdeiro, programas de educação financeira familiar e treinamento em gestão empresarial, assim como o gerenciamento do patrimônio e dos investimentos. Essas três bases, quando bem trabalhadas junto ao conselho administrativo, sustentarão o crescimento da empresa com uma gestão profissionalizada, tendo objetivos, metas e planos de ações para cada uma de suas ramificações: Comercial, Financeiro, Processos e Pessoas.

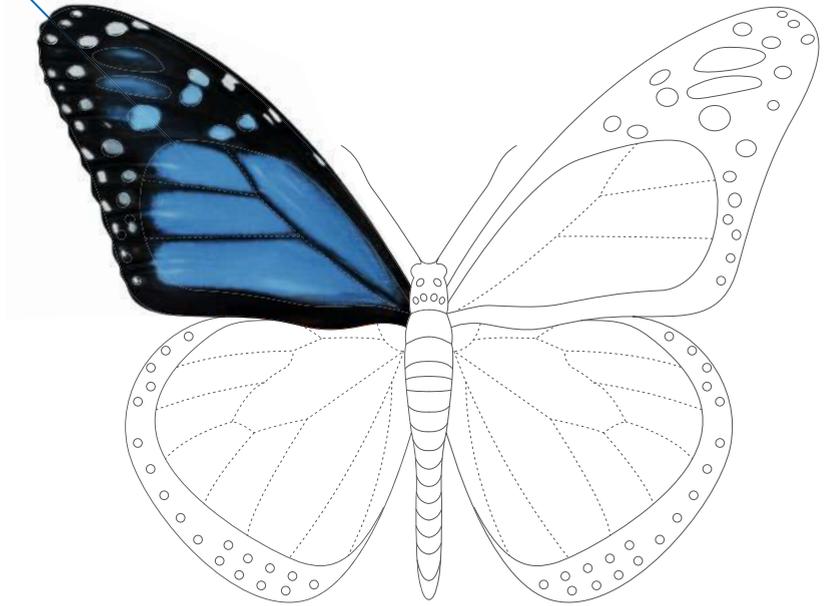


CAPÍTULO 2

GESTÃO COMERCIAL

- 
- ✓ *O que vendemos?*
 - ✓ *Conhecendo as necessidades do cliente*
 - ✓ *O processo de vendas*
 - ✓ *Como estruturar o setor de vendas*
 - ✓ *Qual o papel do gestor de vendas*
 - ✓ *Como desenvolver uma estratégia comercial*
 - ✓ *Como implementar indicadores de desempenho de vendas*
 - ✓ *Como elaborar um roteiro de vendas*
 - ✓ *Treinamento em vendas*
 - ✓ *Como fidelizar clientes pós-venda*

GESTÃO COMERCIAL



Venda é resultado. É a área da empresa que a move em frente. Tudo começa ali: ela só existe porque atende uma necessidade de mercado, porque cumpre uma função.

O vendedor deixou de ser um mero “tirador” de pedidos e passou a ser um agente desencadeador de negócios. Deve estar preparado para integrar em suas ações um papel generalista que negocie, venda, promova, preste serviços aos clientes e, sobretudo, proponha soluções.

Mas antes de tudo, para ser mais efetivo, é fundamental que o vendedor e toda equipe comercial estejam preparados. Alguns pontos são fundamentais nesse processo, e servirão como base para uma gestão comercial com foco em resultados.

O QUE É INDISPENSÁVEL NA GESTÃO COMERCIAL?

- a) Conhecer produtos ou serviços detalhadamente para apresentá-los de forma segura, convicta, motivada e entusiasmada, para que o cliente sinta confiança.
- b) Reconhecer as necessidades dos clientes previamente à apresentação do produto.
- c) Identificar o público-alvo para otimizar o tempo oferecendo apenas produtos ou serviços que sejam adequados às suas necessidades.
- d) Identificar e entender produtos e serviços dos concorrentes, para reconhecer seus diferenciais competitivos.
- e) Estar preparado para enfrentar e superar objeções dos clientes, evitando desistir da venda logo nas primeiras dificuldades.
- f) Demonstrar o produto ou serviço destacando vantagens e benefícios, para agregar valor e justificar o preço cobrado.
- g) Ter segurança ao falar sobre o preço do produto ou serviço, uma vez que se tem conhecimento sobre os benefícios trazidos por ele.

2.1 - O que vendemos?

“Não me ofereça coisas. Não me ofereça sapatos.
Ofereça-me comodidade para os meus pés e o prazer de caminhar.
Não me ofereça casa.
Ofereça-me segurança, conforto e um lugar que prime pela
limpeza e felicidade.
Não me ofereça livros.
Ofereça-me horas de prazer e o benefício do conhecimento.
Não me ofereça discos.
Ofereça-me lazer e a sonoridade da música.
Não me ofereça ferramentas.
Ofereça-me o benefício e o prazer de fazer coisas bonitas.
Não me ofereça móveis.
Ofereça-me o conforto e tranquilidade de um ambiente
aconchegante.
Não me ofereça coisas.
Ofereça-me ideias, emoções, ambiência, sentimentos e benefícios.
Por favor, não me ofereça coisas.”

Autor desconhecido

QUAL A IMPORTÂNCIA DE CONHECER O PRODUTO NA HORA DA VENDA?

Conhecimento gera confiança e credibilidade!

Esse é o primeiro passo de uma equipe comercial de alto desempenho: conhecer profundamente seu produto. Muitos trabalham diariamente vendendo algo que desconhecem, não apenas suas funções básicas, mas qual benefício ele entrega e também em qual negócio a empresa está inserida.



VOCÊ ACHA QUE TEM UMA EMPRESA OU UM PRODUTO? NA VERDADE VOCÊ TEM UM NEGÓCIO. E O QUE É UM NEGÓCIO?

Existe uma grande tendência em confundir o **negócio** com o **produto ou serviço** da empresa. E o perigo dessa confusão é criar dentro da própria instituição uma falta de foco na hora de desenhar a estratégia, gerando assim uma grande **miopia estratégica**.

É nesse ponto que surge a importância de identificar com precisão o verdadeiro negócio em que a empresa está inserida – e quem deve responder essa pergunta é o **cliente**.

Ao saber que o cliente compra **benefício**, identificar e atender essa expectativa é garantir o sucesso. Vasconcellos (2001) define o conceito de **negócio como o entendimento do principal benefício** esperado pelo cliente.

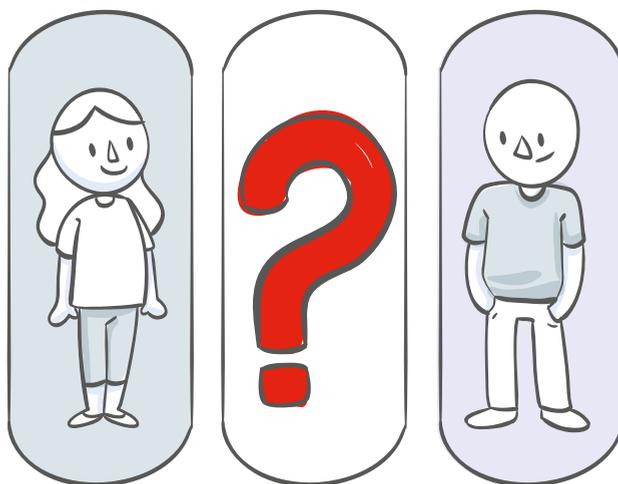
2.2 - Conhecendo as necessidades do cliente.

Entender e conhecer o cliente é a chave de qualquer **negócio**. Parece óbvio, mas muitas empresas não sabem ao certo quem são seus clientes. E quando dizemos isso estamos nos referindo a conhecê-lo profundamente: seus hábitos, desejos, vontades e, principalmente, o que buscam ao comprar seu produto.

Você sabe quem é seu cliente?



Como saber quem é seu cliente?





*Toda empresa tem um cliente chamado “ideal”.
Mas como podemos identificá-lo?*

O Perfil de Cliente Ideal (PCI) é uma ferramenta de identificação estratégica do cliente alvo. Nada mais é do que uma forma de determinar, de maneira clara, que cliente procuramos e por que ele é ideal para a solução que oferecemos, além de auxiliar na definição de negócio da empresa.

MÉTODO PARA DEFINIR O PERFIL DE CLIENTE IDEAL (PCI)

A – Escolha entre três e cinco clientes atuais

B – Quais são suas principais características?

- São homens ou mulheres?
- Qual a faixa etária?
- Qual a faixa de renda?
- Qual a localidade?
- O que eles compram?
- Quais as condições de pagamento mais utilizadas nas suas negociações?

C – Qual é o problema desse cliente e como você contribui para solucioná-lo?

- Quais desafios existem e como sua empresa ajuda a resolvê-los?
- Quais são os produtos ou serviços que saciam seu desejo de consumo?

D – O que seus clientes mais valorizam na sua empresa?

Se o seu cliente for uma empresa, as questões a seguir são um estímulo nesse sentido para captação de clientes B2B (*business-to-business*):

- Qual o porte das empresas que você prefere trabalhar?
- Elas possuem em média quantos funcionários?
- Em qual o segmento de mercado elas operam?
- Quem especificamente estará comprando seus produtos ou serviços e qual sua posição dentro da empresa?
- Onde essas empresas estão localizadas?
- Qual é o diferencial oferecido pela sua empresa?
- Que tipos de organizações serão atraídos por esse diferencial?
- O que seus melhores clientes possuem que você gostaria de replicar?
- Quais dos seus clientes existentes foram os mais fáceis de converter?
- Quais as similaridades entre eles?

Muitos gestores têm dificuldade em identificar e classificar clientes. A ferramenta abaixo é um mecanismo de classificação e de determinação de prioridades, que permite uma visão estratégica do negócio.

ESTRUTURA DA CARTEIRA DE CLIENTES – CURVA ABC

O que é a Curva ABC?

Também conhecida como Regra 80/20, é um método que consiste na definição de alguns pontos (nesse caso, os clientes) que são organizados por ordem de relevância.

Normalmente essa relevância é calculada com base na representatividade que cada cliente possui sobre o faturamento da empresa. Essa

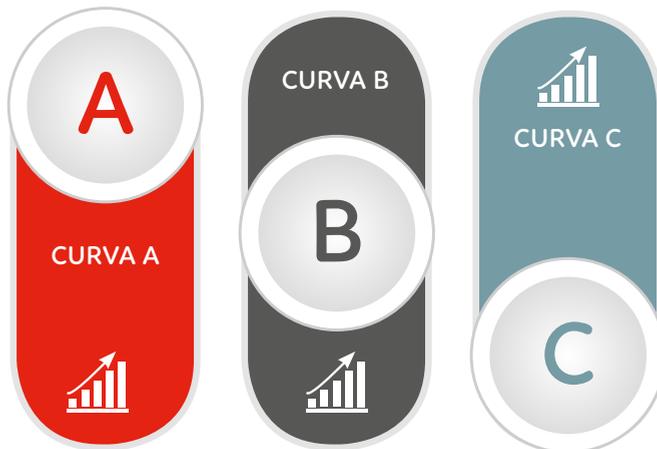
análise diz que aproximadamente 80% do seu faturamento é originário de cerca de 20% de sua base.

O que pode ser feito com a estruturação de uma Curva ABC de clientes?

É possível enxergar com clareza a distribuição dos clientes, qual a importância relativa que cada um tem nos seus resultados e de que forma eles impactam na estratégia comercial.

Como elaborar a curva de clientes?

1. Selecionar o período: trimestral, semestral ou anual;
2. Elencar toda carteira de clientes;
3. Identificar o volume comprado por tipo de produto;
4. Identificar a frequência de compra (positivação);
5. Relacionar clientes por ordem de volume de compra;
6. Classificar o volume: curva A 60%, curva B 30% e curva C 10%.



Após este processo, um planejamento para acompanhar cada faixa de cliente se torna necessário. Podemos priorizar o atendimento comercial conforme os resultados da ferramenta de Curva ABC.

- **Para clientes faixa A:** visitas semanais da gerência de vendas, visitas mensais da diretoria e três visitas por semana realizada pela equipe de vendedores;
- **Para clientes faixa B:** visitas semanais da equipe de vendas, mensais da gerência e anuais da diretoria;
- **Para clientes faixa C:** visitas mensais dos vendedores e anuais da gerência.

Desenvolve-se assim **um sistema de atendimento diferenciado** capaz de atender à demanda dos clientes e otimizar tempo e investimentos da empresa.

Por exemplo:

- Clientes A:** visita pessoal toda semana.
- Clientes B:** visita pessoal na primeira e terceira semana do mês, telefonemas na segunda e na quarta semana do mês.
- Clientes C:** E-mail marketing na primeira semana, visita na segunda semana, telefonema na terceira e quarta semana do mês.

Vamos a um exemplo prático. Veja a tabela abaixo de um caso real de uma empresa que fez a avaliação da sua Curva ABC de clientes com base no faturamento anual.

CLASSIFICAÇÃO	% Curva R\$	R\$	Qde. Clientes	% Clientes	Frequência venda
CURVA A	60%	1.140.694	42	13%	Semanal e quinzenal
CURVA B	30%	569.824	93	28%	Quinzenal, mensal e de volume, mas esporádico
CURVA C	10%	186.090	196	59%	Esporádico
TOTAL	100%	1.896.610	331	100%	

Nesse caso é possível determinar uma frequência de visitas comerciais maior nos clientes da Curva A, algo mais esporádico na Curva B e mais raramente ou apenas por telefone na Curva C. É importante fazer algumas reflexões:

1. Qual resultado de curva ideal para uma empresa?
2. Avaliar quais clientes da Curva C consigo trazer para Curva B;
3. Avaliar quais clientes da Curva B consigo trazer para Curva A;
4. Quais clientes da Curva C não têm perfil para ser cliente da minha empresa?
5. Qual plano de trabalho devo fazer para manter os clientes da Curva A fidelizados e aumentar o ticket médio?

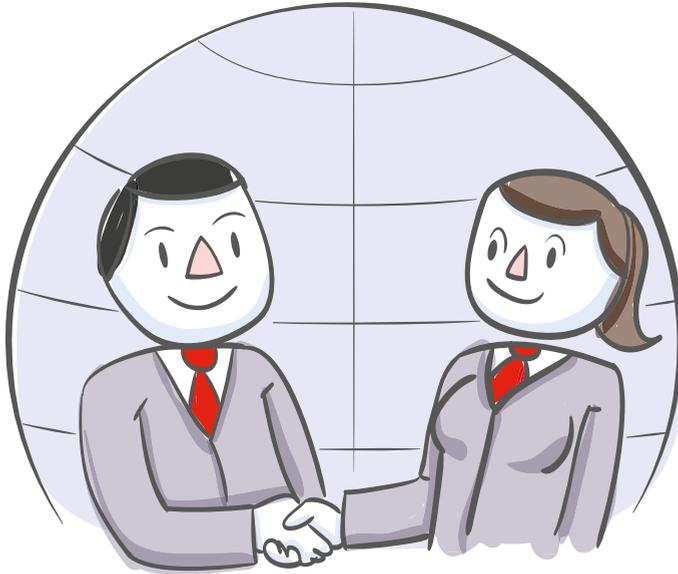
2.3 - O processo de vendas



Um grande motivo pelo qual equipes de vendas não conseguem entregar resultados é o fato de muitos vendedores estarem perdidos no processo de vendas.

É preciso ter em mente o caminho entre o cliente tomar conhecimento da sua empresa até o momento em que ele assina o contrato e compra o produto: venda também é processo!

Foi-se o tempo em que vender era algo apenas casual e que podíamos contar apenas com o carisma e a habilidade do vendedor. Então **deixe o processo de vendas claro.**



O QUE É O PROCESSO DE VENDAS?

A definição básica para um processo é uma sequência de etapas que são executadas para atingir um objetivo. Podemos dizer que o processo consiste em seguir um roteiro determinado com o objetivo de concretizar a venda e satisfazer o cliente.

COMO É DEFINIDO UM PROCESSO DE VENDA?

Um processo se dá através da execução de etapas e o primeiro passo é definir quais serão. Independentemente de se tratar de um processo mais simples ou complexo, para defini-lo é necessário identificar quais são as atividades envolvidas, estabelecer quais procedimentos precisam ser realizados, o sequenciamento dessas atividades e procedimentos e assim formalizar e divulgar o processo como um todo.

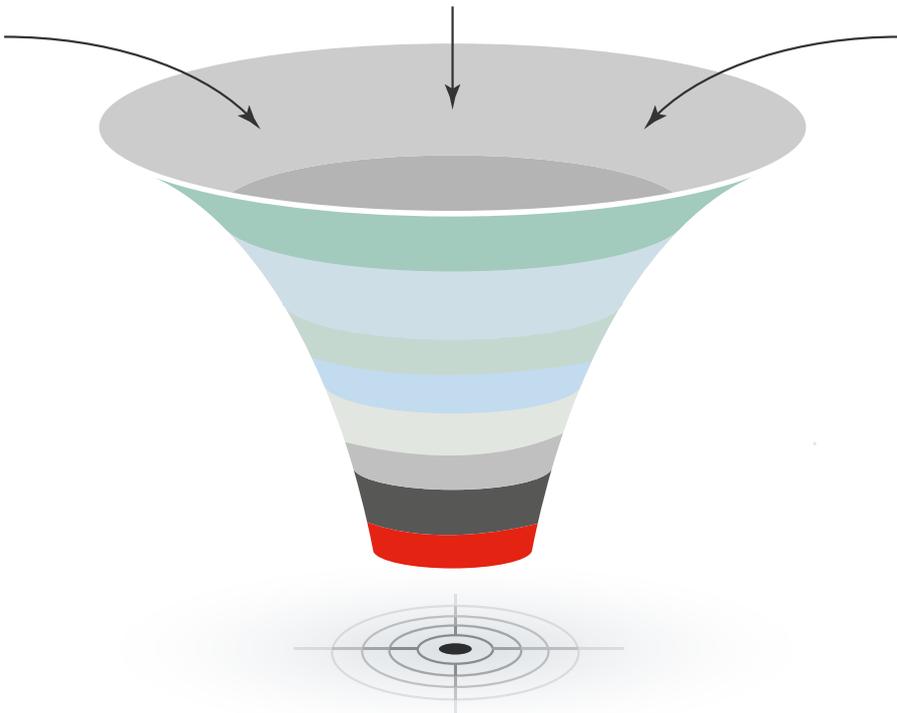
Essa sequência é importante, pois é a partir dela que os vendedores têm um direcionamento sobre quais ações devem ser tomadas, evitando a ocorrência de falhas que podem prejudicar o sucesso da venda.

Além disso, com o sequenciamento das etapas, bem como sua formalização, o processo se torna padrão.

O QUE É O *FUNIL DE VENDAS*?

De forma simples, o *Funil de Vendas* (ou em inglês *pipeline*) é uma metodologia que estrutura e classifica as etapas de vendas percorridas por um cliente para chegar até determinada empresa.

Ele tem um formato de funil; no começo temos muitos potenciais clientes (*leads*), porém durante o processo é natural que alguns fiquem no caminho para conseguirmos concretizar a venda para uma porcentagem deles ao final do processo.



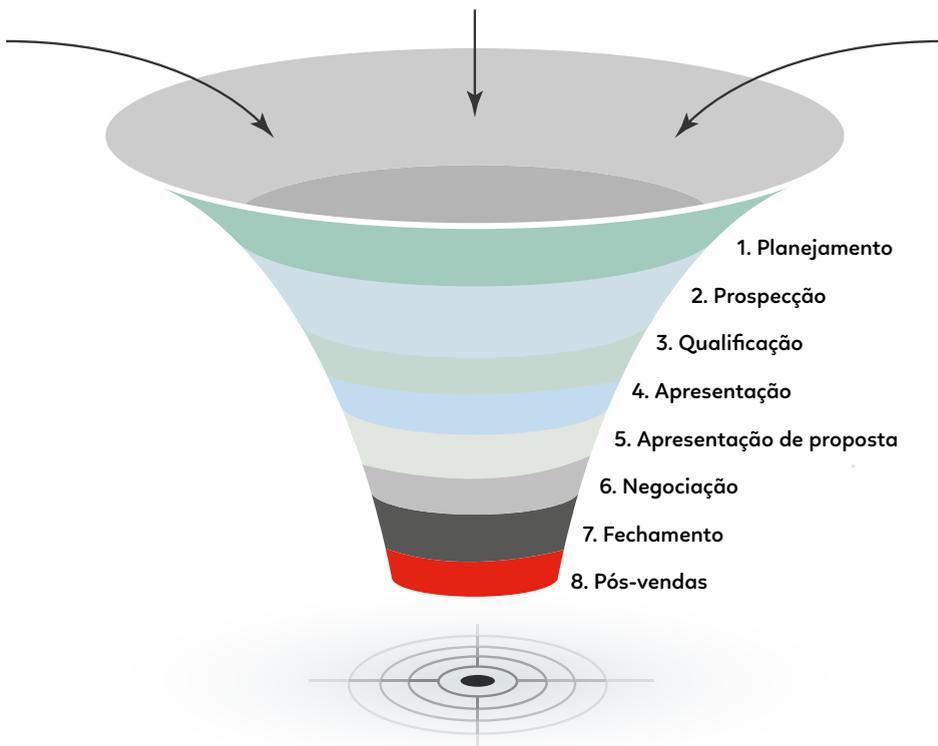
QUE TIPO DE FUNIL DEVO UTILIZAR PARA O MEU NEGÓCIO?

Não existe formato padrão, apenas algumas etapas comuns. Mas é recomendado que você reflita sobre o processo de vendas e tente enxergar as etapas que são próprias ao seu negócio. Por isso tente visualizar o início e o fim do processo de vendas.

QUAIS SÃO AS FASES OBRIGATÓRIAS?

Também não existem fases obrigatórias. Não importa se seu processo de vendas é rápido (como uma loja ou padaria, por exemplo) ou lento (como uma venda de imóvel), sempre existe um funil e é importante identificar as etapas.

Vamos descrever a seguir algumas etapas básicas e como elas se caracterizam. Tente entender quais se aplicam ao seu negócio.



ETAPAS DO “FUNIL DE VENDAS”

1. Planejamento

Definir claramente qual é o PCI da sua empresa e qual será o foco estratégico.

2. Prospecção

É o ato de buscar potenciais clientes (ou *prospects*) com maior probabilidade ou propensão a comprar seu produto ou serviço. É preciso definir o que é um potencial cliente para você; fazer uma lista com eles; pesquisar e pré-qualificá-los, além de ter um processo de prospecção claro.

3. Qualificação

Aqui é o momento de tentar entender se um cliente *quer/pode/precisa* da sua solução, para saber se você tem a chance de apresentá-la e mostrar o que sua empresa, produto ou serviço fazem. O objetivo desta etapa não é vender, mas conhecer melhor seu *prospect* e entender como apresentar produtos e serviços de forma ideal.

4. Apresentação

É nesta etapa que muitos vendedores brilham. E eles têm muito sucesso justamente por compreenderem como mostrar aos clientes o quanto eles precisam do produto ou serviço ofertado. Ouça bastante. Procure responder perguntas ao invés de palestrar. O cliente precisa sentir que o produto ou serviço se encaixa perfeitamente às suas necessidades.

5. Maturação - proposta

Nesta fase você já fez a apresentação, mas o cliente precisa avaliar as opções disponíveis e condições apresentadas. Lembre-se de que você ainda pode influenciá-lo; faça um acompanhamento constante, mas não seja “chato” e esteja preparado para objeções. Vendedores experientes sabem que é nesse momento

que o profundo conhecimento dos diferenciais do produto ou serviço garantirá o avanço para que a venda se concretize, sem prejudicar o relacionamento.

6. Negociação

Brincadeiras à parte, é nesta fase que os clientes choram por descontos e querem reduzir ao máximo o preço. Não entre em uma briga. Deixe tudo “preto no branco”. Mostre ao cliente, de forma clara, os resultados que ele terá, prazo, condições de pagamento e todos os demais termos detalhados. Agora é só correr para assinar o contrato, certo? Não. Você precisa deixar bem claro como será sua entrega, alinhando as expectativas junto ao cliente.

7. Fechamento

O grande momento. Aproveite a oportunidade. Não deixe passar e, se houver espaço, encaminhe para o fechamento.

8. Pós-venda

Muitas empresas acreditam que a venda terminou na etapa anterior. Mas o pós-venda é extremamente importante para garantir a satisfação e também indicações futuras de seus clientes.

2.4 – Como estruturar o setor de vendas



DE QUE DEPENDE A ORGANIZAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS?

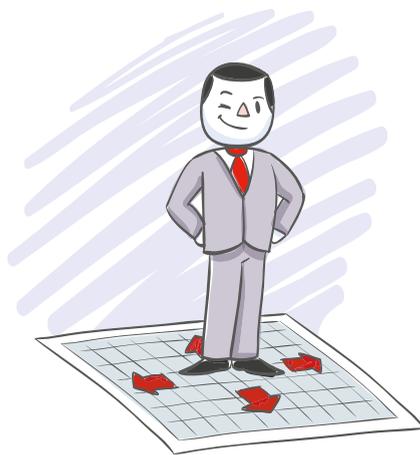
A estrutura do departamento de vendas de uma empresa depende dos seguintes fatores:

- Dimensão da empresa: produto ou serviço a ser comercializado; especificidades, grau técnico.
- Clientes: dispersão geográfica dos clientes; quais são os clientes alvo (PCI).

Existem algumas modalidades de divisão de equipes comerciais mais comuns:

A - Território

O vendedor é designado para um território exclusivo. Algumas vantagens desta forma são geralmente transmitir uma responsabilidade específica, além de aumentar o incentivo para cultivar negócios locais e desenvolver ligações pessoais. Esta forma proporciona baixas despesas de viagem quando a área de atuação não é muito extensa.



B - Produto

Algumas grandes empresas direcionam sua equipe de vendedores para uma determinada linha de produtos. Esta modalidade se justifica quando elas são muito complexas tecnicamente e diferentes entre si – ou ainda quando os itens são numerosos.



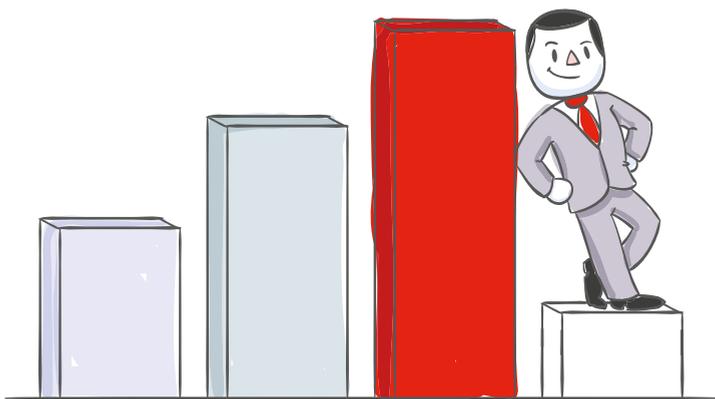
C - Mercado

É frequente algumas empresas delimitarem a atuação de seus vendedores a um grupo ou setor específico de clientes. Uma das maiores vantagens desta modalidade é que os vendedores adquirem conhecimento profundo sobre as necessidades específicas dos clientes. Já a maior desvantagem é que eles podem estar espalhados por todo o país, gerando altos custos de viagens.



D - Combinada

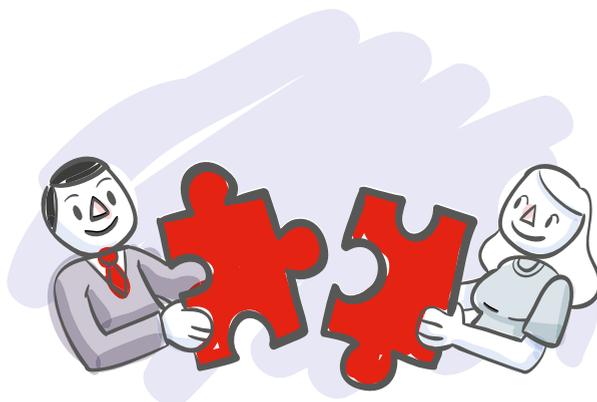
Esta modalidade é geralmente aplicada em empresas que vendem grande variedade de produtos para diferentes tipos de clientes distribuídos em uma extensa área geográfica – aqui a combinação das estruturas de vendas pode ajudar bastante. O direcionamento dos vendedores pode ser por território-produto, território-mercado, produto-mercado e assim por diante.



Ao selecionar profissionais para a área de vendas, não há uma única característica ou habilidade necessária. Existem, na verdade, várias: dinamismo, comprometimento, iniciativa, força de vontade, persistência e capacidade de superar desafios são algumas das principais.



Porém existem duas habilidades indispensáveis: **comunicação e ambição.**



Para vendas internas, externas, por telefone ou mesmo online, o profissional precisa se comunicar. Vendedor não tem que falar muito, mas é fundamental que se comunique bem e isso implica em saber ouvir e fazer a pergunta certa.

Quanto à ambição, não se refere ao desejo de vencer a qualquer custo, mas sim a vontade de querer algo, de ter sonhos e objetivos próprios realizados, que poderão ser alcançados com o resultado de seu empenho e esforço.

Além de contratar vendedores bons, as empresas devem ter como objetivo manter os melhores, já que excelentes profissionais são disputados pelas organizações.

E onde encontrar um bom vendedor? Existem três maneiras: trazer da concorrência, buscar no mercado ou desenvolver internamente.

Para atrair e reter a melhor equipe de vendas, as empresas devem considerar alguns pontos importantes:

- Pague bons salários e ofereça ótimas condições;
- Conceda bons benefícios;
- Transmita uma ideia de estabilidade (mas sem comodidade);
- Ofereça um plano de carreira no momento da contratação.

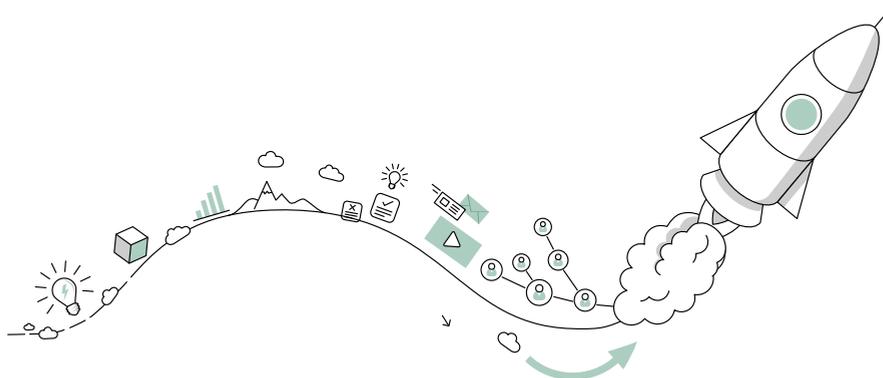


2.5 – Qual o papel do gestor de vendas

UM BOM GESTOR DE VENDAS DEVE TER COMO ATRIBUIÇÕES:

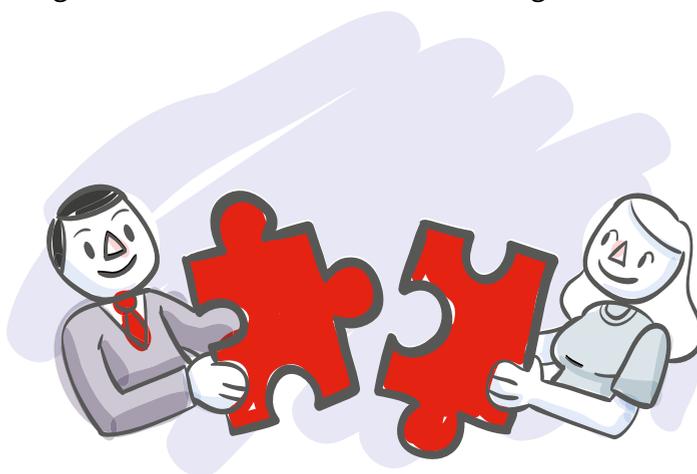
A - Planejamento

Analisar todas as características que constituem a área de vendas, definir objetivos e quantificar metas, tornando-os claros e práticos a todos os membros da equipe, assim como estabelecer o que será feito, por quem e o prazo limite para a conclusão.



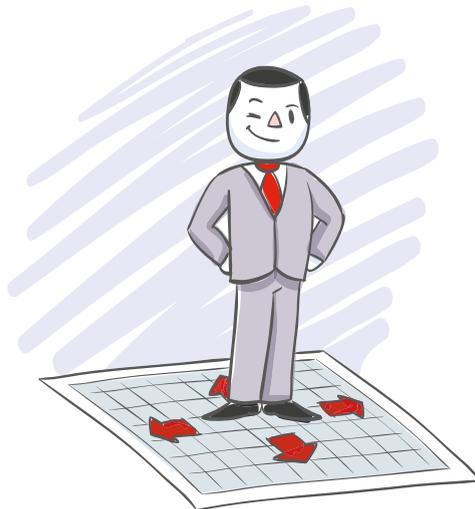
B - Organização

É necessário colocar as pessoas certas nos lugares certos, distribuir tarefas, delegar autoridade e definir normas e regras.



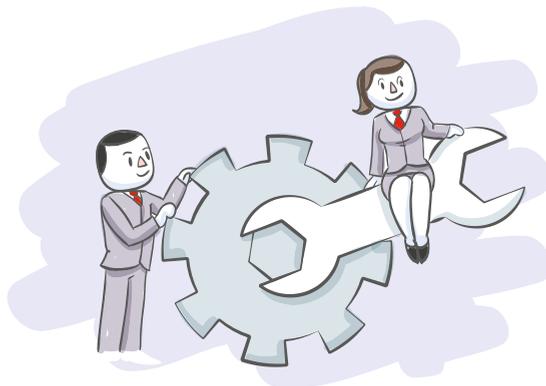
C - Direção

É essencial criar um ambiente de trabalho voltado ao profissionalismo, motivando toda a equipe, orientando e dando apoio, em busca do desenvolvimento profissional de cada um.



D - Controle

Acompanhar diariamente todas as atividades da equipe, avaliando resultados e corrigindo erros no momento que eles surgirem – individualmente quando as falhas forem de um só elemento, e coletivamente quando todo o grupo precisar evoluir. Nunca controlar as pessoas, mas sim os resultados, procedimentos e comportamento do processo.



Um gestor de vendas tem um objetivo que se desdobra em três componentes: formar a equipe de vendas, treiná-la e orientá-la para atingir os resultados esperados.

Ele precisa estar dedicado a criar estratégias, compreender o mercado, avaliar a concorrência, conhecer o produto e ajudar a resolver questões e obstáculos profissionais no desempenho de seus subordinados.

O gestor deve ainda conhecer o grau de domínio de cada funcionário sobre estes pontos e auxiliá-los a desenvolver quesitos básicos para que suas metas sejam mais facilmente atingidas.

O responsável por motivar, treinar e dirigir a equipe de vendas, avaliando quais pontos devem ser melhorados e buscar continuamente resultados mais expressivos é o **gerente de vendas**.



O gerenciamento de vendas tem como objetivo o crescimento sustentável, afinal empresas crescem em função do talento e capacidade administrativa de seus integrantes. Para um bom gerenciamento das vendas é necessário método; sem isso algumas tarefas primordiais deixarão de ser executadas. A um gerente de vendas e sua equipe cabem:

- Abrir novas regiões de trabalho;
- Acompanhar a apresentação de propostas de negócios e seus resultados, administrando contingências de cada processo;
- Acompanhar ações da concorrência;
- Acordar os objetivos de venda para o exercício e estabelecer metas para cada vendedor ou representante comercial;
- Administrar margens de contribuição dos produtos e vendedores;
- Administrar o prazo médio das vendas e os preços médios;
- Administrar o volume de mercadorias em estoque, evitando excesso de produtos morosos ou que possam se tornar obsoletos;
- Apoiar a prospecção de clientes;
- Apoiar o trabalho de pós-venda;
- Assegurar o atendimento à carteira de clientes, cobertura de área ou região, dificultando ações da concorrência;
- Contratar vendedores e representantes comerciais;
- Controlar gastos sob sua responsabilidade;
- Controlar custos com distribuição dos produtos;
- Desenvolver e implantar sistemas de incentivos para vendedores;
- Desenvolver sugestões e planos de ação sobre produtos e serviços;
- Estabelecer alianças comerciais;
- Motivar e treinar equipes;
- Preparar relatórios sobre desempenho, debatendo resultados;
- Propor novos negócios à empresa e aos clientes;
- Treinar seus novos vendedores.

2.6 – Como desenvolver uma estratégia de vendas.

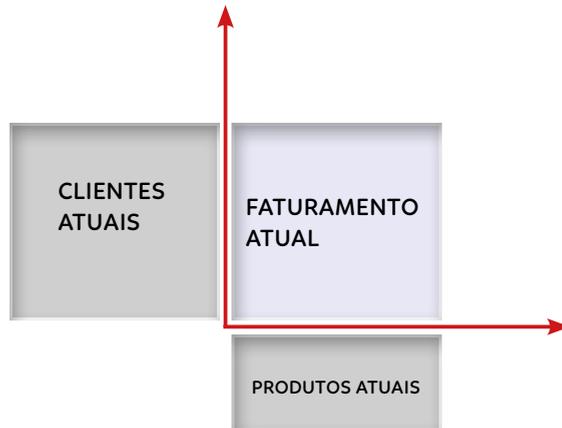
VOCÊ SABE O QUE É UMA ESTRATÉGIA DE VENDAS? VOCÊ SABE A DIFERENÇA ENTRE TÉCNICAS DE VENDAS E ESTRATÉGIA DE VENDAS?

Muitas pessoas confundem estratégia de vendas com técnicas de vendas. A estratégia é um direcionamento do alto escalão da empresa sobre quais objetivos se quer atingir, quando e de que maneira. Já as técnicas são habilidades táticas que cada vendedor usa para atingir objetivos estratégicos da empresa em nível operacional.

MATRIZ ESTRATÉGICA DE VENDAS

A matriz estratégica de vendas é uma ferramenta poderosa para definição do caminho comercial que a empresa deve seguir. Vamos apresentá-la em etapas. Faça um gráfico de dois eixos e coloque em um eixo clientes e, no outro, produtos.

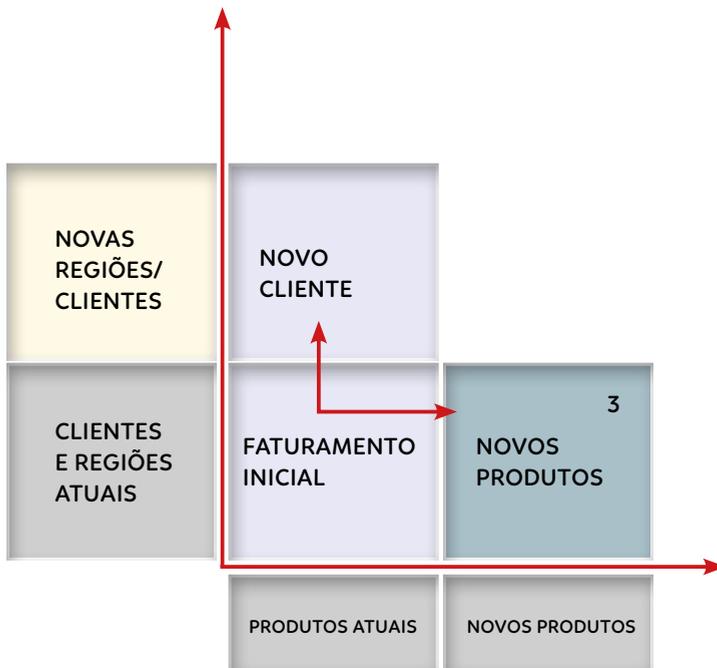
No quadrante 1 você pode ver seu faturamento atual, vendendo para seus clientes atuais os produtos atuais. Muitas oportunidades existem ainda nesse primeiro quadrante. É possível vender mais para os clientes atuais? Melhorar a frequência de compra? Explorar mais oportunidades dentro dos mesmos clientes e produtos? Então direcione a estratégia para isso.



Na sequência vemos a matriz com um novo quadrante. É possível expandir suas vendas para novas regiões com os mesmos produtos que você vende atualmente? Atingir novos clientes dentro de sua própria região? Então direcione sua estratégia para isso, que seria uma segunda etapa.

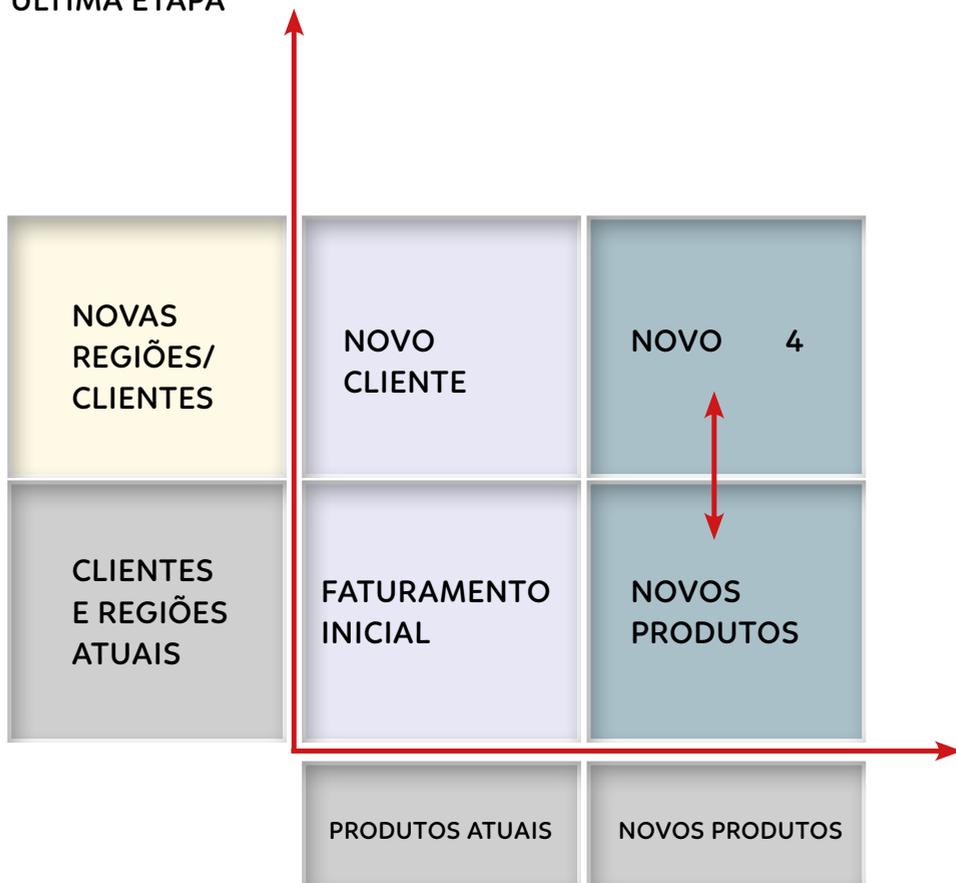


Agora vamos expandir o olhar para novos produtos. Existem oportunidades de lançamento de novos produtos para vender para seus clientes atuais? Alguma necessidade deles hoje não atendida pelos concorrentes? Aqui se deve olhar como aumentar o ticket médio dentro dos mesmos clientes que você já atende. Isso seria uma terceira estratégia.



Por último, vamos analisar um movimento mais agressivo e menos recomendado. Buscar um cliente novo com um produto novo é a última estratégia comercial; ela exige grandes esforços da empresa e da equipe comercial, posicionando-a em um mercado no qual não está habituada.

ÚLTIMA ETAPA



OS SETE FUNDAMENTOS DA ESTRATÉGIA DE VENDAS

1. Formação da equipe

Contratar e demitir custa caro. Para reter talentos é necessário selecionar bem e treinar a equipe desde o início. Não se pode investir pouco em treinamento e limitar o prestígio do vendedor; ele é a linha de frente e cuida do bem mais valioso da empresa: o cliente.

2. Metas e objetivos

Uma equipe vencedora acredita nas ideias de seu líder quanto

à obtenção de metas. Mas quando ele as define sem envolver a equipe e não sabe transmitir a ideia de que é possível conquistar os números previstos, normalmente os vendedores sabotam a estratégia. É preciso apresentar fatos, históricos de vendas, planos de ação e trabalhar em conjunto.

3. Técnicas de vendas

O mercado exige vendas consultivas, e as técnicas de vendas devem se voltar mais ao relacionamento com o cliente. Um “tirador de pedidos” não sobrevive em um mercado em que há clientes mais exigentes e que querem ser notados, bem tratados e ter seus desejos atendidos. O líder precisa ensinar sua equipe a vender, entender e atender de forma eficaz.

4. Atitudes e habilidades de vendas

Conhecimento técnico não basta; ensinar detalhes do produto ou serviço é importante se houver, sobretudo, pessoas automotivadas, que demonstrem preparo, boa comunicação e talento para tratar as objeções dos clientes. Um vendedor com ótimo conhecimento de produto, mas que não tem carisma, bom relacionamento e iniciativa, não será capaz de vender.

5. Motivação

Entusiasmo, atitude positiva e vontade de vencer perante negativas e barreiras: esse clima favorável começa pelo líder da equipe. Por isso, o gerente de vendas deve conhecer o ritmo de cada vendedor e aquilo que o motiva, seu combustível e causas que o levam a agir. Nada motiva mais uma equipe que desafios, responsabilidades e ver seu “chefe” trabalhando junto com ela.

6. Gerenciamento

É preciso medir desempenho individual e coletivo com controles efetivos que permitam corrigir desvios ao longo de um período, mês ou trimestre. Se o líder não aplica ferramentas de gestão,

como mapas de oportunidades, *pipeline* ou *funil de vendas*, previsões por período e controles de agenda e produtividade, ele fica refém de falsas expectativas vindas de seus vendedores.

7. Resultado

Ao final do mês não adianta lamentar o resultado perdido. É preciso monitorar durante o “tempo de jogo” e corrigir na hora do intervalo (de uma semana para outra, por exemplo) aquilo que estiver saindo do planejado: mensurar avanços, ajustar desvios e definir novos meios serão os feitos mais importantes do estrategista em vendas. Um líder completo precisa ter indicadores em mãos, uma equipe engajada, com atitude positiva e foco no resultado, dia a dia, semana a semana, continuamente.

2.7 – Como implementar indicadores de desempenho de vendas

O QUE NÃO É MEDIDO NÃO PODE SER MELHORADO. COMO AVALIAR O DESEMPENHO DE VENDAS? QUE INDICADORES USAR?

Previsão de vendas é algo fundamental. Quanto melhor a qualidade dessa previsão, melhor será a taxa de conversão. Quanto mais assertiva for, mais cedo se detectará a necessidade de mais prospecção.

Vamos iniciar por algo que tira o sono da maior parte dos profissionais de vendas: meta é o resultado almejado pelo gestor.

Para defini-la existe um modelo bastante difundido no mercado: a metodologia SMART.

META SMART

eSpecifica

✓ Que seja exclusiva, especial, particular.

Mensurável

✓ Que possa medir, dimensionar, quantificar.

Atingível

✓ Que seja possível, alcançável, realizável.

Relevante

✓ Que seja importante, que mereça atenção.

Temporal

✓ Que tenha prazo definido, que tenha data.

Um vendedor que cumpre metas contribui de forma eficaz para a composição do resultado total da organização. Ele geralmente possui uma carteira de clientes na qual deve desenvolver seus negócios. Logo, uma de suas atividades mais importantes é planejar como ou qual parte da meta será obtida através de oportunidades nestes clientes. É esse planejamento que irá determinar a necessidade ou intensidade de prospecção de novos clientes.

Medidas de performance comercial:

- Número de clientes contatados;
- Número de orçamentos realizados;
- Quantidade de clientes faturados;
- Valor e volume médio de venda por cliente;
- Identificar motivos de perda de cliente.

Procure conectar indicadores comerciais com seu funil de vendas, colocando-os em cada etapa do processo, para medir em que ponto a performance precisa evoluir.

O último indicador é a taxa de conversão, que mostra o quanto o vendedor fechou dos negócios em andamento previstos para serem concluídos em determinado período.

Vamos colocar aqui cinco indicadores que não devem faltar no comercial: carteira de clientes, faturamento/vendas, ticket médio, mix de venda, tendência de atingimento de meta.



2.8 – Como elaborar um roteiro de vendas



Em toda venda é necessário observar quatro aspectos: ATENÇÃO, INTERESSE, DESEJO E AÇÃO (AIDA).

AIDA é um roteiro utilizado durante a venda. Para vender é fundamental que o profissional de vendas consiga captar a ATENÇÃO do cliente. É um instante delicado e decisivo. É a hora da abordagem, o momento da apresentação e da conquista da empatia.

INTERESSE significa curiosidade por alguém ou algo. Com a atenção do cliente, pode-se criá-lo focando suas necessidades; ele deve ter o interesse de ouvir o que você tem para falar.

DESEJO se relaciona com a vontade de possuir. Com a captação da atenção e criado o interesse, deve-se então despertar o desejo do cliente em ter o produto ou serviço, apresentando vantagens e benefícios que ele terá ao adquiri-los.

AÇÃO é o ato ou efeito de agir. Não tenha medo. Este é o momento de ser um profissional de vendas: aja, faça o pedido de seu cliente.

Na hora de criar um roteiro de vendas procure entender o perfil do

cliente, foque sempre na solução do problema, destaque diferenciais do produto, identifique potenciais objeções e saiba como contorná-las.

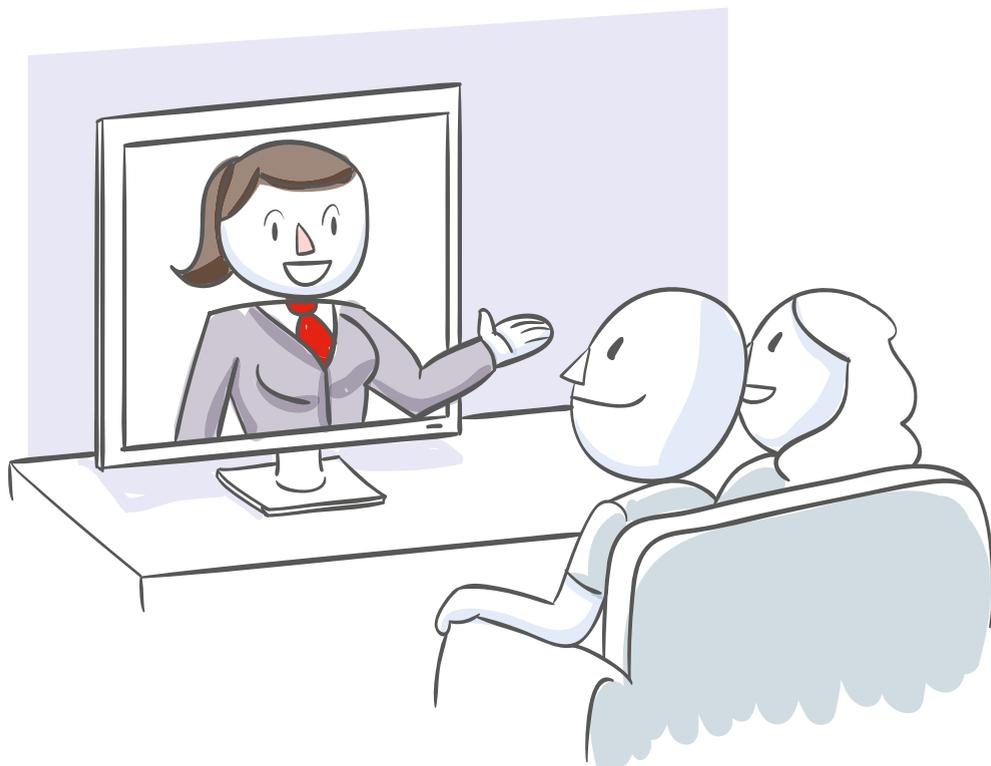
Você precisa conhecer muito bem o mercado em que atua, como os clientes tomam decisões de compra, ter em mãos os grandes diferenciais de sua solução, ouvir mais do que falar e ter em mente que seu papel é ajudá-lo a solucionar um problema. Unindo uma forma de pensar positivo com as técnicas certas, você estará cada vez mais próximo do SIM.

Cinco dicas rápidas de atendimento

1. Abordagem com felicidade – SORRIR
2. Sondagem com humildade – OUVIR
3. Contornar objeções com simplicidade – ARGUMENTAR
4. Venda adicional – COMPROMETIMENTO
5. Fechamento da Venda

2.9 – Treinamento em vendas

VENDER É UMA ARTE, ACREDITE!



Vender exige autoconfiança, conhecimento, embasamento e capacidade de comunicação efetiva. Para isso é preciso ter uma equipe bem treinada e em constante evolução.

Treinamentos de vendas são eficazes: assim que você o conclui, poderá aplicar todas as técnicas aprendidas imediatamente no dia seguinte.

Permita-se uma preparação para um mercado competitivo: você já parou para pensar que seu concorrente está visitando seu cliente? E se ele estiver mais bem preparado que você? E se tiver mais ferramentas e técnicas de vendas para fechar negócios com seus *prospects* ou clientes?

Fazer treinamento de vendas também é uma excelente forma de se

atualizar. Um vendedor que trabalha motivado tem resultados maiores e melhores. E todo treinamento de vendas conta com uma parte motivacional; é justamente esse fator que faz com que você saia com garra total para alcançar novas metas rapidamente.

Também não se esqueça da importância do *networking*: nada melhor que conhecer outros profissionais do mercado para fazer negócio e vender mais, certo? Vendedor ama conversar com vendedor.

Ninguém chega ao pódio, à primeira posição, sem esforço e muito, mas muito treino. Se você quer ser e estar sempre entre os melhores, esteja preparado para treinar e buscar aperfeiçoamento contínuo.

2.10 – Como fidelizar os clientes e trabalhar o pós-venda.



Em média, as empresas perdem entre 8% e 12% de seus clientes anualmente. Ou seja, após cinco anos, uma empresa pode perder ou trocar 50% dos clientes.

Cinco ações para manter seus clientes

1. Resolução de problemas e pró-atividade

Quando um cliente apresenta uma reclamação ou problema, dependendo de como a empresa tratar a questão internamente, é nessa hora que ele gerará o vínculo. Se ele se tornar prioridade e tiver agilidade na solução da questão, ficará satisfeito e permanecerá na empresa.

2. Bom atendimento

Um bom atendimento não acontece apenas na venda, como também em todas etapas posteriores de entrega e pós-venda. Cordialidade, agilidade e empatia são fundamentais.

3. Pesquisa de satisfação

O que não é medido não pode ser melhorado: crie canais abertos de *feedback* com indicadores claros e periodicidade definida.

4. Superar expectativas

Atender a expectativa é o mínimo que se espera. Superá-la, porém, é o que fidelizará os clientes. Sempre procure o algo mais que vai surpreender e encantar.

5. Construindo relações duradouras

Não pense apenas no curto prazo, com objetivo de bater uma meta ou se livrar de um problema. Entenda que relações duradouras também trarão resultados duradouros.

Para manter o relacionamento com os clientes e desenvolver novas oportunidades é preciso observar alguns pontos no seu processo de pós-venda:

- Aproveite seus contatos para ratificar a boa decisão do cliente;
- Demonstre interesse sincero por ele;
- Escute muito, principalmente as críticas;
- Invista na rede;
- Jamais divulgue problemas da empresa;
- Mantenha seus clientes bem informados;
- Mantenha uma agenda atualizada sobre seus clientes;
- Proponha para a empresa um programa que premie clientes mais antigos, aqueles que compram mais e com maior frequência;
- Seja ético sempre;

E, sobretudo, lembre-se: uma venda nunca termina.

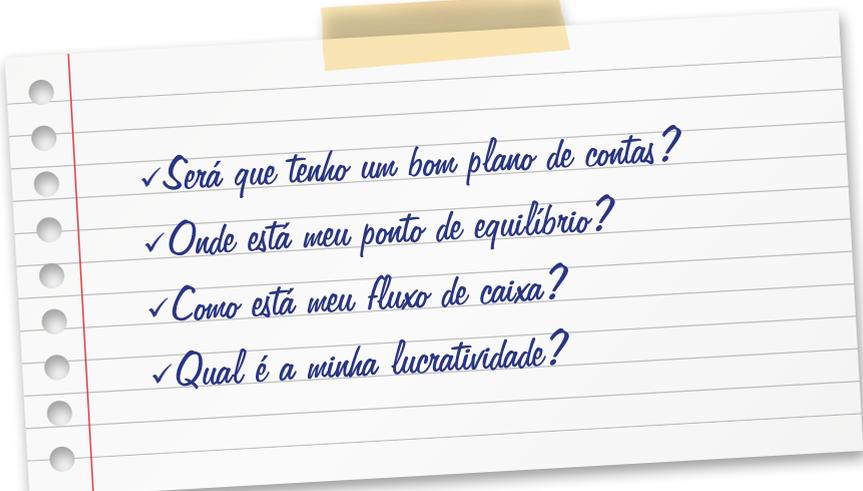


“Celebre hoje suas pequenas vitórias de ontem, por mais insignificantes que pareçam. Amanhã, uma nova luta se aproxima, e irá exigir toda sua atenção e esforço: a lembrança de uma vitória sempre ajuda a ganhar a próxima batalha.” – Paulo Coelho



CAPÍTULO 3

GESTÃO FINANCEIRA

- 
- ✓ *Será que tenho um bom plano de contas?*
 - ✓ *Onde está meu ponto de equilíbrio?*
 - ✓ *Como está meu fluxo de caixa?*
 - ✓ *Qual é a minha lucratividade?*



**GESTÃO
FINANCEIRA**

Introdução

O planejamento e organização financeira da empresa (incluindo a gestão financeira), o controle de fluxo de caixa e o planejamento tributário são fundamentais para os empresários – e devem ser vistos não apenas como fatores importantes para a busca do lucro e rentabilidade, como também essenciais para a sustentabilidade do negócio a curto, médio e longo prazo.

Um negócio pode ser rentável em curto prazo, mas sem reinvestimentos e uma boa estratégia de crescimento, sua existência pode estar comprometida.

Uma gestão financeira de excelência deve, portanto, garantir rentabilidade, geração de caixa e sustentabilidade. Com rentabilidade é possível gerar caixa, que pode ser distribuído como lucro entre os sócios ou reinvestido no negócio. O objetivo é criar condições para a empresa prosperar, gerando resultados, criando empregos e fortalecendo a economia.

O gestor precisa compreender e decidir: onde serão alocados recursos, onde estão os gargalos financeiros da empresa, quais são os vilões da rentabilidade e como transformar o negócio em algo viável e lucrativo. É por meio da sua estratégia que o negócio pode ser reconhecido como sustentável e ainda mais valorizado.

Muitos negócios passam por grandes problemas no âmbito financeiro, algumas vezes por longos períodos e com a operação funcionando bem e as vendas ocorrendo conforme planejado. Mesmo assim o lucro, o grande objetivo da empresa, acaba não se concretizando.

A gestão financeira proporciona ferramentas para buscar esse objetivo e suas ações terão forte impacto em todas as áreas do negócio.

3.1 – Será que tenho um bom plano de contas?



Leve em consideração que o sucesso do controle financeiro passa por uma boa estrutura de plano de contas.

O que é um plano de contas?

É o agrupamento ordenado de todas as contas que são utilizadas dentro da empresa, considerado indispensável para o registro de todos os fatos contábeis: em linhas gerais, é o conjunto de contas que norteia os trabalhos contábeis da empresa, a estrutura sobre a qual se constrói o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício, dois dos instrumentos mais importantes na gestão de um negócio.

Existem dois tipos de planos de contas: Gerencial e Contábil. Ambos possuem internamente quatro grandes grupos: Despesas, Receitas, Ativos e Passivos.

O Plano de Contas Gerencial é criado a partir da categorização das contas e é definido para que despesas e receitas sejam lançadas em um sistema, ou até mesmo em planilhas, de forma organizada, possibilitando uma leitura clara e de fácil compreensão dos resultados do negócio. Essa ferramenta também é fundamental para o controle financeiro da empresa.

O Plano de Contas Contábil tem o mesmo raciocínio, porém além das despesas e receitas, possui outras divisões, como ativo e passivo, o que pode dificultar o entendimento para um empresário sem conhecimento contábil. Recomenda-se começar pelo Plano de Contas Gerencial, classificando todas as contas da empresa em categorias.

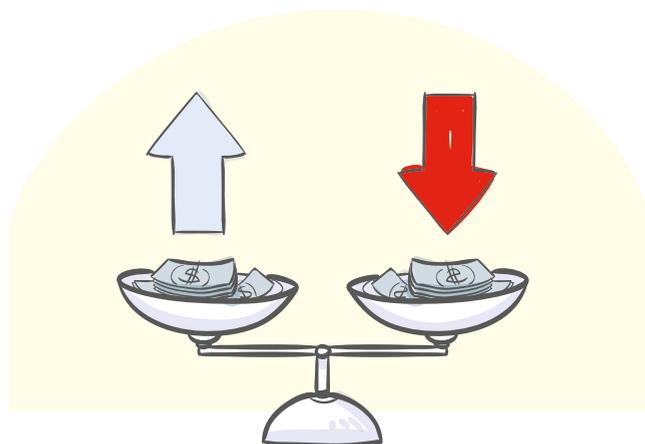
3.2 – Onde está meu ponto de equilíbrio?

Seu negócio pode estar vendendo bem, com bons faturamentos, em crescimento e mesmo assim não gerar lucro. A organização financeira e os apontamentos financeiros são fundamentais para avaliar a rentabilidade: é preciso entender como calcular ganhos brutos e monitorar despesas para organizar contas e enxergar o negócio de forma gerencial.



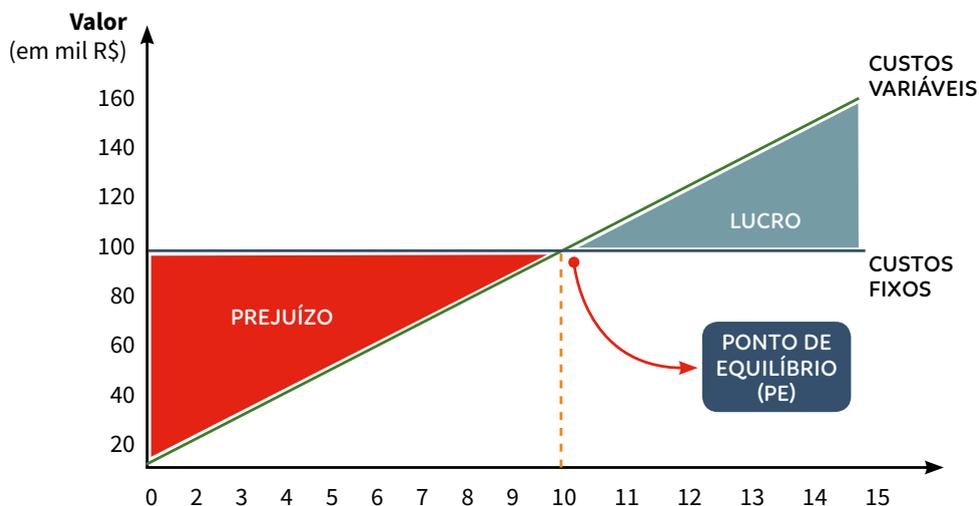
Ao longo dos anos aprendemos a ter um respeito muito grande pelo ponto de equilíbrio de um negócio. Operar abaixo do ponto de equilíbrio não é recomendável, pois envolve muito risco.

O que é o ponto de equilíbrio?



O ponto de equilíbrio é uma variável importante que será utilizada no processo de gestão empresarial. Vai além de simplesmente saber o nível de vendas a ser alcançado para não lucrar, tampouco ter prejuízo: ele é um direcionamento para metas de vendas, para a ampliação ou redução da capacidade produtiva, dentre outros itens.

GRÁFICO DO PONTO DE EQUILÍBRIO



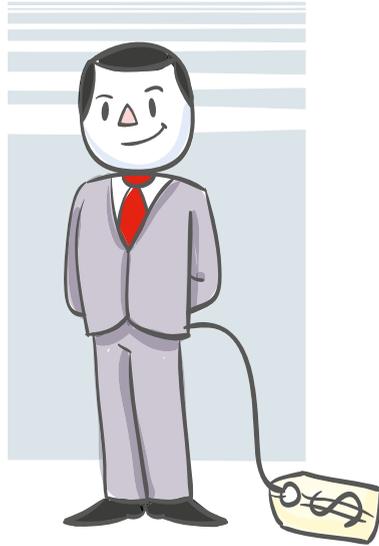
Antes de ir direto ao cálculo, precisamos ter como base outros conceitos que serão fundamentais na definição clara do seu Ponto de Equilíbrio (PE). Sem esses conceitos totalmente compreendidos, não é possível fazer um cálculo preciso.

O que são Custos?



É todo e qualquer gasto relativo a aquisição ou produção de mercadorias. Eles estão sempre ligados a gastos de produção e vinculados de forma direta a produtos e serviços. Também são gastos relacionados à atividade-fim da companhia.

O que são Despesas?



São todos os gastos relativos à administração, como a área comercial, marketing, desenvolvimento de produtos e o financeiro. Ou seja, são os gastos necessários para manter a estrutura funcionando, mas que não contribuem diretamente para geração de novos itens que serão comercializados. Em linhas gerais, são consideradas despesas todos os valores gastos com bens e serviços que são relativos à manutenção da atividade-fim da companhia.

O que diferencia Despesas de Custos?

O primeiro passo para diferenciá-los é ter em mente que o custo tem a capacidade de ser atribuído ao produto final da empresa. Já as despesas são sempre de caráter geral, o que torna difícil vinculá-las aos

itens produzidos. Os custos, então, são os desembolsos que podem ser atribuídos ao produto final, e as despesas são de caráter geral, de difícil vinculação aos produtos obtidos.

Fixos ou Variáveis?



Eles também pode ser classificados em Fixos ou Variáveis:

- Custos ou Despesas Fixas: aquilo que não varia de acordo com o volume (produzido ou vendido); ele é sempre estável.
- Custos ou Despesas Variáveis: aquilo que varia em função do volume (produzido ou vendido), e cresce ou diminui exponencialmente de acordo com as vendas ou produção.

Qual a importância da correta classificação de Custos e Despesas?

Entre os principais benefícios de uma apuração correta de Custos e Despesas, podemos destacar a análise de margem de contribuição por produto, que é o valor que sobra da venda ao retirarmos de seu faturamento bruto gastos com deduções de vendas e com o custo de produção ou compra.

De maneira resumida, a margem de contribuição nos diz se vale ou não a pena produzir algo, e não temos como realizar essa análise se não tivermos identificado despesas administrativas separadas do custo de produção.

Como encontrar o Ponto de Equilíbrio (PE) do seu negócio?

Com o intuito de facilitar esse cálculo, temos um passo a passo simplificado para ajudar nesse objetivo. Seguindo essas diretrizes simples você poderá calcular corretamente o PE de sua empresa.

Passo 1: Qual é a margem de contribuição do seu negócio?

Nesta etapa vamos descobrir a margem de contribuição do seu negócio. Ela é uma informação fundamental para chegar ao cálculo do Ponto de Equilíbrio. Chegamos até ela através da fórmula:

$$\mathbf{MC = PV - (CPV + DV)}$$

MC – Margem de contribuição

PV – Preço de Vendas ou Faturamento Bruto

CPV – Custo do Produto Vendido

DV – Despesa Variável

A margem de contribuição é o faturamento bruto da sua empresa no período específico (mês ou ano), subtraindo o resultado da soma entre custo dos produtos vendidos e todas as despesas variáveis.

Passo 2: Transforme esse resultado em um índice.

Vamos transformar a margem de contribuição em um índice. Ele vai ter uma referência em um percentual para possibilitar o cálculo.

IMC – Índice de margem de contribuição

IMC = %

Vejamos um exemplo prático:

PV = R\$ 130,00

CV e DV = R\$ 72,50, restando MCU = R\$ 57,50, que representa uma MC% = $57,50/130,00 = 44\%$.

IMC = 44%

Passo 3: Descubra seu Ponto de Equilíbrio Financeiro.

Agora estamos prontos para calcular o PE. Divida o total de suas despesas fixas mensais pelo índice de margem de contribuição. Você vai chegar a um valor que reflete exatamente o quanto sua empresa deve faturar para pagar todas as despesas fixas e variáveis, sem deixar lucros ou prejuízos.

$PEF = \text{Despesas Fixas} / \text{IMC}$

Vejamos um exemplo prático:

Sabendo que minha loja possui uma despesa fixa (DF) de R\$ 24 mil e que minha margem de contribuição (IMC) é de 44%, posso calcular meu ponto de equilíbrio (PE) da seguinte maneira:

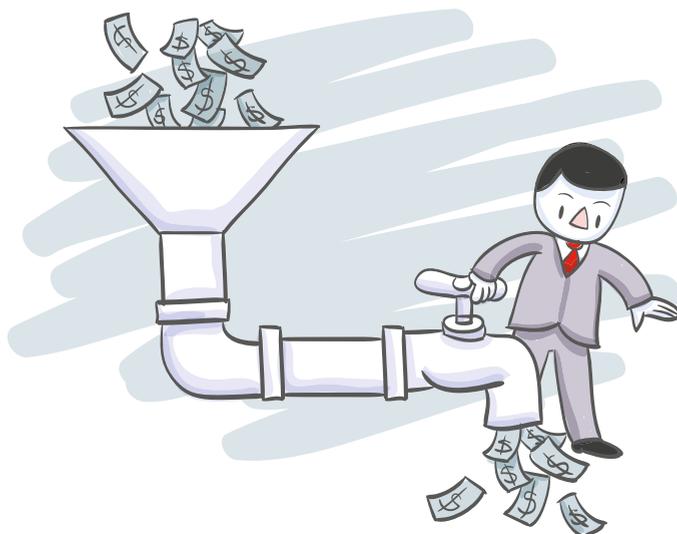
$PEF = \text{Despesas Fixas} / \text{IMC}$, ou seja, $R\$ 24.000,00 / 0,44 = R\$ 54,5 \text{ mil}$

Isso quer dizer que para cobrir minhas despesas e trabalhar no meu Ponto de Equilíbrio devo ter um faturamento mensal de R\$ 54.545,45. Esse resultado me diz quanto preciso faturar para poder, ao menos, pagar todas minhas despesas (sem qualquer lucro).

3.3 – Como está meu Fluxo de Caixa?



o Fluxo de Caixa é uma ferramenta básica de todo empresário. Toda empresa precisa mantê-lo organizado e atualizado constantemente. Fique bem atento a ele.



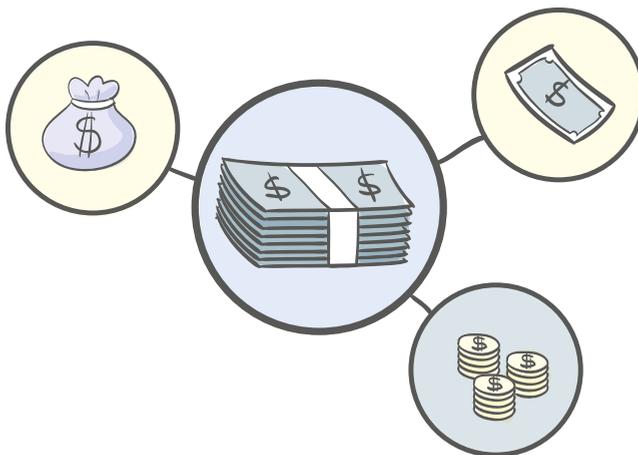
De acordo com Hoji (2003, p.79), Fluxo de Caixa é um esquema que representa entradas e saídas de caixa ao longo do tempo. Deve existir pelo menos uma entrada e uma saída (ou vice-versa). Ele precisa ser considerado como uma estrutura flexível, na qual o empresário deve inserir informações de entradas e saídas conforme necessidades da empresa.

Já para Cavalcante (2004), ele é um instrumento de controle cujo objetivo é auxiliar o gestor na tomada de decisões sobre a situação financeira da empresa, isto é, consiste em um relatório gerencial informativo de toda a movimentação financeira (as entradas e as saídas), tendo em vista determinado período, que pode ser uma semana, um mês ou mesmo um dia.

Como organizar a ferramenta de fluxo de caixa para sua empresa?

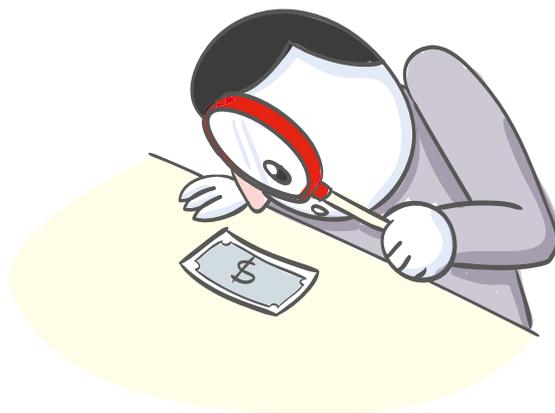
1. DEFINA AS ENTRADAS E SAÍDAS POR CATEGORIAS

A primeira dica para que o Fluxo de Caixa realmente funcione é definir todas as entradas e saídas por categorias. Isso significa nomear ou classificar os itens que integram todo o fluxo: impostos, produção (matéria-prima, manutenção de equipamentos), colaboradores (salários, outros benefícios), imóvel (aluguel, água, luz, telefone), etc.



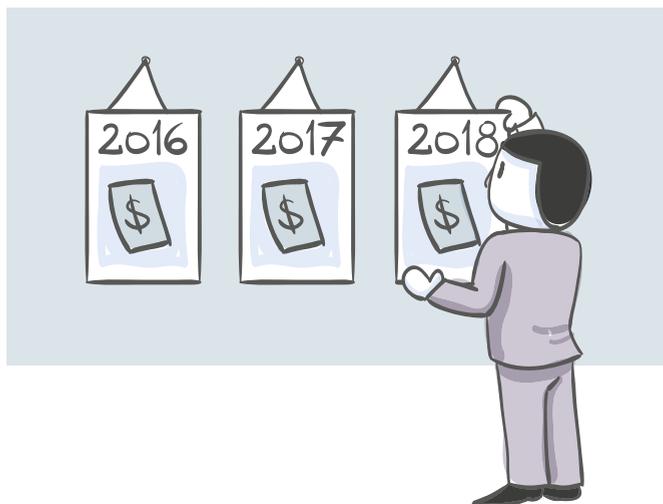
2. SEJA BEM DETALHISTA

Registre absolutamente tudo. Quanto mais detalhadas as informações, melhor será a análise de todos os dados. Por exemplo, no item “colaboradores”, não inclua somente despesas com funcionários ou apenas salários, especifique bem o que é pagamento de salário, férias, décimo terceiros e outras gratificações.



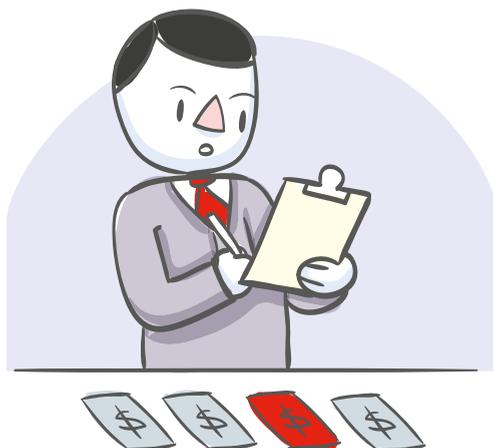
3. MANTENHA AS INFORMAÇÕES ATUALIZADAS

Para que o Fluxo de Caixa funcione, ele precisa ter sempre as informações atualizadas de forma correta e periódica. O ideal é atualizar os dados diariamente para que informações não fiquem perdidas ou esquecidas. Assim, os números estarão sempre em dia e serão confiáveis para as tomadas de decisão.



4. FAÇA UM ACOMPANHAMENTO CONSTANTE

É importante também fazer um acompanhamento e análise desses dados para que possíveis erros ou desperdícios sejam corrigidos o mais rápido possível. Isso pode ajudar a evitar grandes perdas e contribuirá para a saúde financeira do negócio.



5. TENHA SEMPRE COMO BASE A REALIDADE

É claro que é importante trabalhar com previsão de Fluxo de Caixa para ter uma ideia do que virá pela frente. Mas sempre de acordo com a situação real e nunca superestimando os números. Os dados são fundamentais para um planejamento financeiro correto, por isso eles precisam ser verdadeiros: para que qualquer tomada de decisão não seja prejudicada.



3.4 – Qual é a minha lucratividade?



o foco de todo empresário deve ser a lucratividade. Saber calcular corretamente e buscar ações para melhorá-la é fundamental.

Para entender a lucratividade de um negócio temos que começar a entender o que é um Orçamento Empresarial e um Demonstrativo de Resultado Econômico, o famoso DRE.

O DRE é o GPS que mantém sua empresa no rumo certo, levando-a ao destino escolhido: o lucro. É também a ferramenta essencial e definitiva de todo empresário. Através dele é possível tomar várias decisões estratégicas.



O que é um Orçamento Empresarial?

O Orçamento Empresarial é o ato de planejar e estimar ganhos, despesas e investimentos que a empresa terá em um período futuro. O principal intuito é estabelecer metas e objetivos, podendo assim acompanhar e comparar resultados, tomando ações corretivas ou preventivas.

Temos o planejamento econômico-financeiro de uma empresa geralmente composto por:

- Projeção de Vendas: quanto a empresa estima faturar com cada um de seus produtos e em cada um de seus canais de distribuição.
- Orçamento de deduções de vendas: fretes, comissões, impostos, e outras taxas que serão pagas sobre o faturamento.
- Orçamento de custos variáveis: gastos com matéria-prima, insumos e mão de obra para fabricação dos produtos que serão comercializados.
- Orçamento de gastos com pessoal: salários, benefícios, impostos da folha e pró-labores.
- Orçamento de despesas operacionais: recursos necessários para manter a empresa operando, como aluguéis, água, luz e telefone.

De maneira mais detalhada, podemos visualizar as seguintes fases fundamentais de um Orçamento Empresarial:

1. Levantamento dos dados e informações principais: apontamentos corretos de resultados através de um bom plano de contas.
2. Análises (do orçamento, dos planos estratégicos e das informações coletadas): avaliar se estão conforme planejado.
3. Composição do orçamento: categorização e apontamentos.
4. Elaboração do fluxo: planejamento.
5. Finalização

Vejamos quais são os cinco passos para construir um orçamento mensal:

1. CALCULE TODAS AS FONTES DE RENDA

Dentro de fontes de renda, vale lembrar, você deve incluir previsão de vendas, de investimentos e de empréstimos.

2. LISTE CUSTOS FIXOS

Listar despesas fixas é quase automático em um orçamento empresarial. Mas não se esqueça de incluir todas: aluguel, salários, internet, telefone, taxas do governo e bancos, hospedagem do site, ferramentas contratadas, serviços de contabilidade, serviços legais, seguros, entre outros.

3. INCLUA OS CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS

São exemplos de custos variáveis: matéria-prima, água, gás, papel e impressão, luz elétrica, freelancers, comissões, publicidade, outros custos de marketing, transporte, viagens e eventos.

4. PREVEJA DESPESAS ÚNICAS

Aqui se trata de definir itens que podem surgir inesperadamente como, por exemplo, a compra de um laptop para substituir uma máquina com defeito. Ou ainda outros gastos que podem ser orçados com meses de antecedência. Contabilize: construção, reformas, computadores e eletrônicos, móveis, material de escritório, alimentação, presentes e consertos.

5. REÚNA TUDO

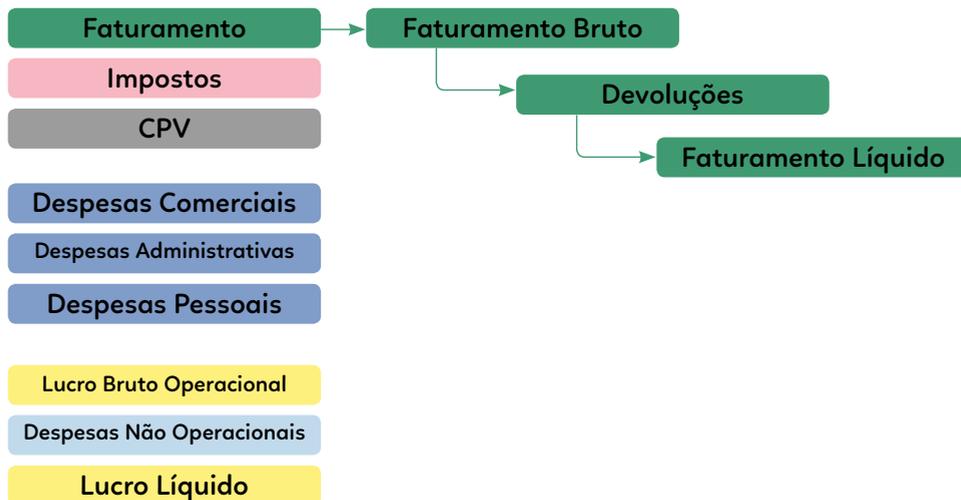
Você pode usar uma planilha para reunir todos os tipos de gastos e receitas que pontuamos aqui. O importante é que faça isso o quanto antes.

Como fica o Orçamento Empresarial na prática?

Veremos a seguir como classificar e desenvolver o orçamento da sua empresa. Dividiremos em fases para facilitar a construção.

Fase 1 – FATURAMENTO

Nessa fase você deve colocar todas as fontes de renda e receita da empresa, o faturamento bruto, e descontar em seguida eventuais devoluções, ficando apenas com o faturamento líquido.



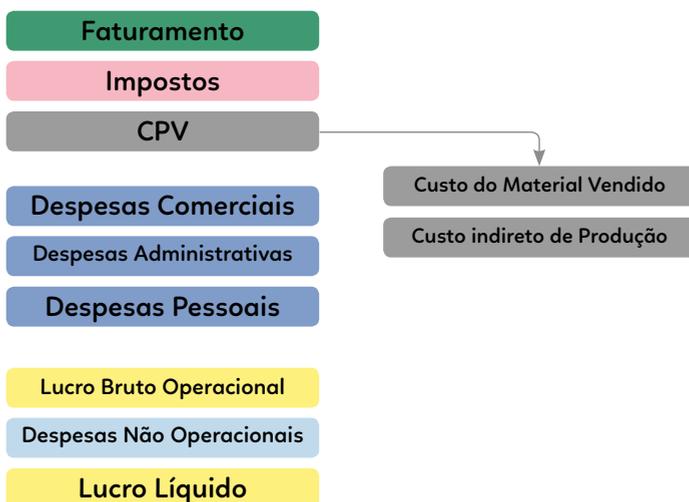
Fase 2 – SISTEMA TRIBUTÁRIO

Agora você deve colocar todos os impostos que incidem no seu faturamento como, por exemplo, DAS (Simples), ICMS, IPI, entre outros.



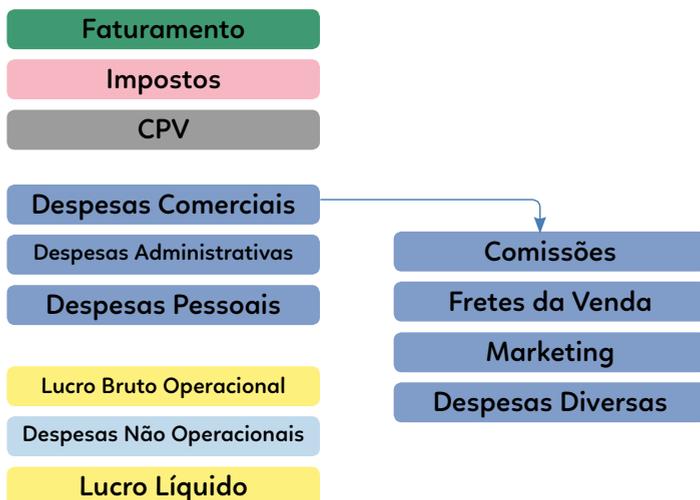
Fase 3 – CMV

Agora chegou a hora de colocar o CMV (custo do material vendido). Inclua todos os custos variáveis que são relativos ao produto ou serviço vendido ou produzido. Inclua também, logo em seguida, os custos indiretos de produção, também variáveis.



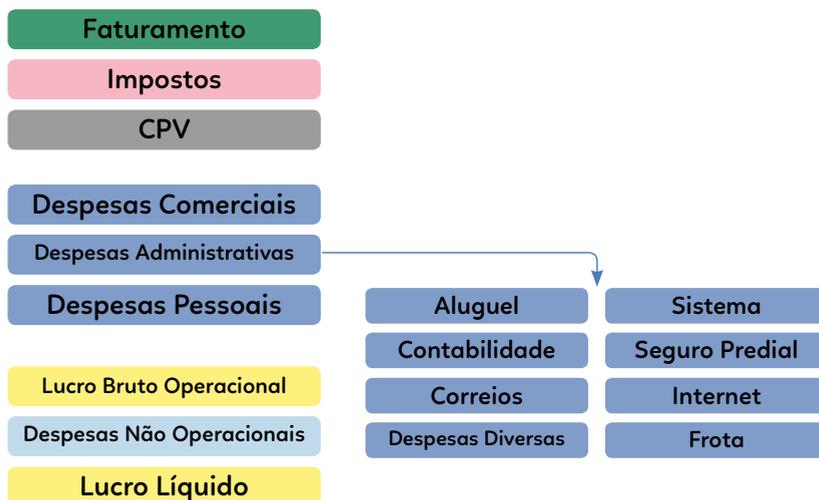
Fase 4 – DESPESAS COMERCIAIS

Nessa fase você deve iniciar o lançamento das despesas. Comece pelas despesas comerciais, que incluem, entre outras, comissões, fretes de venda e marketing.



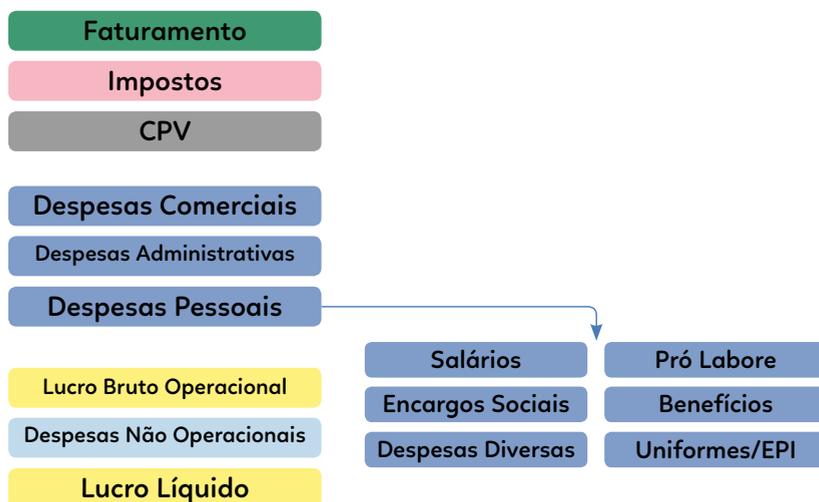
Fase 5 – DESPESAS ADMINISTRATIVAS

Agora chegou a hora das despesas administrativas que contemplam, entre outras, gastos com aluguel, contabilidade, correios, sistemas, seguro predial, internet, frota e demais despesas diversas.



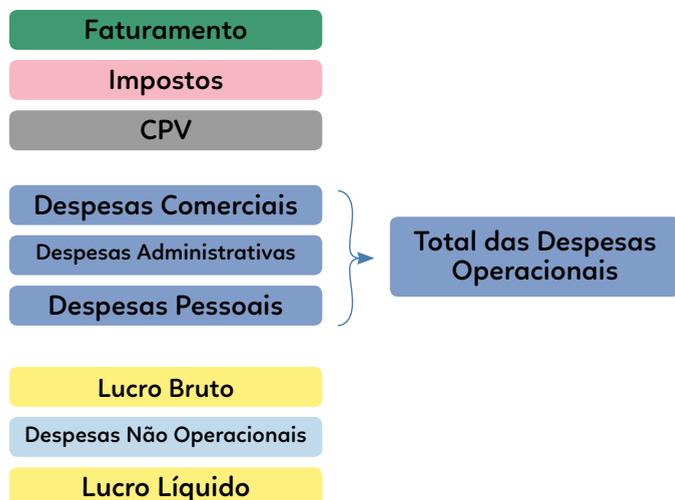
Fase 6 – DESPESAS COM PESSOAL

Finalmente as despesas com pessoal, que incluem salários, encargos sociais, pró-labore, benefícios, uniformes, EPI e outras despesas diversas.



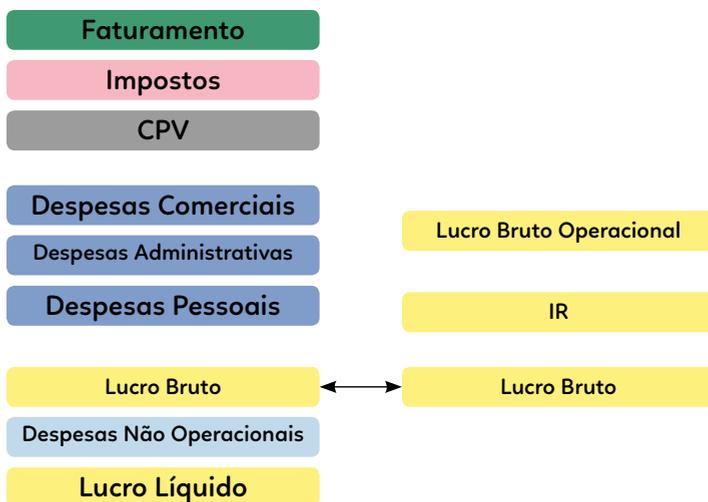
Fase 7 – TOTAL DAS DESPESAS OPERACIONAIS

A soma das três fases anteriores constitui o total das despesas operacionais da empresa, uma informação importante para tomadas de decisões.



Fase 8 – LUCRO OPERACIONAL

O lucro bruto operacional é o resultado do faturamento descontado de impostos, o CPV e o total das despesas operacionais. O lucro operacional é o resultado da empresa contando apenas sua operação. Descontando o imposto de renda, quando aplicável, temos o lucro bruto da empresa.



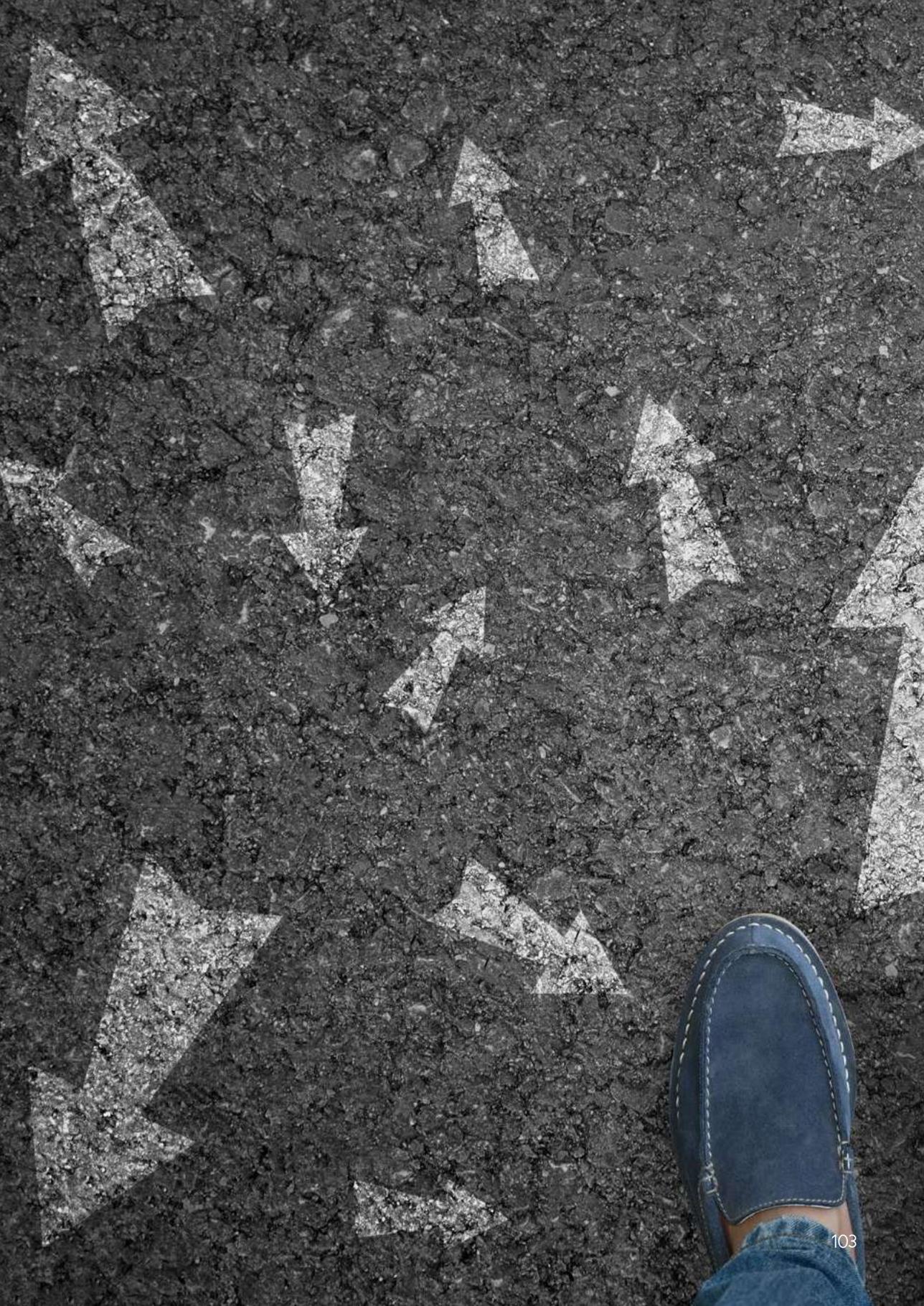
Fase 9 – DESPESAS NÃO OPERACIONAIS

Despesas e receitas não operacionais são todas as fontes de renda ou despesas que não fazem parte dos custos operacionais da empresa. Como exemplo de despesas não operacionais temos investimentos ou distribuição de lucros; já como exemplo de receitas não operacionais temos aplicações ou venda de imóveis.



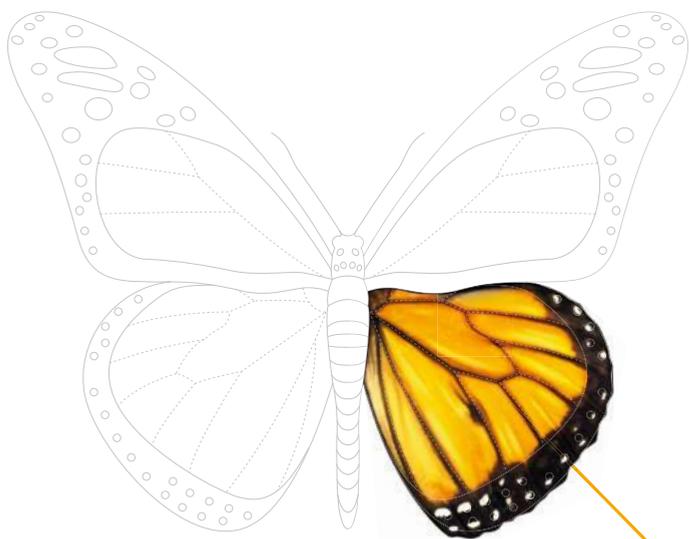
Fase 10 – LUCRO LÍQUIDO

O lucro líquido é o resultado do lucro bruto acrescentado de receitas não operacionais e descontado de despesas não operacionais. Ele é o indicador definitivo da sua lucratividade.



GESTÃO DE PROCESSOS

- ✓ Será que tenho todos meus processos mapeados?
- ✓ Conceitos de Eficiência x Eficácia x Efetividade
- ✓ Como está meu Planejamento Operacional?
- ✓ Qual é a minha Performance Operacional?



**GESTÃO DE
PROCESSOS**



Um processo bem definido é a melhor forma para gerenciar as tarefas do dia a dia, visando produzir mais com os mesmos recursos.

Se vendas é a área da empresa que a move em frente, já que tudo começa nela, processos é a área capaz de transformar o sonho em realidade, pois sua função principal é estruturar para “fazer acontecer”.

Muitas vezes já ouvimos: “Aquela empresa tem ótimos processos!”. Mas, na essência, o que isso quer dizer? Entendemos como processos o conjunto de atividades relacionadas ou interativas que utilizam entradas para entregar um resultado pretendido (ISO 9000:2015).

A gestão de processos auxilia a empresa em qualquer fase, independentemente de seu porte ou segmento; todas são um conjunto de processos. Ela é responsável por mapear o fluxo de processos, identificar os principais gargalos e planejar a entrega visando aprimorar a eficiência, eficácia e efetividade.

4.1 – Será que tenho todos os meus processos mapeados?

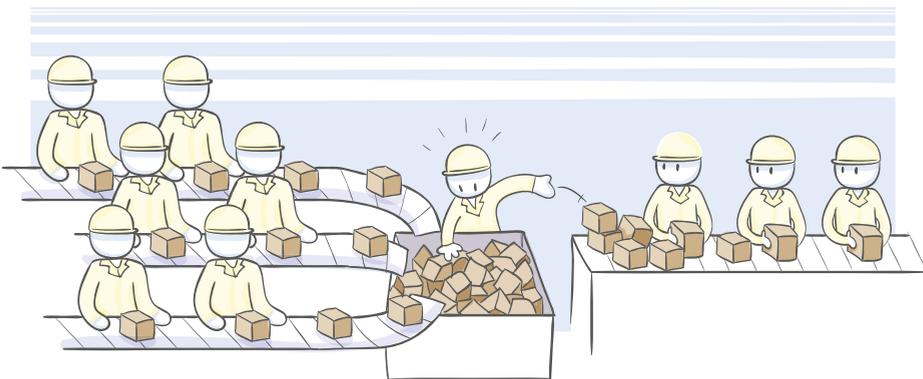
Para responder a essa pergunta, é preciso lembrar que o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial usada para entender de forma organizada e simples como uma empresa está operando, representando cada passo da operação em termos de entradas, saídas e ações, e assim fazer com que ocorram conforme o planejado com poucas alterações e sem problemas.

E quais os benefícios em mapear seus processos?

A - Identificação de gargalos

Não é raro uma empresa possuir grande capacidade produtiva, mas não conseguir explorar todo o potencial. É comum haver gargalos que limitam a produtividade e que em algum momento atravancam o processo e interferem diretamente no prazo de entrega.

Por isso, o mapeamento de processos é uma ferramenta essencial na hora de identificar obstáculos. A análise detalhada facilita a identificação de pontos em que haja inconsistências que atrapalhem o desempenho das atividades e permite que medidas sejam tomadas com mais rapidez e precisão.



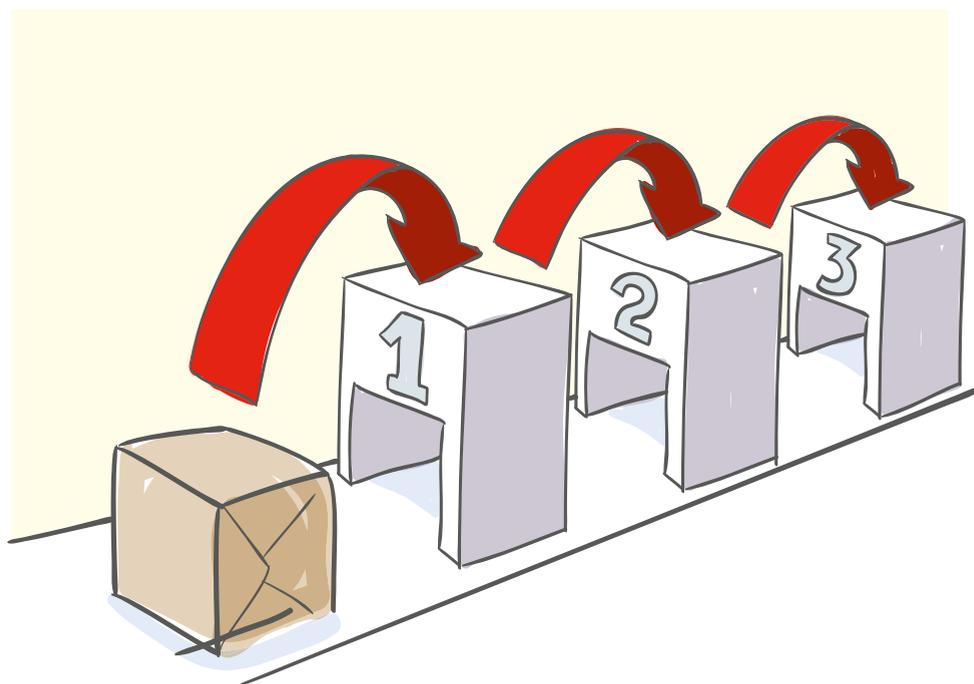
B - Maior controle

Com maior visibilidade do processo, a identificação dos pontos fortes e fracos se torna evidente. Isso permite um controle maior das atividades, bem como das medidas a serem adotadas para potencializar ainda mais os pontos fortes e fazer ações para fortalecer pontos fracos: o controle das atividades dá aos gestores uma maior previsibilidade dos resultados e torna o acompanhamento mais simples. Desse modo, surpresas são mais raras, e a tomada de decisão para conter futuras falhas se torna mais eficaz.



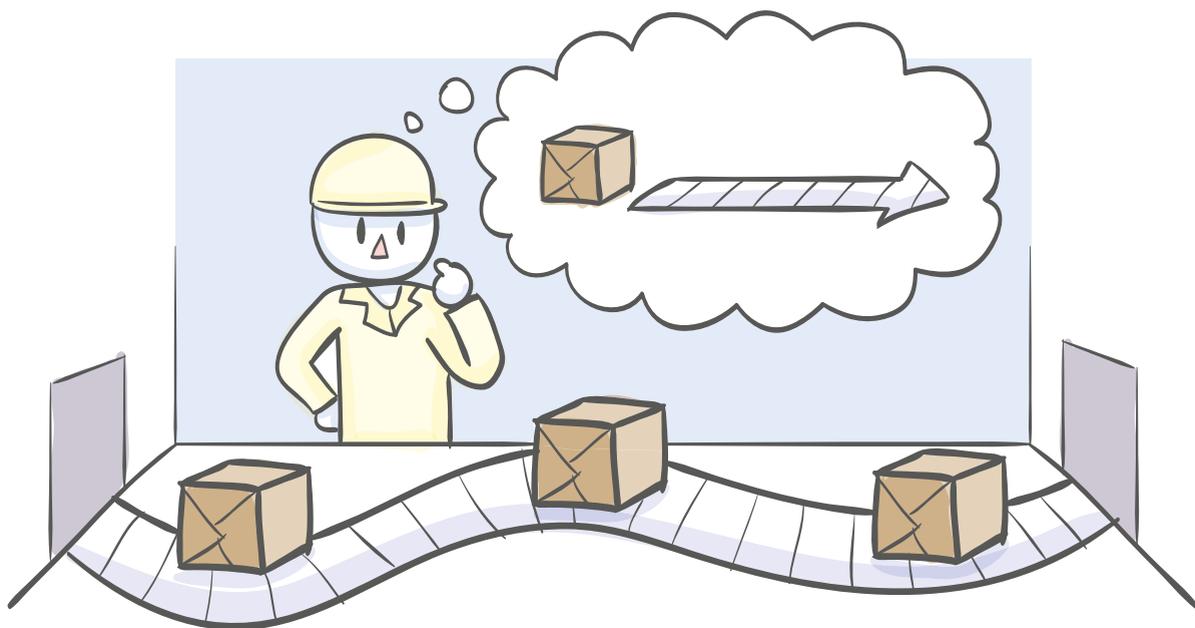
C - Padronização do processo produtivo

A padronização é o processo de implantação de procedimentos que tem como finalidade maximizar compatibilidade, reprodutibilidade, segurança e eficiência de determinadas tarefas, produtos ou serviços. Ela só pode ser atingida a partir do conhecimento dos processos e de suas fases, de modo que torne possível identificar todos os pontos possíveis de padronização, unificação e simplificação. Tudo para otimizar processos e reduzir os custos.



D - Otimização de processos

Esse é um reflexo lógico de todas as vantagens que o mapeamento de processos pode proporcionar. Pode ser percebida em diversas frentes como a redução dos custos de produção e a melhora na gestão dos processos — já que o conhecimento mais amplo sobre eles permite uma tomada de decisão mais ágil e assertiva.

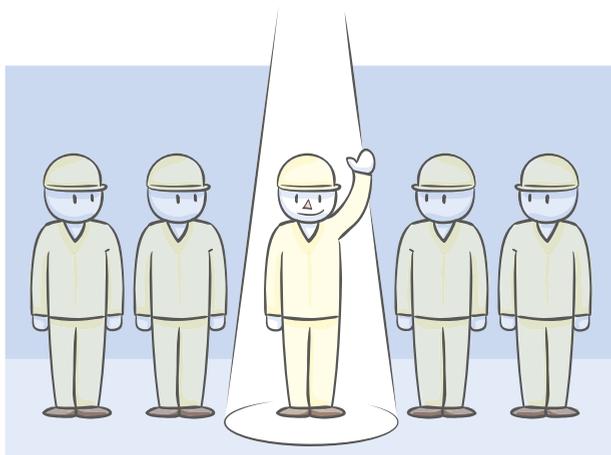


Como implementar um mapeamento de processos?

Se você ainda não tem seus processos mapeados, aqui estão os passos essenciais para implementação.

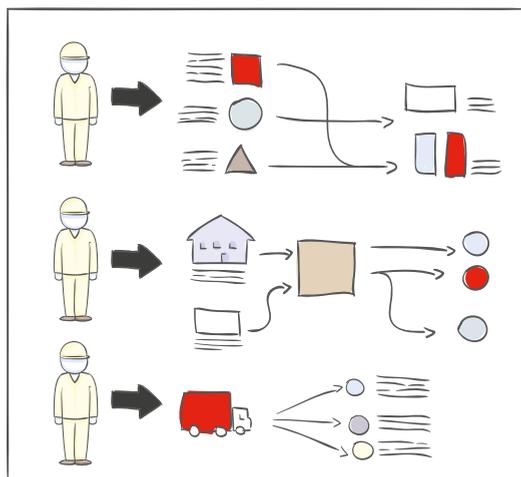
A - Definição de profissionais chave para o mapeamento de processos

Em todas as organizações há aqueles profissionais chave que são capazes de detalhar o funcionamento dos processos de ponta a ponta em seu setor e que, ao mesmo tempo, são responsáveis por manter esses fluxos de trabalho em andamento. Identifique esses profissionais e destaque-os como parte do mapeamento de processos da empresa.



B - Identificação e listagem dos processos

Cada área da empresa deve ter seu fluxo de trabalho listado e detalhado, ligando as etapas aos profissionais corretos e definindo responsabilidades, prazos e planos de contingência para situações adversas que possam ser previstas.



C - Avaliação dos processos atuais e melhorias

Agora é hora de avaliar funcionamento e eficácia dos processos atuais, analisando possíveis melhorias e otimizações a serem aplicadas.



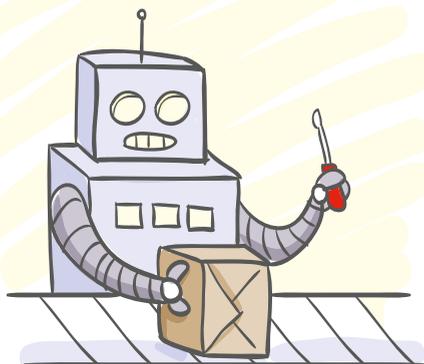
D - Foco nos processos futuros

Desenvolvimento de alternativas de novos processos a serem implementados na empresa, a partir da experiência com os processos internos até o momento e toda análise realizada sobre eles. Nesta etapa, são detalhadas as relações de custo-benefício, prazos e o dimensionamento de pessoal.



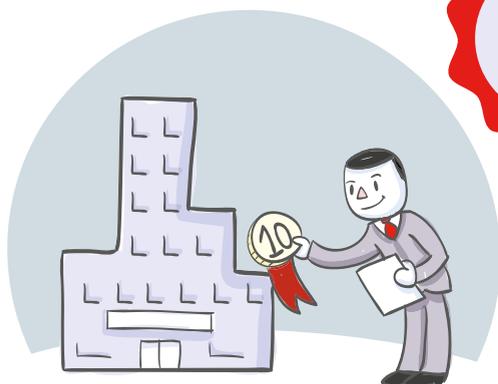
E - Estabelecimento de prioridades e automações

Os novos processos serão desenhados a partir de novos fluxos de trabalho que podem envolver automatizações de várias atividades, antes feitas manualmente ou por meio de sistemas distintos.



F - Monitoramento e avaliação de processos

O acompanhamento dos resultados e avaliações periódicas é a última etapa do mapeamento de processos, mas também é apenas o início de um trabalho cíclico e contínuo voltado para a eficiência e produtividade da empresa.



DICA!

Mantenha todos os indicadores sob controle e não deixe de fazer os ajustes que julgar necessários, respeitando o período de maturação das alterações para sempre tomar decisões baseadas nas amostragens de dados adequadas para cada ocasião.

4.2 – Conceitos de Eficiência x Eficácia x Efetividade

Para se manter competitivas, empresas almejam performar, ou seja, atender dentro dos prazos, com menor custo e em conformidade com o que foi acordado com o cliente.

Aqui vale aquele famoso bordão: fazer mais, melhor e com o mesmo recurso. Mas como fazer isso? Vejamos qual caminho precisamos percorrer.



Após mapear seus processos, é fundamental aplicar em toda organização os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade.

Estes conceitos são distintos, porém interligados. Para algumas pessoas são considerados iguais, mas essencialmente possuem significados completamente diferentes, pois uma atividade pode ser desempenhada com eficácia, porém sem eficiência (e vice-versa) – e, em relação ao conceito da efetividade, pode-se considerar como a prática da junção da eficácia e eficiência.

Vamos entender melhor como isso funciona?

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA	EFETIVIDADE
CUSTO	RESULTADO	IMPACTO
Fazer corretamente	Fazer o que deve ser feito	Fazer corretamente o que tem que ser feito
Usar produtivamente os recursos	Capacidade de atingir os objetivos	Transformar a situação existente
Custo-Benefício	Cumprir metas	Mudança e desenvolvimento
Mínimo de perdas/ desperdício	Realizar o que foi proposto	Relação entre a produção e capacidade de produzir

Conforme podemos observar no quadro acima, a eficiência está relacionada diretamente ao custo. Para aumentá-la, as empresas analisam detalhadamente os processos com mensuração dos recursos e resultados, procurando obter ganhos adicionais. Melhora-se a eficiência otimizando continuamente operações, com o **mínimo de recursos, sejam eles** humanos, financeiros, materiais ou de tempo.

Para a gestão é muito importante ser competitivo em termos de eficiência. Se uma empresa é mais eficiente do que os seus concorrentes, ela consegue normalmente produzir a custos inferiores e ter maior ganho. Além disso, obtém um grande nível de consistência da sua produção, ou seja, produz produtos homogêneos e perfeitos, o que conduz a um aumento da satisfação dos seus clientes.



Já a eficácia está relacionada diretamente ao resultado: fazer o que deve ser feito, realizar o que foi proposto e cumprir metas.

Vejam os: se uma pessoa passar o dia ocupada no trabalho, resolvendo vários problemas de maneira ágil, mas a tarefa competida a ela não contemplava a resolução desses vários problemas, o que resultou em deixar algo sem fazer, então ela não foi eficaz, pois não fez o que deveria ter sido feito dentro de sua atribuição.



Já a efetividade diz respeito ao impacto. Assim, a gestão eficiente e eficaz está relacionada à capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo, exigindo o planejamento e o gerenciamento dos recursos humanos, dos materiais e dos recursos financeiros de forma efetiva.



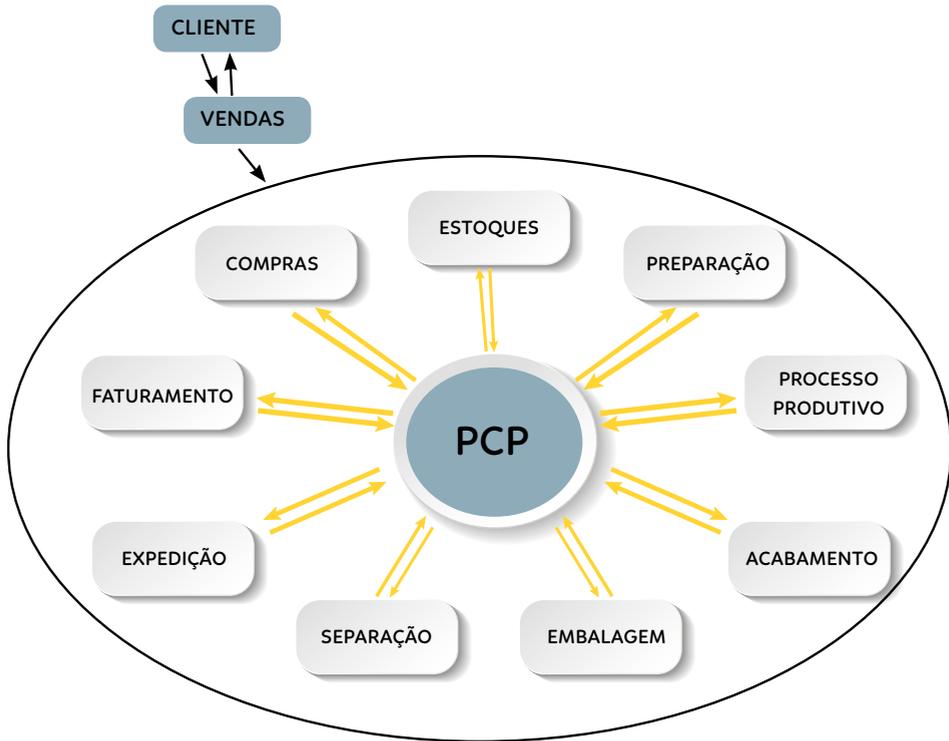
4.3 – Como está meu Planejamento Operacional?

O mercado está cada vez mais exigente. As constantes transformações no cenário econômico, político e social nos empurram a fazer rápidas mudanças estratégicas e a busca incessante pela redução de custos e desperdícios torna-se uma obrigação para quem quer sobreviver e crescer, além da necessidade de atuar com qualidade, rapidez e confiabilidade, o que reforça a procura pela efetividade.

Para que isso ocorra, o PCP tem função fundamental, pois ele é o coração da empresa. Vamos entender, na essência, qual seu papel e porque esse setor pode exercer essa função vital em seu negócio.



PCP significa Planejamento e Controle da Produção. É o setor responsável por fazer o gerenciamento dos recursos operacionais da empresa envolvendo todas as etapas do processo e a consolidação das informações. É o departamento que faz toda a interação do fluxo do processo dos produtos visando o atendimento dentro do prazo acordado pelo departamento comercial com o cliente.



A atuação de um bom PCP se faz ao responder eficazmente às questões:

- ✓ O que produzir?
- ✓ Quanto produzir?
- ✓ Para quem produzir?
- ✓ Onde produzir?
- ✓ Como produzir?
- ✓ Quando produzir?
- ✓ Com o que produzir?
- ✓ Com quem produzir?
- ✓ Quando entregar?

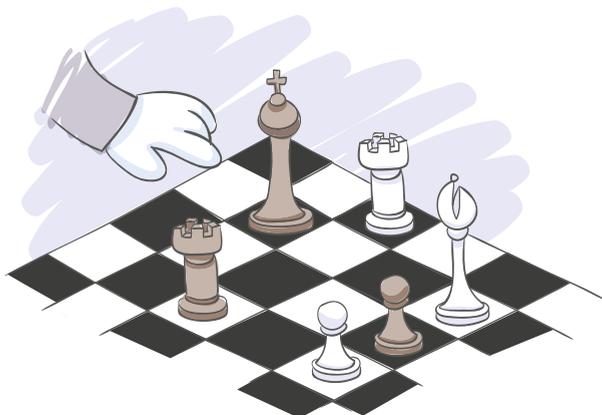
É o PCP que controla a atividade de decidir sobre o melhor emprego dos recursos de produção, assegurando a execução do que foi previsto no tempo e quantidade certa e com os recursos corretos.

Quais as vantagens em você ter um setor de PCP na sua empresa?

- Suporte à tomada de decisões estratégicas: os dados estão sempre à mão para serem consultados e avaliados quando necessário;
- Resultados finais assertivos: tudo que é planejado e controlado tem melhor entrega, pois é possível enxergar antecipadamente possíveis desvios e, com isso, fazer os ajustes dentro do fluxo;
- Maior interação entre setores de produção e vendas: atender o cliente dentro de sua expectativa, o que só é possível se a comunicação interna for efetiva e direcionada, e o PCP promove este papel;
- Apontamento de recursos ociosos: itens parados representam perda de dinheiro. Cabe ao setor fazer acompanhamento de estoques e programar compra ou produção de forma que não faltem, mas **também não fiquem parados, sem giro**;
- Sistematização do processo produtivo trazendo agilidade, facilidade e qualidade;
- Redução de custo: mais controle gera menos perda, menos retrabalho e maior produtividade.

O PCP possui duas etapas essenciais:

a) Planejamento



- ✓ Sequenciamento das operações
- ✓ Programação das movimentações
- ✓ Coordenação da inspeção

b) Controle



- ✓ Materiais
- ✓ Métodos
- ✓ Ferramentas
- ✓ Tempos operacionais

Com essas duas delimitações, a empresa pode planejar, programar e controlar melhor o processo de produção, revisando os objetivos estabelecidos e evitando que ocorram desvios: a melhor forma de ter eficiência, eficácia e ser efetivo.



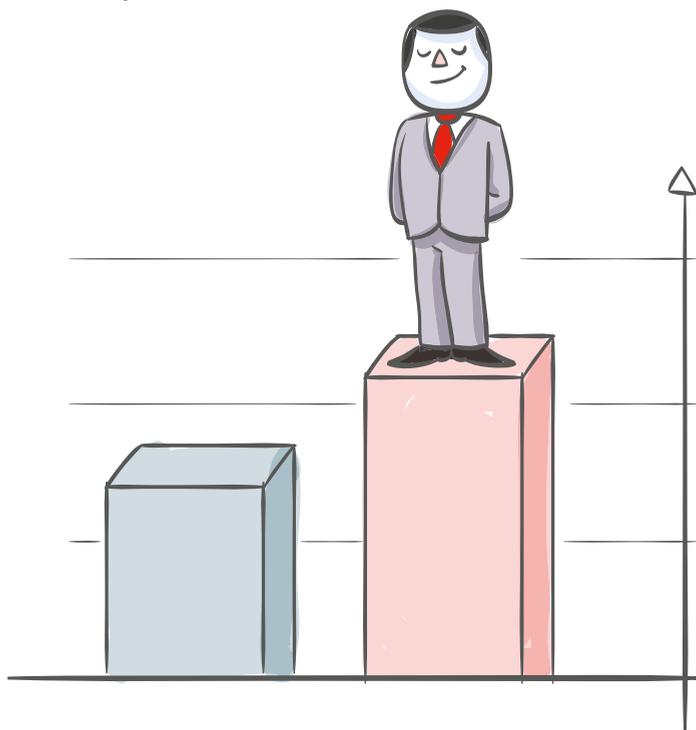
Para alcançar o sucesso, é essencial planejar, programar e controlar o que se produz e o que se entrega. O mercado tem sido cada vez mais exigente e as empresas que não estão dispostas a cumprir essas três etapas de produção terão muito mais dificuldade para levar o negócio para frente. Para crescer e ser referência no que faz, uma gestão de excelência é fundamental. Ter um PCP estruturado, acredite, é o melhor caminho.

4.4 – Qual é a minha Performance Operacional?



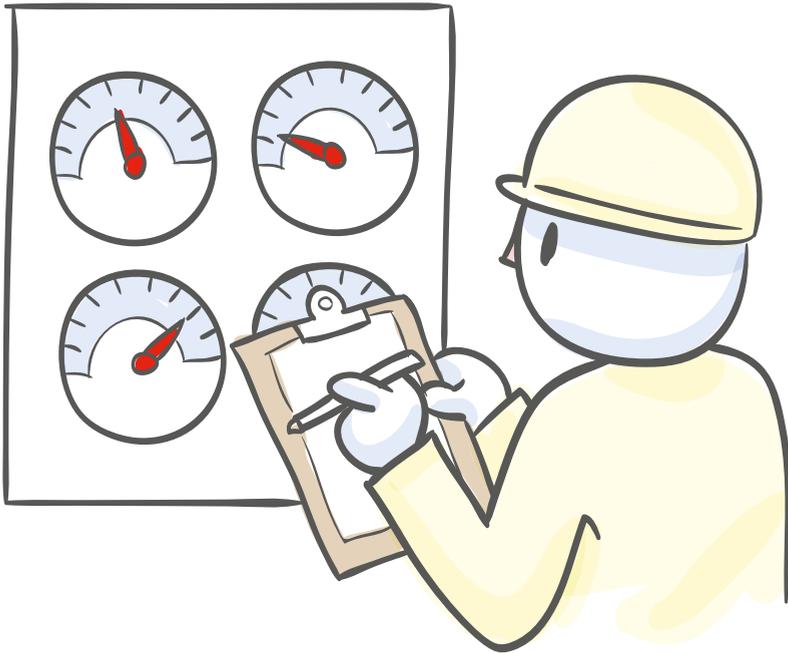
Não se faz gestão no que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende e não há êxito no que não se faz gestão.

Bater a meta: isso é o que muitos entendem por performance operacional. Acreditam que se a empresa ou setor atingiu seus objetivos, sejam eles com clientes ou até financeiros, ela é competente. Mas performance operacional não é só isso. Consiste em algo mais amplo. Bater a meta ou atingir objetivos é importante, mas a forma como se atinge faz toda a diferença.



Toda etapa de operação precisa de alguma forma de medida de desempenho e os indicadores são um pré-requisito para que elas sejam aprimoradas.

O desempenho é definido como o grau em que a produção preenche os objetivos de desempenho (qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custos) para satisfazer os clientes.

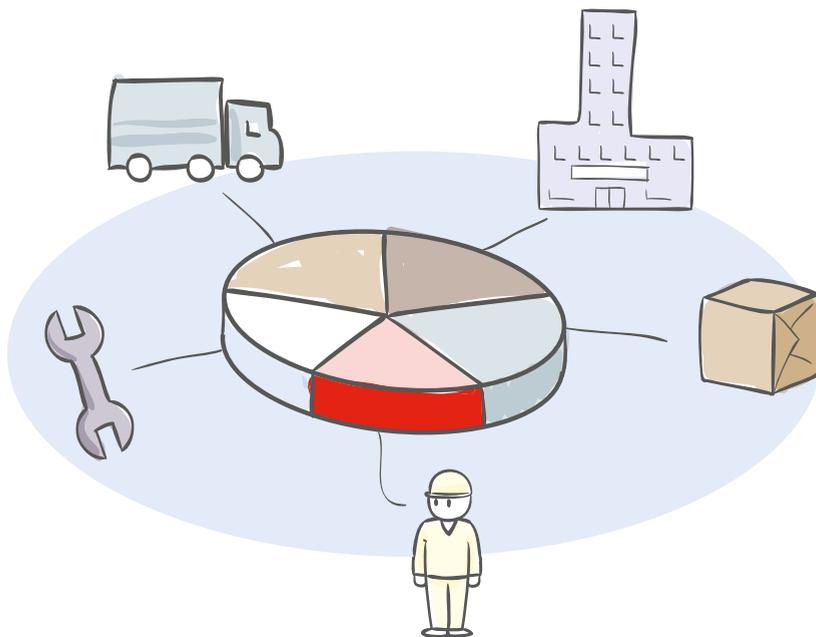


Como medir sua performance operacional?

O custo de uma operação provém de vários fatores que podem incluir a eficiência de compras da operação, a eficiência e a produtividade. Esses fatores, individualmente, dão uma visão parcial do desempenho de custos da produção e muitos deles se sobrepõem em função da informação que incluem.

Mas cada um deles dá uma perspectiva diferente, o que pode ser útil para identificar áreas que podem ser melhoradas e monitorar os impactos. Se a produção considera seu desempenho em custo como

satisfatório, desdobrando-o em eficiência de compras, eficiência de transformação, produtividade do pessoal, é possível explicar as causas raízes do mau desempenho. Se elas podem ser identificadas, também podem ser rastreadas ao longo do tempo para avaliar o grau de melhoramento da organização, daí a importância de se medir sua performance operacional.



Vejamos alguns exemplos de medidas de performance operacional que podem ser aplicadas em sua empresa:

OBJETIVO DE DESEMPENHO	EXEMPLOS DE MEDIDAS UTILIZADAS
CUSTOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ TEMPO DE ENTREGA ✓ CUSTO POR HORA DE OPERAÇÃO ✓ UTILIZAÇÃO DE RECURSOS ✓ CUSTO DE MATÉRIA-PRIMA ✓ PRODUTIVIDADE DA MÃO DE OBRA
QUALIDADE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ NÚMERO DE DEFEITOS POR UNIDADE ✓ QUANTIDADE DE RECLAMAÇÕES ✓ SATISFAÇÃO DOS CLIENTES ✓ ATRASOS DE ENTREGAS ✓ PERDAS NO PROCESSO ✓ REPROCESSO
RAPIDEZ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ LEAD TIME DE PEDIDOS ✓ FREQUÊNCIA DE ENTREGAS ✓ EFICIÊNCIA ✓ TEMPO DE CICLO (LANÇAMENTO DE COLEÇÕES) ✓ ATENDIMENTO DE PEDIDOS URGENTES
CONFIABILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ATRASO MÉDIO DE PEDIDOS ✓ PROPORÇÃO DE PRODUTOS EM ESTOQUE ✓ ADERÊNCIA À PROGRAMAÇÃO
FLEXIBILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ TEMPO PARA MUDANÇA DE PROGRAMAÇÃO ✓ TAXA DE UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE PRODUTIVA



É importante entender que para ter performance operacional é necessário ter um bom mapeamento de processos, um bom planejamento e controle e buscar ser eficiente, eficaz e efetivo.





GESTÃO DE PESSOAS

✓ Como desenvolver o meu time?

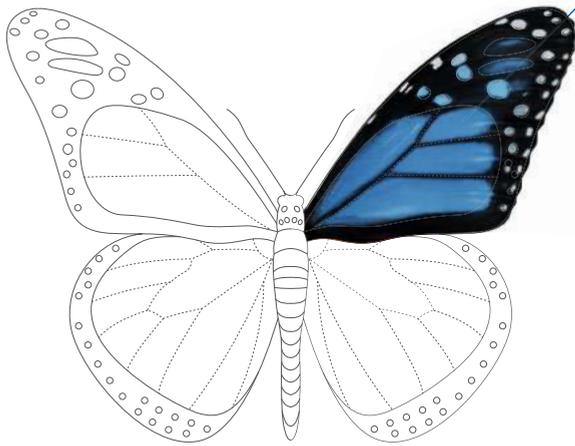
✓ Como avaliar o desempenho?

✓ Eu tenho uma equipe de alta performance?

✓ É importante desenvolver o Endomarketing?

✓ Temos um bom projeto de plano de carreira?

**GESTÃO DE
PESSOAS**



Introdução

Para que as vendas ocorram conforme o previsto, a entrega aconteça no prazo e na qualidade desejada, dentro da expectativa do cliente e isso reflita em bom resultado financeiro, a equipe precisa estar capacitada e motivada para atender cada vez melhor.

Analisando o resultado pela perspectiva pessoal, uma equipe treinada, capacitada e motivada produz mais e melhor, atende e até supera as expectativas dos clientes e, com isso, a empresa obtém retorno financeiro.

É por este prisma que vemos a importância das pessoas dentro de uma organização. No entanto, formar uma equipe para ser eficiente, eficaz e efetiva em todos os níveis da organização não é uma tarefa fácil: exige muito foco e disciplina para conseguir engajamento e motivação.

E o caminho ideal para isso é implementar ações que visam extrair o melhor de cada profissional, seja do ponto de vista técnico ou comportamental.



Pessoas treinadas, integradas e motivadas produzem mais e melhor.



5.1 – Como desenvolver o meu time?



*“100% dos clientes são pessoas.
100% dos funcionários são pessoas.
Se você não entende as pessoas,
você não entende seu negócio”.*
Simon Sinek, consultor e escritor.

Pensemos no cenário: o modelo de admissão é um velho conhecido do setor de Recursos Humanos. O funcionário entrega os documentos, assina a papelada e antes de iniciar suas atividades recebe um treinamento para conhecer a cultura da empresa, missão e valores.

A partir daí, em grande parte dos casos, o processo está encerrado e o funcionário está pronto para adquirir a capacitação técnica necessária para desempenhar a função a que foi contratado. Depois disso, ele passa meses e até anos trabalhando no mesmo lugar sem nunca mais ser chamado à sala de treinamento. Por que isso acontece?

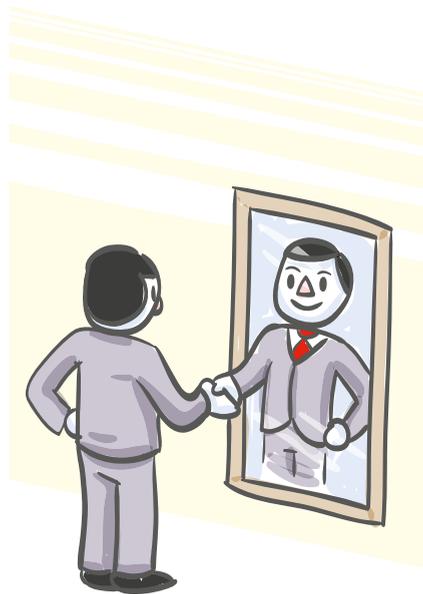


Muitos gestores até reconhecem a importância dos treinamentos para alinhar equipes e mantê-las motivadas. Mas, infelizmente, nem todos adotam o hábito de treiná-las. Preferem usar o argumento da falta de tempo ou necessidade de atingir a meta.

O resultado desta visão quase sempre é desastroso e impacta diretamente em produtividade abaixo do esperado, altos índices de absenteísmo e, por fim, rotatividade.



Segundo Chiavenatto, treinar é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem. Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, criar e, sobretudo, a aprender a aprender. E uma das melhores formas de aprender a aprender se dá através do processo de autoconhecimento. Quando entendemos como somos, porque reagimos de determinadas formas em alguns momentos, conseguimos lidar melhor com situações externas, e por vezes conflitantes, com maior desenvoltura, pois este processo permite melhorar a comunicação com as pessoas ao redor e gera aprendizados.



Mas por que treinar minha equipe?

Você se questiona: quando contrato alguém para meu time, ele já não está preparado para exercer a função? Funcionários raramente chegam prontos para desenvolver atividades dentro do padrão exigido pela empresa, afinal, estão sendo inseridos em uma nova cultura. E por mais preparados que sejam é preciso adequar seu trabalho às necessidades do negócio e do cliente.



Além disso, quem já está na empresa há algum tempo precisa atualizar-se, ficar em dia com as técnicas e métodos de trabalho mais modernos e ser capacitado constantemente. Ter equilíbrio entre técnica e comportamento é a chave do sucesso em empresas que se preocupam em ter equipes engajadas.



Quais vantagens terei em relação à concorrência?

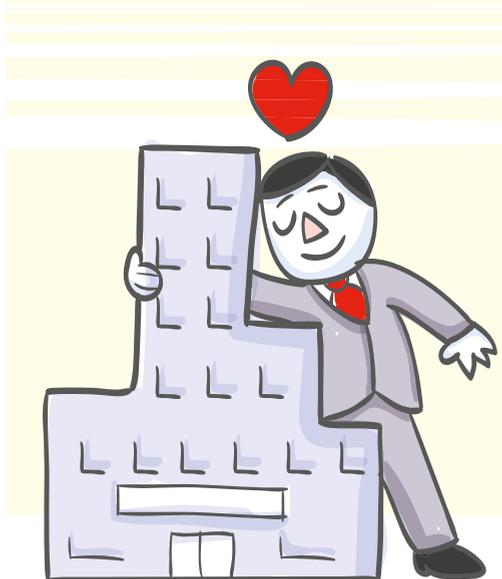
A empresa estará mais preparada para atender os clientes, pois contará com profissionais capazes de agir e executar funções da melhor maneira possível, além de pensar em soluções e inovações com maior agilidade.

Capacitações mobilizam as pessoas a saírem do senso comum, pois são estimuladas a pensar “fora da caixa”, sair do modelo tradicional. Diante de problemas de rotinas, elas estão aptas a buscar alternativas por vezes simples, usando a criatividade, trazendo melhorias em processos e na qualidade de vida no ambiente de trabalho e, por consequência, até na vida pessoal.

Quais os benefícios de investir na capacitação dos colaboradores?

a) Ambiente de trabalho agradável

A capacitação profissional e o estímulo ao aperfeiçoamento fazem com que o colaborador se sinta valorizado pela empresa, o que torna o ambiente de trabalho mais agradável; ele se sente grato e se torna fiel aos valores da instituição.



b) Diminuição da rotatividade

O investimento na capacitação profissional diminui o número de demissões, uma vez que o funcionário está preparado e se mantém atualizado sobre a função exercida. Desta forma, a empresa sempre terá o retorno desejado, com a produção garantida.



c) Aumento da produtividade

Importante entender que produtividade não significa trabalhar mais, e trabalhar mais não significa trabalhar melhor. Produtividade significa fazer as mesmas coisas em menos tempo e com mais qualidade.

Colaboradores capacitados desenvolvem as habilidades específicas para a função, tornando-se especialistas, o que assegura qualidade na produção e aumento de eficiência.



d) União dos funcionários

Qualificar os profissionais é uma das maneiras de motivar a união da equipe em uma capacitação conjunta: a prática estimula os colaboradores à dedicação e agrega valores ao grupo.



e) Redução de custos

Profissionais capacitados utilizam as técnicas corretas para a execução das rotinas diárias, reduzindo gastos com materiais desnecessários. Além disso, a empresa economiza com encargos trabalhistas na hora de contratar ou demitir um funcionário.



f) Empresa mais competitiva

A capacitação profissional protege da perda de qualidade e da falta de habilidade com as novas tecnologias, dispondo de mais recursos para concorrer no mercado de trabalho e sendo referência no ramo em que atua.



g) Melhoria na motivação

A percepção de que a empresa está investindo em sua formação e acreditando em seu potencial, aliada ao domínio de procedimentos e processos, deixarão a rotina do colaborador mais fácil e prazerosa, gerando resultados melhores. Tudo isso contribuirá para que ele se sinta reconhecido e útil, motivando-o a se manter no emprego e reduzindo a rotatividade de mão de obra.



Como conjunto de benefícios, o treinamento aumenta a satisfação dos funcionários, a produtividade e a harmonia no trabalho da equipe, que se beneficiará com o nivelamento maior, além de desafogar os gestores ao permitir que eles deleguem tarefas a outros profissionais com a certeza de que eles serão capazes de resolver a questão de forma autônoma e eficaz.





É altamente recomendável realizar treinamentos técnicos no momento em que um novo funcionário entra na empresa. Para os colaboradores que já são de casa, não existe um período específico — nesse caso, os treinamentos devem ser realizados sempre que houver necessidade de uma atualização. Para treinamentos de cunho comportamental, é recomendável realizar ao menos dois por ano. Para que isso seja possível, porém, é importante que a empresa faça um planejamento tanto de tempo, quanto de custo e que tenha objetivos claros a serem alcançados em cada treinamento. É necessário levar em consideração que a frequência dessa capacitação dependerá do contexto da empresa, da velocidade com que novas tecnologias surgem na área e do percentual de rotatividade.

5.2 – Como avaliar o desempenho?

Para manter a equipe engajada, motivada e pensando “fora da caixa”, além da realização dos treinamentos, é preciso fazer os ajustes necessários através de feedbacks capazes de promover o crescimento profissional. Eles devem ser constantes e dentro dos critérios estabelecidos e cultura organizacional da empresa.

A avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais importantes em gestão de pessoas, pois objetiva analisar o desempenho individual ou de um grupo de colaboradores.



Com o resultado de uma avaliação de desempenho, é possível constatar se a postura individual e coletiva do avaliado condiz com a cultura da empresa. Caso o resultado seja insatisfatório, é preciso compreender até onde a empresa colaborou para permear aquele comportamento e como ajudar no desenvolvimento desse colaborador.

Como avaliar um colaborador?

A avaliação do desempenho do colaborador pode ser feita em três etapas básicas:

Apreciação diária do comportamento

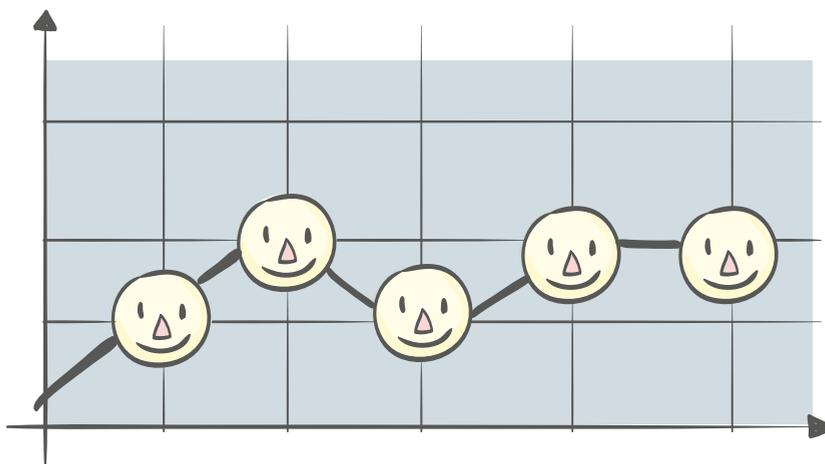
Por meio dessa sondagem, podem ser analisados pontos como relacionamento com a equipe, comprometimento, postura, progressos e limitações, sempre oferecendo um feedback direto da liderança ao funcionário.

Saber identificar os problemas

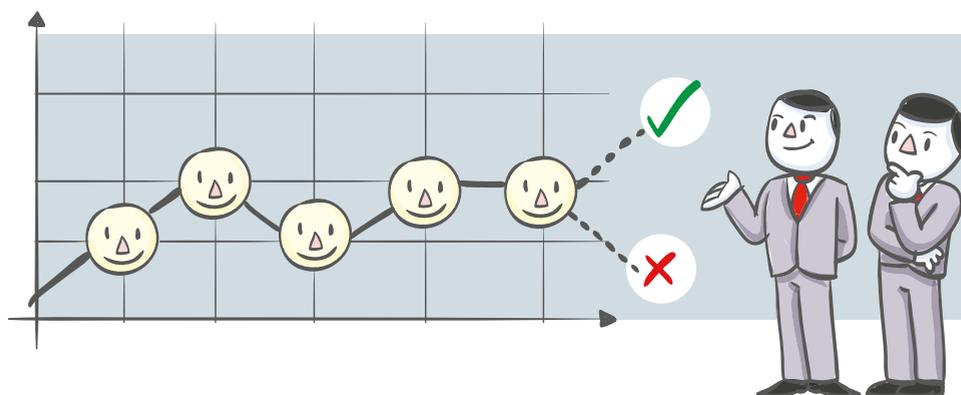
O objetivo é resolvê-los junto ao avaliado e manter a produtividade da empresa. Para isso, não cabe autoritarismo ou dispensas, mas sim diálogo, entendimento e motivação em prol de bons resultados.

Realização de entrevistas periódicas

Pelo menos uma vez ao ano, é feita avaliação individual formal com os colaboradores. Isso permite analisar a evolução do profissional e, se necessário, adotar medidas que servem como termômetro para entender se há condições de evolução ou reversão de alguma situação fora do padrão.



O processo não consiste em punir ou demitir profissionais que apresentem desvios, mas avaliar pontos positivos e, se for o caso, orientá-lo a mudar de postura quanto ao que pode ser melhorado por meio de um plano de ação direcionado às necessidades da empresa.



5.3 – Tenho uma equipe de alta performance?

Pessoas são o grande ativo de uma organização. Quando devidamente capacitadas e motivadas, alavancam a produtividade, alcançam bons resultados e geram lucros. Contar com uma equipe de alta performance é a chave para o sucesso.

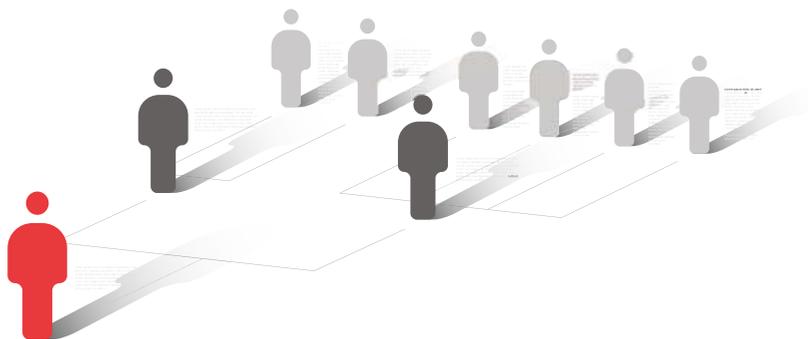
Mas, para saber se a equipe tem alta performance, é preciso ter indicadores objetivos para que seja possível enxergar quais ações são necessárias para desenvolver melhor o capital humano e obter bons resultados.



Qual a quantidade de funcionários ideal para a empresa?

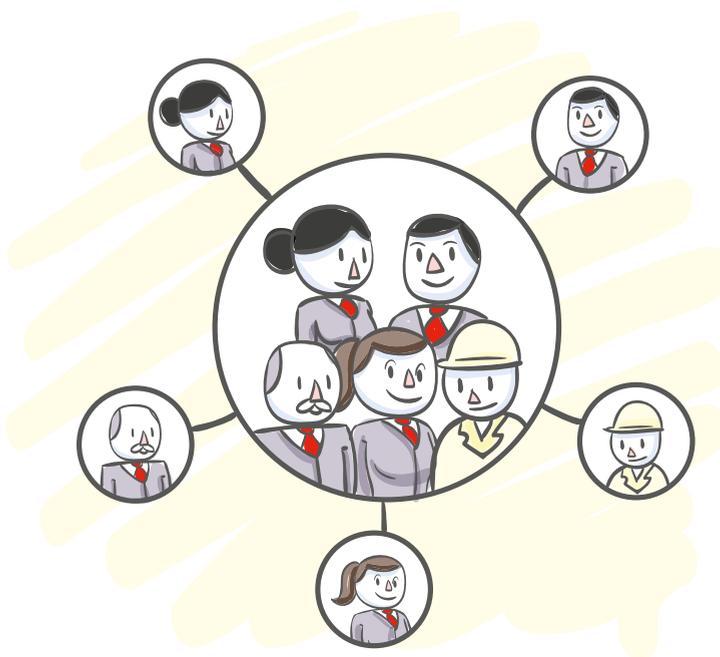
Este é um indicador extremamente importante, especialmente em um momento no qual se espera que equipes sejam extremamente produtivas. Precisamos lembrar que produtividade é entregar mais utilizando menos tempo, dinheiro e recursos — inclusive humanos.

Se para produzir um resultado específico a empresa precisa de uma equipe muito numerosa, deve-se redobrar a atenção. Isso pode significar que o desempenho do time está abaixo do necessário para alcançar níveis de produtividade condizentes com a competitividade do mercado atual e, para atendê-los, alguns setores estão inflacionados.



Quanto produzem?

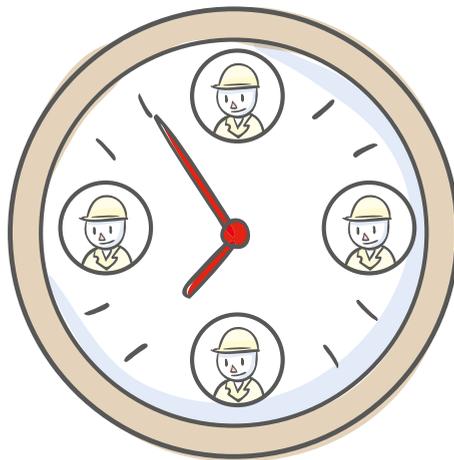
Além de saber o tamanho do time, é fundamental conhecer o quanto, de fato, ele produz. Para avaliar a performance, faça um levantamento que contemple não só os resultados do grupo, mas também o desempenho individual.



Qual o número de horas trabalhadas?

Este é um indicador que revela a proporção das horas pagas pela empresa que é efetivamente utilizada para produzir resultados. Por isso, tal número é fundamental para avaliar a performance. Além de mostrar o quanto os funcionários estão realmente trabalhando, ter claro a quantidade de horas gastas permite que a companhia realinhe processos e torne-os mais produtivos.

Este controle revela ainda taxas de absenteísmo. As ausências detectadas neste indicador trazem consequências mais sérias do que as faltas em determinados dias. Elas podem ser decorrentes do baixo engajamento do colaborador, que, possivelmente, demonstrará um nível insuficiente de energia e de motivação, resistência mental e, conseqüentemente, baixo resultado e baixa performance.



Qual o resultado financeiro da equipe?

Por mais que uma empresa tenha missão e valores nobres, ela só sobrevive com a produção de receita e lucros. Por isso, o resultado financeiro é um aspecto fundamental para a avaliação do desempenho da equipe.

Se a organização conta com um time de especialistas no negócio, tem funcionários dedicados, realiza um bom atendimento ao cliente e oferece produtos de qualidade, mas isso não aparece no resultado financeiro, certamente há algo errado.

Quando a empresa detecta que o resultado financeiro não é correspondente ao esforço realizado, não há como dizer que o time apresenta alta performance. Então é necessário identificar o problema e capacitar e direcionar o grupo em busca do resultado, para que todo empenho se traduza em lucros.

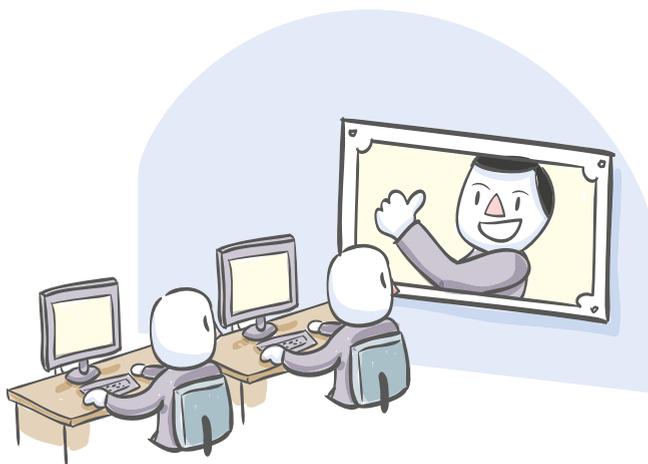


Grande parte das empresas não desenvolve as competências necessárias para a implementação eficaz de um sistema de medição de desempenho. Lembre-se: só é possível melhorar aquilo que se conhece. Portanto, busque mensurar a performance da equipe, isso será bom para a empresa e essencial para o time.

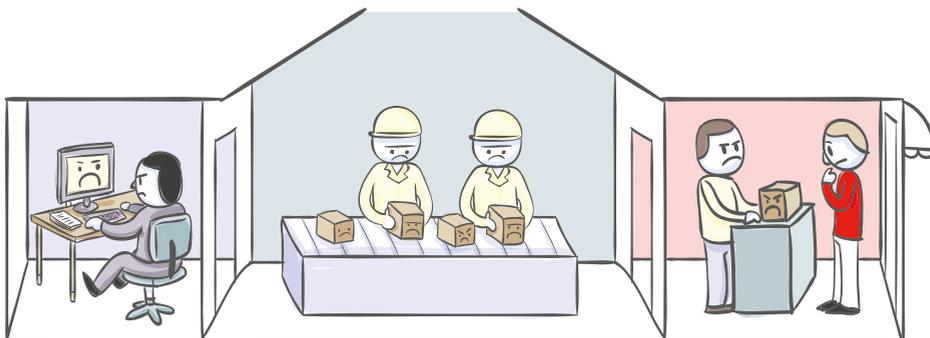
5.4 – É importante desenvolver o Endomarketing?

Não há como uma empresa sobreviver sem vender publicamente sua imagem, seus produtos e sua marca. E fazer isso internamente é primordial.

Equipes motivadas entregam melhores resultados, fazem mais com menos, e entendem e atendem melhor. Resumindo, representam sucesso e crescimento para seu negócio.



Se uma organização não consegue manter seus clientes internos felizes e comprometidos, como fará isso com os externos? Se os colaboradores não vestem a camisa da empresa e não acreditam no produto, como venderão isso para outras pessoas?



Essa abordagem centrada no colaborador é cada vez mais comum. Hoje, entende-se que para alcançar resultados fora da curva é preciso ter uma equipe feliz, alinhada e comprometida. As ações de marketing interno são as mais variadas possíveis, desde vídeos institucionais até programas de incentivo. Os objetivos também são muitos, e vão desde a retenção de talentos, a motivação para o alcance das metas, até a integração de novos contratados.

Os objetivos do programa de endomarketing:

- ✓ Reter profissionais acima da média;
- ✓ Otimizar produtividade da equipe;
- ✓ Facilitar o processo de comunicação;
- ✓ Melhorar o clima organizacional.

Exemplos de algumas ações de endomarketing:

a) Eventos para o público interno

É possível oferecer palestras motivacionais, cafés da manhã, confraternizações, workshops ou mesmo comemorar datas especiais (como aniversários, Páscoa, Dia das Crianças, Natal). Ao criar um evento específico para os colaboradores, é possível demonstrar que a empresa aprecia seu trabalho. É certo que, na maioria das vezes, o valor gasto será ínfimo em comparação ao retorno obtido.



b) Campanhas de integração

As campanhas de integração não servem apenas para novos funcionários, mas para qualquer colaborador que não se sinta realmente parte do time. Dentre as possíveis soluções, é possível fazer apresentações institucionais, cartilhas de conduta e ações sociais.



c) Estabelecer canais de diálogo

Uma boa comunicação garante um time mais alinhado e comprometido com resultados, mas é preciso identificar e aplicar canais que facilitem esse processo. É possível destacar: murais de recados, plataformas digitais como grupos de Whatsapp, aplicativos mobile, sistemas especializados, caixa de sugestões, intranet e redes sociais corporativas.

d) Benefícios complementares

Quando se fala em benefícios, logo se pensa nos mais tradicionais, como plano de saúde, odontológico e seguro de saúde. Mas é preciso ser criativo; algumas vantagens oferecem custos ínfimos e têm um imenso valor para os funcionários. Veja: vale cultura (cinema, teatro, shows ao vivo), uso não obrigatório de uniformes, horários mais flexíveis, parcerias com academias e bolsas de estudo podem ser atrativos interessantes.

e) Campanhas de incentivo

Incentivar os profissionais é uma importante vertente do endomarketing. Muitos pensam apenas nas recompensas financeiras, contudo existem diversas outras como: fim de semana em um SPA, folga remunerada, premiações em bens, entre outros.



Existem infinitas possibilidades, basta ser criativo. A questão é: por onde começar? Qual o primeiro passo para investir em um programa de endomarketing eficiente? Ouça seus colaboradores; lembre-se que eles são o foco principal de sua empresa.

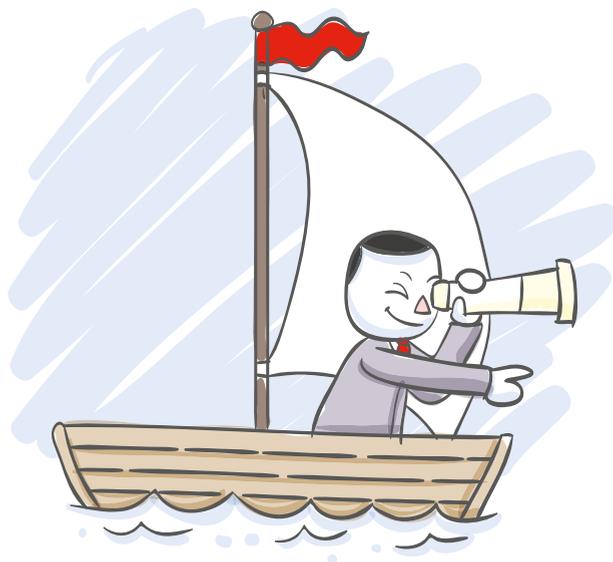
Então, agora que você já sabe o que é endomarketing, seus benefícios e exemplos do que pode ser feito para investir no assunto, não deixe para depois. Aplique esse conhecimento e meça o resultado.

5.5 – Temos um bom projeto de Plano de Carreira?



Um plano de carreira deve unir objetivos do colaborador e da empresa. Assim, o crescimento de ambos é potencializado.

Se você não sabe onde quer chegar, qualquer lugar serve. O que pensam seus profissionais? Está claro para eles qual caminho devem percorrer para crescer na organização? Até onde eles podem chegar? De forma simples, como podem fazer isso?



Um bom plano de carreira pode ser definitivo na hora de trazer um bom novo colaborador para seu time, bem como reter aqueles que fazem a diferença diariamente. A forma de organizar e identificar a sequência que profissionais podem percorrer dentro de uma organização, seja ela de forma vertical ou horizontal, por meio de evolução técnica e comportamental que reflita nos resultados da organização, é um processo que precisa ser natural.



Benefícios da implantação

O plano de carreira é um dos melhores programas para estimular o autodesenvolvimento profissional, capaz de promover motivação, além de ser uma ferramenta importante de retenção e atração de talentos. Isto ocorre porque seus critérios apontam os requisitos necessários para que o profissional assuma novas responsabilidades e seja remunerado dentro dos padrões da empresa e do mercado. Porém, para isso, a empresa deve ter mapeado as competências necessárias de cada cargo, dando uma visão objetiva do que se espera, tornando o time mais qualificado e com foco em resultados.

Como estruturar um plano de carreira?



Para uma política de plano de carreiras que funcione de fato, é necessário um planejamento de gestão de pessoas, contendo os seguintes passos:

- a) Estruture seu organograma funcional, contendo todas as funções da sua empresa.
- b) Com base neste organograma, mapeie os cargos e suas competências de acordo com as características do negócio. Pense junto com seus colaboradores, identificando seus sonhos e aspirações e balizando o que a empresa pode de fato oferecer.
- c) Faça um comparativo entre o que o mercado oferece e a sua capacidade econômica de suportar custos com a implantação de um plano de carreira progressivo.
- d) Desenvolva uma política de remuneração consistente, estruturando o plano de cargos e salários de acordo com a realidade da empresa, alinhado com a avaliação de desempenho por competência.
- e) Trace metas individuais, setoriais e globais e acompanhe os resultados, se atentando a como as metas são atingidas, ponderando sempre a questão de ser eficiente, ser eficaz e ser efetivo.
- f) Realize, sempre que possível, benchmarking com empresas cuja estrutura seja semelhante à sua.
- g) Invista e incentive o autodesenvolvimento dos colaboradores.
- h) Promova treinamentos internos que impactam nos resultados da empresa, isto é, no que realmente fará a diferença para ambos, sinalizando quais os conhecimentos necessários para assumir o cargo.
- i) Estruture a mudança de níveis atrelada à avaliação de desempenho, considerando comportamento, habilidades e atitudes.



Escute seus funcionários. Descubra quais são as expectativas de carreira e futuro que cada um tem dentro da empresa, e preste atenção também naqueles que não sonham em ficar por muito tempo e nas razões que eles apresentam para ter essa visão.

CONCLUSÃO

Ao longo de mais de 15 anos vivenciei o declínio do mercado de produção em massa e sua posterior evolução para uma atuação mais fragmentada. Como consequência tivemos uma explosão de produtos e serviços, ciclos de vida cada vez mais curtos e, com a proliferação da mídia digital, pessoas cada vez mais ávidas pelo novo.

Por tudo isso, em um mercado tão acirrado, competitivo, acompanhado por constantes crises, sejam elas econômicas, sociais ou políticas, para manter sua empresa em posição de destaque, é preciso o máximo de atenção aos fatores internos e externos.

Use este livro como uma ferramenta diária: um manual de apoio, afinal, não se trata de algo teórico que ainda precisa ser testado, mas sim de conteúdos praticados com êxito ao longo de minha jornada como consultor em gestão e que realmente **podem impulsionar e transformar seu negócio**.

**GESTÃO
COMERCIAL**

**GESTÃO DE
PESSOAS**

**GESTÃO
ESTRATÉGICA**



**GESTÃO
FINANCEIRA**

**GESTÃO DE
PROCESSOS**

BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.
- CORRÊA, H.L. et al. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II/ERP: conceitos, uso e implantação**. São Paulo. Atlas. 1997.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. P. Hall, 2010.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001-2002.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira / Thomson Learning, 2002.
- DUAILIBI & SIMONSEN. **Criatividade & Marketing**. São Paulo: Makron, 2004.
- GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da Produção e Operações**, 8. ed. São Paulo: Pioneira – Thomson Learning, 2002.
- GITMAN, J. Lawrence. **Princípios de Administração Financeira**. SP: Pearson. 2001.
- GREGORI, W.de; VOLPATO, Evilásio. **Capital intelectual e administração sistêmica: um manual de jogos de inteligência, mercado e poder**. Pancast
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10.ed. Makron Books. 2000.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios**. 3.ed. São Paulo: Atlas. 1997.
- LUSTOSA, L.; MESQUITA, M. A.; Quelhas, O. **Planejamento e Controle da Produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas 2001.

- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à Administração Financeira**. SP: Thomson, 2005.
- PONTES, B.R. **Administração de cargos e salários**. Rio de Janeiro: Ed. Ltr, 2010.
- PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Ed. Campus, 2002.
- RITZMAN, Larry P., KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo. Pearson (Prentice Hall), 2008.
- SENGE, Peter et.all. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2002.
- VASCONCELLOS, Paulo Filho; PAGNONCELLI, Dernizo. de. **Construindo estratégias para competir no século XXI**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- WESTON, J. F.; BRIGHAM, F. E. **Fundamentos da administração financeira**. 10. ed. SP: Makron Books, 2010 .
- WHITLEY, R.A. **A empresa voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Pesquisa Bibliográfica

Exame – site e revista

Venda Mais – site e revista

<http://pt.slideshare.net/>

www.endeavor.org.br

www.empreendedor.com.br

www.vendamais.com.br

www.administradores.com.br

ideiademarketing.com.br

Wikiconsultoria.com.br

Endeavor.org.br

Este livro foi impresso na primavera de 2018.

“Com o passar do tempo e graças ao convívio, identifiquei nele, além do professor, o consultor e “médico de empresas”, com quem aprendo dia após dia, graças a sua capacidade de transmitir conhecimento.

Conhecimento este, aliás, você encontrará nas próximas páginas, ao mergulhar em uma leitura leve, didática e de fácil assimilação. (...)”

Dimas Zulian

Empresário e Presidente da ACIA

(Associação Comercial e Industrial de Americana).

“Simples e direto, como de costume. Simples na forma e na linguagem como, aliás, se propõe este livro. Mas, por outro lado, profundo na mensagem e no conteúdo: não basta apenas trabalhar, ‘dar duro’, ter um negócio ou meramente prestar um serviço; é preciso produzir efetivamente, gerir processos e pessoas de forma adequada e honesta, ter habilidade para que os setores comercial e financeiro estejam perfeitamente alinhados. Jarbas me ensinou que não é possível alcançar seus sonhos sem uma gestão estratégica.”

Edison Tadeu Botasso,

Presidente da FIDAM e Diretor da Europa Têxtil



ADONIS

ISBN 978-85-7913-471-5



9 788579 134715