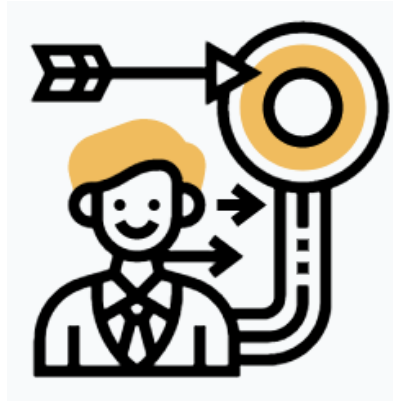


10 PASSOS PARA A GESTÃO EMPRESARIAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS



PASSO 5

Definindo as metas da empresa

“O que não é medido não é gerenciado”

William E. Deming

PASSO 5

Definindo as Metas da Empresa

A empresa precisa definir a posição que deseja atingir no futuro.

Meta é quantificação da posição que a empresa deve atingir no futuro.

É um marco, um limite, um desafio, algo que se pode realizar.

Diferença entre Foco, Estratégia e Meta:

- **FOCO** indica uma direção, um alvo, um sonho. Pode ficar fixo durante décadas, pois está relacionado com a razão de ser da empresa. *Indica aonde a empresa quer chegar;*
- **ESTRATÉGIA** é o caminho, que deverá ser percorrido por um conjunto de ações para alcançar o foco. *Indica como fazer;*
- **META** corresponde à quantificação das ESTRATÉGIAS E AÇÕES, possui prazo definido e os responsáveis. A quantidade de metas não é o mais relevante, o importante é que elas representem os resultados e representem as ESTRATÉGIAS E AÇÕES por via da sua mensuração. A empresa pode optar por definir metas com prazos maiores, como por exemplo, metas para os próximos 5 anos, mas geralmente define-se metas menores por um prazo de até um ano. As metas devem indicar **O QUE, QUANDO, QUANTO E QUEM.**

Na formulação das metas, devem ser observadas as características abaixo:

- **A META DEVE SER ESPECÍFICA** para clarear o caminho que precisa ser percorrido.
- **A META DEVE SER MENSURÁVEL**, deve conter um valor, prazo e responsáveis, como uma linha de chegada.

- **A META DEVE SER RELEVANTE**, deve representar o desejo do empresário e a equipe deve reconhecer a sua importância para a empresa. A meta tem que ser motivadora.
- **A META DEVE SER ATINGÍVEL**. Quando a meta exprimir algo que demandará um tempo superior a 12 meses ou exprimir uma posição muito acima da situação atual, é aconselhável o desdobramento em metas e dos prazos. Estabelecer metas irreais e inatingíveis só irá gerar desmotivação.
- **A META DEVE SER COMPARTILHADA COM A EQUIPE E TER UMA PESSOA OU DEPARTAMENTO RESPONSÁVEL PELA MONITORAÇÃO DO SEU ATINGIMENTO**. A definição da meta, o prazo e a quantificação não são suficientes para o cumprimento da meta. A grande diferença está na equipe e nas pessoas responsáveis pela sua concretização que irão acompanhar os resultados, identificar quando alguma ação não gerou o resultado pretendido e implementar novas ações.

Veja, abaixo, exemplos de metas:

	PARA UMA FAMÍLIA	PARA UMA EMPRESA
FOCO	Libertar-se do aluguel.	Melhorar o resultado da empresa
ESTRATÉGIA	Adquirir um imóvel.	Ampliar as vendas e reduzir custos.
META	Poupar o valor de R\$ 3.000,00 a cada trimestre até o final do ano.	Incrementar a venda de produtos em 20% até o final do ano. Reduzir os custos de produção em 10% em relação ao ano anterior até o final do ano.

Agora vamos continuar avançando na elaboração do plano de ação da Empresa Loja de Presentes, no qual iremos acrescentar aos quadros anteriores as metas da mencionada empresa para os eixos definidos como prioritários.

DEFININDO METAS

1. IDENTIFICAÇÃO

1. IDENTIFICAÇÃO ITENS	DESCRIÇÃO
Nome Fantasia da Empresa	LOJA DE PRESENTES
Razão Social	Perfumaria, cosméticos e presentes Ltda.
CNPJ	00.000.000/0001-00
Composição Societária	Empresa individual de responsabilidade limitada
Setor da Economia	Comércio de perfumes, cosméticos e presentes

2. FOCO

VALORES	MISSÃO	VISÃO
Ética Inovação Qualidade Preço justo	Oferecer artigos de qualidade, com variedade de preços e presentes personalizados.	Ser reconhecido como uma das referências de loja de presentes perfumes da cidade.

3. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

FATORES	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
EMPRESA	Tem o domínio do mercado do bairro onde atua	Pouca diversificação de produtos
COLABORADORES	Têm a habilitação necessária para exercer seu papel	Alta rotatividade, muitos são novatos; não conhecem bem os produtos e nem os clientes.
CUSTOS	A empresa tem o controle dos custos.	Os custos da empresa são altos.
CONTROLES	São utilizados alguns controles fundamentais	É necessário automatizar os controles existentes e criar outros controles

4. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

FATORES	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
CLIENTES	Mercado tende a crescer gradativamente.	Cada vez mais exigentes. Há muita alternativa de compra no mercado.
FORNECEDORES	Mantêm uma parceria leal aquecida	Dependência, por haver poucos fornecedores.
CONCORRÊNCIA	Empresas entrantes não têm o conhecimento do mercado	Concorrência acirrada.
ECONOMIA	Em estabilização.	Custo Brasil ainda elevado.

5. ESTRATÉGIA

MISSÃO	VISÃO	ESTRATÉGIA PARA FOCO
Oferecer artigos de qualidade, com variedade de preços e presentes personalizados.	Ser reconhecido como uma das referências de loja de presentes perfumes da cidade.	Implantar um novo modelo de loja e atendimento aos clientes que traduza qualidade. (*)

(*) A estratégia para o foco pode também ser chamada de objetivo estratégico e envolve um conjunto de ações para a sua efetivação.

5.1 AMBIENTE INTERNO - ESTRATÉGIAS

FATORES	PONTOS FORTES	ESTRATÉGIA PARA POTENCIALIZAR OS PONTOS FORTES
EMPRESA	Tem o domínio do mercado no bairro onde atua	Adoção de política de <i>marketing</i> para consolidação da marca.
COLABORADORES	Têm a habilitação necessária para exercer seu papel	Implementação de política de capacitação contínua e reconhecimento dos colaboradores.
CUSTOS	A empresa tem o controle dos custos.	Análise e acompanhamento contínua dos custos.
CONTROLES	São utilizados alguns controles fundamentais	Automatizar os controles existentes e analisar a necessidade de instalar novos controles

5.2 AMBIENTE INTERNO - ESTRATÉGIAS

FATORES	PONTOS FRACOS	ESTRATÉGIA PARA MELHORAR OS PONTOS FRACOS
EMPRESA	Pouca diversificação de produtos	Diversificar os produtos.
COLABORADORES	Alta rotatividade, muitos são novatos e não conhecem bem os clientes nem os produtos.	Implementar política de capacitação e remuneração diferenciada para colaboradores.
CUSTOS	Os custos da empresa são altos.	Adotar estratégia de foco nos custos.
CONTROLES	Há poucos controles.	Automatizar os controles existentes e analisar a necessidade de instalar novos controles

5.3 AMBIENTE EXTERNO - ESTRATÉGIAS

FATORES	OPORTUNIDADES	ESTRATÉGIA PARA APROVEITAR AS OPORTUNIDADES
CLIENTES	Mercado em retomada de estabilização	Ampliar a oferta de produtos
FORNECEDORES	Fornecem há muito tempo produtos para a empresa.	Manter o diálogo contínuo e a parceria aquecida visando a obter qualidade crescente a custos decrescentes e prazos pontuais
CONCORRENCIA	Empresas entrantes sem o domínio da atuação no mercado.	Implementar política de consolidação da marca Diversificar os canais de venda
ECONOMIA	Tende à estabilização.	Adotar programas de divulgação para atrair novos clientes.

5.4 AMBIENTE EXTERNO - ESTRATÉGIAS

FATORES	AMEAÇAS	ESTRATÉGIA PARA SUPERAR AS AMEAÇAS
CLIENTES	Exigentes e têm muita alternativa de compra.	Foco na diferenciação e na satisfação do cliente.
FORNECEDORES	Poucos fornecedores.	Pesquisar e diversificar os fornecedores
CONCORRENCIA	Concorrência acirrada.	Conhecer o comportamento do cliente e redefinir o foco, buscando atender a suas necessidades e desejos
ECONOMIA	Carga tributária e encargos sociais elevados.	Ficar atento às oportunidades das mudanças de legislação

Com base nesse exemplo da EMPRESA LOJAS DE PRESENTES foram definidas as seguintes ESTRATÉGIAS:

1. Adotar estratégias de foco nos custos.
2. Adotar política de *marketing* para fortalecimento da marca.
3. Adotar programas de divulgação para atrair novos clientes.
4. Analisar a necessidade de pessoal nos setores, priorizando área de vendas.
5. Analisar os processos e implementar controles novos e eficazes.
6. Analisar e monitorar os custos de forma contínua.
7. Implantar ferramenta de controle de custos, de processos e de estoques para subsidiar as decisões.
8. Identificar produtos mais demandados e fortalecer a sua oferta
9. Implantar campanhas promocionais.
10. Diversificar e inovar a oferta de produtos.
11. Manter o foco na diversificação de produtos.
12. Implantar um modelo de loja e um de atendimento a clientes que traduzam qualidade.
13. Implementação de política de capacitação para os colaboradores.
14. Implementação de política de reconhecimento para os colaboradores.
15. Implementar política parceria com os fornecedores.
16. Implementar política de venda a prazo.
17. Análise e adoção dos mecanismos legais emanados dos governos.

Essas são as estratégias da Empresa Lojas de Presentes. Observe que para essas estratégias se materializarem é necessário que seja mensurado e implementado um conjunto de ações, as quais serão abordadas no módulo Definindo as Ações Empresariais.

Com base nas estratégias detalhadas para a Loja de Presentes, foram definidos os eixos ou prioridades estratégicas na forma abaixo:

5.5 EIXOS OU PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

COM BASE NAS ESTRATÉGIAS DEFINIDAS, DESTAQUE OS EIXOS OU PRIORIDADES ESTRATÉGICAS
Modernizar a loja
Aprimorar a qualidade do atendimento
Diversificar e inovar em produtos ofertados
Focar a diferenciação
Ampliar as vendas
Aprimorar a habilitação da equipe de colaboradores
Otimizar os custos

A partir de agora iremos definir as metas para a empresa em estudo, relativas aos eixos ou prioridades estratégicas.

6. METAS PARA OS EIXOS OU PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

EIXOS ESTRATÉGICOS	METAS
Diversificação e inovação dos produtos	Lançamento de 30 novos produtos ao ano.
Atendimento de qualidade	Obter a elevação de 20 pontos no índice de avaliação de satisfação do cliente, até o final do ano.
Modernização da loja	Implantar novo leiaute para a loja até o final do ano.
Ampliação das vendas	Incremento de 10% na venda de perfumes e cosméticos e 15% de presentes, até o final do ano.
Equipe de colaboradores eficiente	Treinar 100% dos colaboradores em vendas, atendimento e sistemas de controle ainda neste ano.
Foco na otimização dos custos	Reduzir os custos operacionais em 10% por ano durante os próximos 3 anos.
Foco na diferenciação	Implantar novo modelo de loja e modernização da empresa até o final do ano.

Cabe informar que, embora neste trabalho tenhamos definido metas apenas para os eixos estratégicos, poderemos também ter metas para as estratégias e ações, lembrando que devem ser mensuradas.

Como nos passos anteriores, convidamos-lhe para continuar estruturando o seu planejamento e plano de ação. Para tanto reproduza o modelo dos quadros a serem preenchidos com as informações de sua empresa que foram gerados nos módulos anteriores; preencha o quadro de metas, para os eixos ou prioridades estratégicas definidas por você.

DEFININDO METAS PARA SUA EMPRESA

1. IDENTIFICAÇÃO

1. IDENTIFICAÇÃO ITENS	DESCRIÇÃO
Nome Fantasia da Empresa	
Razão Social	
CNPJ	
Composição Societária	
Setor da Economia	

2. FOCO

MISSÃO	VISÃO	ESTRATÉGIA PARA FOCO

3. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

FATORES	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
EMPRESA		
COLABORADORES		
CUSTOS		
CONTROLES		
OUTROS		

4. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

FATORES	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
CLIENTES		
FORNECEDORES		
CONCORRENCIA		
ECONOMIA		
OUTROS		

5. ESTRATÉGIA

VISÃO	MISSÃO	ESTRATÉGIA PARA FOCO (*)

(*) A estratégia para o foco pode também ser chamada de objetivo estratégico e envolve um conjunto de ações de maior complexidade. É recomendável definir apenas uma estratégia para o foco.

5.1 AMBIENTE INTERNO - ESTRATÉGIAS

FATORES	PONTOS FORTES	ESTRATÉGIA PARA POTENCIALIZAR OS PONTOS FORTES
EMPRESA		
COLABORADORES		
CUSTOS		
CONTROLES		
OUTROS		

5.2 AMBIENTE INTERNO - ESTRATÉGIAS

FATORES	PONTOS FRACOS	ESTRATÉGIA PARA MELHORAR OS PONTOS FRACOS
EMPRESA		
COLABORADORES		
CUSTOS		
CONTROLES		
OUTROS		

5.3 AMBIENTE EXTERNO - ESTRATÉGIAS

FATORES	OPORTUNIDADES	ESTRATÉGIA PARA APROVEITAR AS OPORTUNIDADES
CLIENTES		
FORNECEDORES		
CONCORRENCIA		
ECONOMIA		
OUTROS		

5.4 AMBIENTE EXTERNO - ESTRATÉGIAS

FATORES	AMEAÇAS	ESTRATÉGIA PARA SUPERAR AS AMEAÇAS
CLIENTES		
FORNECEDORES		
CONCORRENCIA		
ECONOMIA		
OUTROS		

Faça uma revisão das estratégias definidas para sua empresa e verifique se podem ser simplificadas ou agrupadas em eixos ou prioridades estratégicas.

5.5 EIXOS OU PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

EIXOS OU PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

6. METAS PARA OS EIXOS OU PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

EIXOS ESTRATÉGICOS	METAS

Para elaborar o Plano de Ação da Empresa, você já deve ter lido os módulos de 1 a 5 do Passo a Passo para Gestão Empresarial das Micro e Pequenas Empresas.



Agora, convidamos-lhes para acompanhar o próximo passo:

“Definindo as Ações Empresariais”

