

# 10 PASSOS PARA A BOA GESTÃO EMPRESARIAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS



## PASSO 6

### Definindo as ações empresariais

*"Visão sem ação não passa de sonho; ação sem visão é só  
passatempo; visão com ação pode mudar o mundo."*

Joel Baker

## PASSO 6 Definindo as Ações

As ações permitem a efetivação das estratégias planejadas.

Após definidas as metas, deverão ser estabelecidas as ações necessárias para o seu cumprimento e para a efetivação das estratégias planejadas. Na definição das ações, é importante que os envolvidos na gestão dos diversos setores da empresa também participem da formulação, mantendo sintonia com o FOCO, ESTRATÉGIAS e METAS. De um modo geral, após implementadas todas as ações, as metas devem estar atingidas. Caso isso não aconteça, é o momento de rever as ações ampliando-as ou analisando se as metas estão formuladas adequadamente ou se devem ser haver correção de rumos.

Estabelecidas as estratégias e as metas, faz-se necessário definir:

- O QUE SERÁ FEITO?
- QUEM O FARÁ?
- QUANDO?
- ONDE?
- EM QUAL TEMPO?
- QUAIS OS RECURSOS NECESSÁRIOS?

### Lembre-se:

Após implementadas as ações, precisamos analisar se os resultados obtidos foram os planejados, caso contrário, devemos avaliar novamente se outras ações precisam ser postas em prática.

Para cada estratégia e meta devem ser detalhadas as ações menores, até você conseguir visualizar a sua implementação imediata. Esse detalhamento permitirá identificar o prazo para conclusão, o responsável pela execução e

possibilita ainda avaliações periódicas que identificam se os resultados esperados foram alcançados.

Vamos praticar a definição das ações para a meta abaixo, da empresa LOJA DE PRESENTES, o que poderá servir para orientá-lo na definição das ações para sua empresa.

Para atingir a meta "**Incrementar em 10% as vendas de perfumes e cosméticos até o final do ano**", serão necessárias várias ações como, por exemplo, "Aumentar o número de clientes". Para fazer isso, outras ações serão necessárias como: incrementar a divulgação dos produtos, melhorar o atendimento, revisar o preço dos produtos, melhorar a qualidade e assim por diante. Perceba que para cada ação são geradas outras ações menores para atingir uma meta ou uma estratégia.

Vejamos um exemplo:

Um empresário tem várias alternativas para incrementar em 10% as vendas de perfumes e cosméticos até o final do ano como: aumentar a quantidade de clientes; vender via redes sociais; aumentar a quantidade de vendedores; fazer promoções; fazer a entrega em domicílio; implantar vendas porta a porta. Quanto à meta de expansão de quantidade de clientes, serão necessárias algumas ações, conforme os quadros a seguir.

#### QUADRO A

<b>META</b>	Incrementar em 10% as vendas de perfumes e cosméticos até o final do ano.
<b>AÇÕES</b>	<u><b>Ação 1. Aumentar o número de clientes.</b></u> Detalhamento da Ação 1:  O que é necessário para aumentar o número de clientes? O Senhor X definiu com sua equipe que a melhor forma de aumentar a quantidade de clientes seria realizando as ações a seguir. Observe que elas são um detalhamento para aumentar o número de clientes:  1.1. Divulgar o estabelecimento e seus produtos e serviços.

A partir da ação descrita anteriormente, vamos detalhar ainda mais. Veja no quadro B, a seguir:

## QUADRO B

<b>META</b>	Incrementar em 10% as vendas de perfumes e cosméticos até o final do ano.
<b>AÇÕES</b>	<b><u>Ação 1. Aumentar o número de clientes.</u></b>
	<b><u>1.1. Divulgar o estabelecimento e seus produtos e serviços.</u></b> No mercado há várias estratégias e veículos para a divulgação dos negócios: publicidade em televisão, rádio, jornais, redes sociais, panfletos. De imediato, o Senhor X decidiu-se pelos panfletos, ponderando, em seguida, utilizar as redes sociais. Para lançar os panfletos, o Senhor X terá que realizar as seguintes ações: <ul style="list-style-type: none"><li>1.1.1. Selecionar 3 gráficas rápidas consultando uma lista com telefones para verificar os tipos de panfletos, tamanho, preço e data de entrega.</li><li>1.1.2. Contratar a confecção de 5.000 panfletos.</li><li>1.1.3. Distribuir os panfletos em locais próximos à loja;</li><li>1.1.4. Construir uma página nas redes sociais para divulgação da loja e seus produtos.</li></ul>

Agora, para cada ação descrita acima iremos definir o responsável e o prazo:  
**QUADRO C**

<b>META</b>		Incremento de 10% no volume de vendas de perfumes e cosméticos até o final do ano.		
<b>AÇÕES</b>	<u>Ação 1. Aumentar o número de clientes.</u>		<u>RESPONSÁVEL</u>	<u>PRAZO</u>
	<b>1.1. Divulgar o estabelecimento e seus produtos e serviços.</b> O Senhor X optou pela elaboração do material impresso para divulgar o estabelecimento e divulgação da versão digital nas redes sociais. Assim, deverão ser tomadas as seguintes ações imediatas:			
	1.1.1.	Selecionar 3 gráficas rápidas consultando uma lista com telefones para verificar os tipos de panfleto, tamanho, preço e data de entrega.	Funcionária Renata	3 dias
	1.1.2.	Contratar a confecção de 5.000 panfletos.	Funcionário João	5 dias
	1.1.3.	Distribuir os panfletos em locais próximos à loja;	Colaborador Pedro	1 dia
1.1.4.	Contratar páginas nas redes sociais para divulgação da loja.	Senhor X	5 dias	

Propõe-se um raciocínio simples quando for necessária a definição de uma ação: faça a pergunta “**como faço para viabilizar isso?**”

**Como faço para aumentar a participação no mercado?**

- Aumentando o número de clientes.

**Como faço para aumentar o número de clientes?**

- Atraindo novos clientes.

**Como faço para atrair novos clientes?**

- Aumentando a divulgação da empresa e melhorando os produtos.

Como faço para aumentar a divulgação?

- Confeccionando panfletos.

Como faço para confeccionar os panfletos?

- Contratando gráfica que imprima com qualidade e por um preço justo.

Como faço para definir a gráfica que executará o trabalho?

- Fazendo buscas via *internet* e realizando visitas presenciais.

Como faço para contratar a página nas redes sociais para divulgação da loja?

- Fazendo buscas via *internet*, mantendo contato e realizando pesquisas a páginas desenvolvidas.

Nesse ponto define-se a ação imediata:

#### **AÇÃO IMEDIATA**

*"Pesquisar 3 gráficas rápidas analisando o preço e o prazo para confecção dos panfletos. Desta forma, deverá ser selecionada aquela que apresente qualidade, rapidez na entrega e preço justo".*

Verifique que à medida que a empresa conclui a ação imediata, também responde algumas perguntas anteriores e, portanto, alcança o que estava proposto.

Realizada a pesquisa nas gráficas o Senhor X conseguiu o serviço por R\$ 200,00 a ser entregue em 5 dias, o que atende à sua expectativa. Com prazo definido para entrega do material, a ação de aumentar a divulgação necessita de um cronograma e de uma agenda.

É importante também organizar a distribuição e que esta alcance o maior número de pessoas possível.

De outra parte, enquanto está sendo realizada a distribuição o Senhor X deverá pensar no passo seguinte: como posso melhorar o atendimento e a qualidade dos produtos para que os novos clientes voltem e tragam mais clientes? Aqui surge novamente a nova pergunta: **Como faço?** E após respondida esta pergunta surgirão novas ações.

Apresentamos em seguida todos os quadros que preenchemos até o momento para a empresa Loja de Presentes, na construção de seu planejamento e plano de ação, incluindo o quadro 7 relacionado às ações, além dos quadros Quadro de Ações e Agenda de Trabalho.

## DEFININDO E AÇÕES

### 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 e 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 e 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.



<b>CUSTOS</b>	A empresa tem o controle dos custos.	Análise e acompanhamento contínua dos custos.
<b>CONTROLES</b>	São utilizados alguns controles fundamentais	Automatizar os controles existentes e analisar a necessidade de instalar novos controles

## 5.2 AMBIENTE INTERNO – ESTRATÉGIAS

<b>FATORES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>	<b>ESTRATÉGIA PARA MELHORAR OS PONTOS FRACOS</b>
<b>EMPRESA</b>	Pouca diversificação de produtos	Diversificar os produtos.
<b>COLABORADORES</b>	Alta rotatividade, muitos são novatos e não conhecem bem os clientes nem os produtos.	Implementar política de capacitação e remuneração diferenciada para colaboradores.
<b>CUSTOS</b>	Os custos da empresa são altos.	Adotar estratégia de foco nos custos.
<b>CONTROLES</b>	Há poucos controles.	Analisar do processo e implementação de controles novos e eficazes.

## 5.3 AMBIENTE EXTERNO - ESTRATÉGIAS

<b>FATORES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATÉGIA PARA APROVEITAR AS OPORTUNIDADES</b>
<b>CLIENTES</b>	Mercado em retomada de estabilização.	Ampliar a oferta de produtos
<b>FORNECEDORES</b>	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
<b>CONCORRENCIA</b>	Empresas entrantes sem o domínio da atuação no mercado.	Implementar política de consolidação da marca Diversificar os canais de venda
<b>ECONOMIA</b>	Tende à estabilização.	Adotar programas de divulgação para atrair novos clientes.

## 5.4 AMBIENTE EXTERNO - ESTRATÉGIAS

<b>FATORES</b>	<b>AMEAÇAS</b>	<b>ESTRATÉGIA PARA SUPERAR AS AMEAÇAS</b>
<b>CLIENTES</b>	Exigentes e têm muita alternativa de compra.	Foco na diferenciação e na satisfação do cliente.
<b>FORNECEDORES</b>	Poucos fornecedores.	Pesquisar e diversificar os fornecedores

<b>CONCORRENCIA</b>	Concorrência acirrada.	Conhecer o comportamento do cliente e redefinir o foco, buscando atender a suas necessidades e desejos
<b>ECONOMIA</b>	Carga tributária e encargos sociais elevados.	Ficar atento às oportunidades das mudanças de legislação

### 5.5 EIXOS OU PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

<b>COM BASE NAS ESTRATÉGIAS DEFINIDAS, DESTAQUE OS EIXOS OU PRIORIDADES ESTRATÉGICAS</b>
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

## 6. METAS PARA OS EIXOS OU PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

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

## 7. AÇÕES

Para cada meta dos eixos prioritários serão definidas ações, que devem ser eficazes o bastante para cumprir o que foi planejado.

EIXOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES
<b>Atendimento de qualidade</b>	Realizar pesquisa de satisfação junto aos clientes; Definir ações para melhoria das deficiências apontadas pelos clientes; Após implementadas as ações anteriores, realizar nova pesquisa de satisfação do cliente para aferir a evolução.
<b>Diversificação e inovação dos produtos</b>	Fazer pesquisa junto aos fornecedores sobre novos produtos; Identificar que produtos os concorrentes estão ofertando com sucesso e não têm sido comercializados pela sua empresa; Adquirir novos produtos junto aos fornecedores.
<b>Ampliação das vendas</b>	Realizar campanha de divulgação da empresa; Realizar campanhas promocionais; Envio de <i>whatsapp</i> para clientes divulgando novos produtos.
<b>Equipe de colaboradores eficaz</b>	Fazer pesquisa de mercado sobre oferta de capacitação; Dialogar com os instrutores sobre as necessidades de atendimento da empresa; Contratar empresa especializada.
<b>Foco na otimização dos custos</b>	Mapear os processos da empresa; Analisar atividades que estão gerando perda de recursos; Automatizar atividades passíveis de tal ação; Negociar com os fornecedores a redução de preços.
<b>Modernização da loja</b>	Contratar consultoria específica em leiaute de loja; Discutir nova concepção para a loja com o consultor; Implantar novo leiaute.
<b>Foco na diferenciação</b>	Pesquisar tendências do mercado sobre modelo de lojas de presentes; Definir nova concepção de loja; Implementar novo modelo de loja; Contratar profissional especializado na criação de página nas redes sociais; Implantar página nas redes sociais; Designar funcionário para responder e analisar as demandas dos clientes.

Para elaborar a AGENDA DE TRABALHO, inicie com as fichas das ações e verifique se elas podem ser desdobradas, indagando COMO FAÇO? Se a ação descrita na ficha não permite desdobramento então transcreva para a Agenda de trabalho.

Para implementar o seu planejamento, é necessário detalhar em ações menores até o momento em que em uma ação imediata possa ser definida em termos de prazo, valor e responsável pela execução.

Baseado nesse exemplo, apresentamos-lhe um modelo para elaborar suas ações PASSO A PASSO, denominado ficha de ação.

### FICHA DE AÇÕES

<b>FICHA DA AÇÃO</b>	<b>COMO FAÇO?</b> (Desdobramentos da ação)	<b>SITUAÇÃO?</b> (Iniciada/ não iniciada/ em andamento/ concluída/ aguardando informação)	<b>QUANDO?</b>	<b>QUANTO?</b>	<b>QUEM?</b>
Aumentar o número de clientes	Divulgando o estabelecimento e seus produtos e serviços.				
	Consultando a internet, e realizando visitas.		Até 30/07		Funcionária Renata
	Contratando gráfica que imprima com qualidade a um preço justo		Até 15/08		Senhor X
	Confeccionando novos panfletos		Até 30/08	5.000,00	Funcionário Henrique
	Distribuindo panfletos		De 30/08 a 08/09		Senhor X

A AGENDA DE TRABALHO deve ser composta por todas as ações identificadas para todas as metas e estratégias, contendo responsável e prazo. Apresentamos abaixo um modelo de agenda de trabalho a seguir.

## AGENDA DE TRABALHO

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO
Confecção de panfletos	Gráfica X	5 dias
Distribuir os panfletos	Área de Apoio	3 Dias

Iremos, agora, dar continuidade à elaboração do planejamento da empresa e ao plano de ação, para tanto, transporte todos os quadros que você preencheu até o momento, complementando com o preenchimento do Quadro de Ações, da Ficha de Ações e da Agenda de Trabalho.

## DEFININDO AS AÇÕES 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

COM BASE NAS ESTRATÉGIAS DEFINIDAS, DESTAQUE OS EIXOS OU PRIORIDADES ESTRATÉGICAS (no máximo 5)











## PLANO DE AÇÃO

é o relato, a descrição e o detalhamento das ações que devem ser implementadas por sua empresa.

Para tanto, convidamos - lhes para acompanhar o próximo passo:

**“Construindo um plano de ação”**