

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



## PASSO 7

### Construindo um plano de ação

*"A implementação das ações e a medição de seus resultados são essenciais para o sucesso de sua empresa".*

## Construindo o Plano de Ação

O **Plano de Ação** é uma ferramenta fundamental para que sejam organizadas e monitoradas todas as ações necessárias tanto para a conquista de determinado objetivo, quanto para medidas de correção ou prevenção de problemas. Por meio dele o empresário define as ações necessárias para atingir os desafios propostos e para melhorar o desempenho do seu negócio, corrigindo, redirecionando ou melhorando as ações implementadas. É fundamental definir métricas, ou seja, indicadores que permitirão medir a evolução dos diversos fatores que levam aos resultados.

### DICAS PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

- a) Definir ações ao mesmo tempo desafiadoras e factíveis para alcançar os objetivos e metas;
- b) Definir com clareza, quais são as prioridades;
- c) Direcionar as ações para os aspectos relacionados ao crescimento das vendas ou serviços, do resultado financeiro, da produtividade dos colaboradores, da qualidade do atendimento e da satisfação do cliente;
- d) Estabelecer indicadores de desempenho e metas e construir as ações alinhadas para alcance das metas;
- e) Elaborar um cronograma de ações que permita ao empresário visualizar o esforço necessário para o cumprimento dos objetivos e das metas estabelecidas, o qual funcionará como um mapa de navegação de seus negócios, indicando como ir, quando ir e a direção dos caminhos a percorrer;

- f) Ficar atento à definição das datas, observando o período de férias dos colaboradores e evitar a sobrecarga por concentração de atividades.
- g) Na descrição das ações, utilizar afirmações assertivas com verbos no infinitivo e evitar afirmações como “*nosso objetivo é articular, realizar reunião, etc.*”, pois expressões dessa natureza não transmitem efetividade no direcionamento adequado às atividades que devem ser realizadas para o alcance dos resultados esperados;
- h) As ações devem ser descritas de forma a apresentar efetividade quanto a:
- Viabilização da concretização das metas;
  - Definição do impacto que se espera da ação no incremento dos resultados;
  - Definição dos recursos que serão requeridos para a efetivação da ação;
  - Coerência e consistência com o direcionamento da empresa;
  - Serem passíveis de mensuração e monitoramento;
  - Aproveitamento das oportunidades, minimização das ameaças, potencialização das forças e eliminação ou redução das fraquezas identificadas;
  - Avaliação do impacto das ações implementadas sobre os resultados.

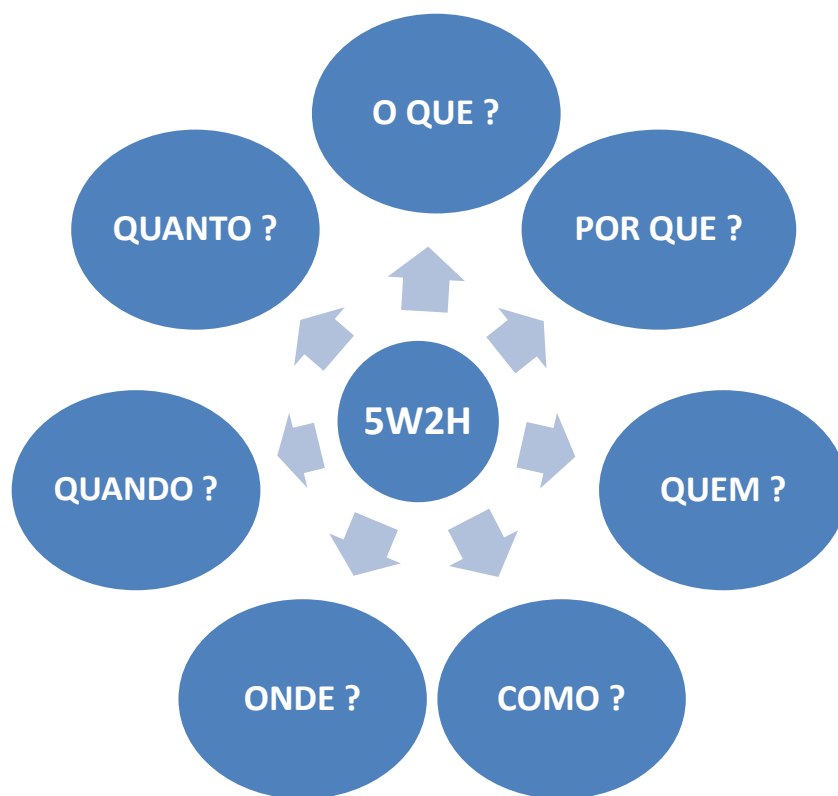
A construção de um Plano de Ação é condição essencial para o seu sucesso, pois se trata de uma ferramenta que permite a organização e o monitoramento das ações necessárias tanto para a conquista de determinado objetivo, quanto para medidas de correção ou prevenção de problemas. O Plano de Ação irá ajudar na identificação das ações que irão gerar melhorias que impactarão a sustentabilidade e o crescimento dos negócios da empresa.

O **Plano de Ação** é importante, tanto para definir medidas de correção de problemas ou a sua prevenção quanto para planejar mudanças na empresa.

O **Plano de Ação** deve conter basicamente os seguintes tópicos:

- **O que será feito?** As ações devem ser definidas de modo a descrever todas as etapas necessárias para atingir determinada meta ou estratégia.
- **Onde será feito? Em qual local?** Para cada ação deve ser identificado o setor ou a área da empresa responsável pela concretização da ação.
- **Quando será feito? Qual o prazo?** Para cada ação deverá ser definido o tempo necessário para sua conclusão.
- **Por quem será feito?** Defina os responsáveis pela execução e acompanhamento da ação.
- **Como será feito?** Definir um método de trabalho específico ou um sistema.
- **Quanto custará fazer?** Para cada ação deve ser definido o seu custo, de pessoal, material ou financeiro. Esse é um bom indicador para saber se para determinada ação vale a pena o investimento feito, ou seja, se os resultados da ação justificam o investimento e os recursos empregados.

Para elaboração do plano de ação, você pode utilizar a ferramenta **5W2H**, sigla em inglês que significa **WHAT** (o que), **WHY** (porque), **WHO** (quem), **WHEN** (quando), **WHERE** (onde), **HOW** (como) e **HOW MUCH** (quanto). Prático, objetivo, de aplicação simples e orientado à ação, o 5W2H tem sido muito utilizado a necessidades de gestão. Essa ferramenta baseia-se na elaboração de um questionário formado por sete perguntas:



Veja em que ponto está a elaboração do Plano de Ação da Empresa LOJA DE PRESENTES, que pode servir de referência para você elaborar o Plano de Ação da sua própria empresa.

## 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.
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

#### 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



## 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.

Para cada meta dos eixos prioritários serão definidas ações, que devem ser capazes de contribuir para o alcance dos resultados planejados. Devem ser definidos os responsáveis e os prazos.

Vale lembrar, ainda, que outras ações deverão ser formuladas para as demais estratégias definidas pela empresa.

## 7. AÇÕES

EIXOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES
<b>Atendimento de qualidade</b>	Realizar pesquisa de satisfação junto aos clientes; Definir ações para melhoria das deficiências apontadas pelo cliente; 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 eficiente</b>	Fazer pesquisa de mercado sobre oferta de capacitação; Discutir com as empresas 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; Automatizar atividades; 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 implementar o seu planejamento, é necessário detalhar em ações menores até o momento em que uma ação imediata possa ser definida em termos de prazo, valor e responsável pela execução.

Desta forma, apresentamos-lhe a Ficha de Ações, um modelo para elaborar suas ações passo a passo, preenchido com as informações da “Empresa Loja de Presentes”.

### FICHA DE AÇÕES

FICHA DA AÇÃO	COMO FAÇO? (Desdobramentos da ação)	SITUAÇÃO? (Iniciada/ não iniciada/ em andamento/ concluída/ aguardando informação)	QUANDO?	QUANTO?	QUEM?
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 seguir, apresentamos um modelo de **Agenda de Trabalho**, preenchido para a “Empresa Loja de Presentes”, que deve ser composta por todas as ações identificadas para todas as metas e estratégias, contendo responsável e prazo.

### AGENDA DE TRABALHO

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

Apresentamos, a seguir, um modelo de Plano de Ação utilizado para a “Empresa Loja de Presentes”, poderá servir de base para elaboração do plano de ação de sua empresa. Nele constam a ação, o responsável, o prazo e o custo, quando se aplicar.

## 8. PLANO DE AÇÃO

Eixo estratégico	Ação	Responsável	Prazo	Custo (R\$)
<b>Atendimento de qualidade</b>	Realizar pesquisa de satisfação junto aos clientes; Definir ações para melhoria das deficiências apontadas pelo cliente; Após implementadas as ações anteriores, realizar nova pesquisa de satisfação do cliente.	Funcionário Pedro	15/08	1.000,00
		Senhor X	30/08	-
		Funcionário Pedro	31/10	1.000,00
<b>Diversificação e inovação dos produtos</b>	Fazer pesquisa junto aos fornecedores sobre novos produtos; Verificar juntos aos concorrentes produtos não comercializados pela empresa; Adquirir novos produtos junto aos fornecedores.	Funcionário Henrique	01/08	-
		Funcionário Henrique	15/08	-
		Senhor X	30/08	15.000,00
<b>Ampliação das vendas</b>	Realizar campanha de divulgação da empresa; Realizar campanhas promocionais Envio de mensagem via <i>whatsapp</i> para clientes divulgando novos produtos.	Funcionária Renata	30/08	5.000,00
		Funcionária Renata	15/09	-
		Funcionária Renata	30/08	1.000,00
<b>Equipe de colaboradores eficiente</b>	Fazer pesquisa de mercado sobre oferta de capacitação; Dialogar com instrutores sobre as necessidades de capacitação em atendimento; Contratar empresa especializada.	Funcionário Pedro	10/08	-
		Funcionário Pedro	15/08	-
		Senhor X	05/09	3.000,00
<b>Foco na otimização dos custos</b>	Mapear os processos da empresa; Analisar atividades que estão gerando perda de energia e retrabalho; Automatizar atividades Negociar com os fornecedores a redução dos preços.	Funcionário Daniel	30/08	-
		Funcionário Daniel	10/09	-
		Funcionário Daniel Senhor X	31/09	8.000,00
<b>Modernização da loja</b>	Contratar consultoria em leiaute de loja; Discutir nova concepção para a loja com a consultoria; Implantar o novo leiaute da loja	Senhor X e Funcionária Renata	15/08	8.000,00
		Senhor e Funcionária Renata	20/08	-
		Funcionária Renata	05/09	20.000,00
<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; Automatizar atividades; Contratar profissional especializado na criação de página nas redes sociais Implantar páginas nas redes sociais Designar funcionários para analisar e responder as demandas dos clientes.	Henrique	15/07	-
		Senhor X	15/08	-
		Senhor X	05/09	3.000,00
		Funcionário Daniel	31/09	3.000,00
		Funcionário Daniel	15/10	2.000,00
		Funcionário Daniel Senhor X	30/10 30/10	2.000,00 -

A partir de agora, após terem sido preenchidos todos os quadros dos módulos anteriores, transcreva para os quadros abaixo, devendo concluir o **Plano de Ação** de sua empresa, preenchendo o Quadro 8 Plano de Ação para sua empresa.

## PLANO DE AÇÃO

### 1. IDENTIFICAÇÃO: coloque os dados da sua empresa

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

### BREVE DESCRIÇÃO DA EMPRESA:


### 2. FOCO:


MISSÃO	VISÃO	ESTRATÉGIA PARA FOCO

### 3. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

FATORES	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
EMPRESAS		
COLABORADORES		
CUSTOS		
CONTROLES		
OUTROS		

### 4. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO:

FATORES	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
CLIENTES		
FORNECEDORES		
CONCORRENCIA		
ECONOMIA		
OUTROS		

### 5. ESTRATÉGIA:

MISSÃO	VISÃO	ESTRATÉGIA

#### 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 e verifique se podem ser simplificadas ou agrupadas de acordo com os eixos ou prioridades estratégicas destacadas.

### 5.5 EIXOS OU PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

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

### 6. METAS PARA OS EIXOS ESTRATÉGICOS

EIXOS ESTRATÉGICOS	METAS

### 7. AÇÕES

EIXOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES



## 8. PLANO DE AÇÃO

EIXO ESTRATÉGICO	AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	CUSTO (R\$)

Parabéns por ter trilhado mais um passo na construção de uma empresa bem gerida.



Os passos seguintes são algumas ferramentas de gestão que possibilitam avaliar os resultados das ações implementadas e promover o controle e monitoramento da sua empresa.

Esteja convidado a acompanhar o próximo passo:

**“Implantando os controles”**