

PASSO 5

DEFININDO AS METAS





**Sem sonhos, a vida não
tem brilho.**

**Sem metas, os sonhos
não têm alicerces.**

**Sem prioridades, os
sonhos não se tornam
reais.**

AUGUSTO CURY





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

META

A meta corresponde à quantificação das **ESTRATÉGIAS E AÇÕES**, possui prazo definido e os responsáveis. Elas devem representar as **ESTRATÉGIAS E AÇÕES** através 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 1 ano. Indica **O QUE, QUANDO, QUANTO E QUEM**.

DIFERENÇA ENTRE FOCO, ESTRATÉGIA E META:

■ **FOCO** indica uma direção, um alvo, um sonho. Geralmente, o foco tem um prazo maior para o seu atingimento. Pode ficar fixo durante décadas, pois está relacionado com a razão de ser da empresa. **Indica ONDE 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:** é a quantificação da posição que a empresa deve atingir no futuro. É um marco, um limite, um desafio, algo que se pode realizar.

Na formulação das metas, orientamos-lhe a observar as suas características a seguir:

■ **META DEVE SER ESPECÍFICA** para clarear o caminho que precisa ser percorrido.

■ **META DEVE SER MENSURÁVEL**, deve conter um valor, prazo e responsáveis, como uma linha de chegada.

■ **META DEVE SER DESAFIADORA E ATINGÍVEL**. Quando a meta exprimir algo que demandará um tempo superior a 12 meses ou uma posição muito acima da situação atual, é aconselhável o desdobramento em metas menores em prazo fracionado. Estabelecer metas irreais e inatingíveis pode gerar desmotivação.

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.

META DEVE SER COMPARTILHADA COM A EQUIPE E TER UMA PESSOA OU DEPARTAMENTO RESPONSÁVEL POR SEU ATINGIMENTO. A definição da meta, o prazo e a quantificação não são suficientes para o cumprimento da meta. O que fará a diferença é a equipe e nas pessoas responsáveis pela sua concretização, que irão acompanhar os resultados, implementar novas ações e identificar quando alguma ação não gerou o resultado pretendido.

VEJA ABAIXO EXEMPLOS DE METAS:

	PARA UMA FAMÍLIA	PARA UMA EMPRESA
FOCO	Sair do aluguel.	Melhorar o resultado da empresa.
ESTRATÉGIA	Adquirir um imóvel.	Ampliar as vendas e reduzir custos.
META	Poupar o valor de R\$ 2.000,00 a cada trimestre até o final do ano.	Ampliar 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.

EXEMPLO:

Agora vamos continuar avançando na elaboração do plano de ação da **Empresa LOJA DE PRESENTES**, em que iremos acrescentar aos quadros anteriores as metas da mencionada empresa para os eixos definidos como prioritários.

DEFININDO METAS

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

MISSÃO	VISÃO	VALORES
Oferecer artigos de qualidade, com variedade de preços e presentes personalizados.	Ser reconhecida como a loja de referência em presentes e perfumes do bairro.	Ética Inovação Qualidade Preço justo

3. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

FATORES	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
EMPRESA	Tradicional, pois atua no ramo há muito tempo.	Pouca diversificação de produtos.
COLABORADORES	Bom nível de escolaridade.	Alta rotatividade, muitos são novatos e não conhecem bem os clientes nem os produtos.
CUSTOS	A empresa tem o controle dos custos.	Os custos da empresa são altos.
CONTROLES	Os controles que existem são automatizados.	Há poucos controles.

4. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

FATORES	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
CLIENTES	Mercado em expansão.	Exigentes e há muita alternativa de compra.
FORNECEDORES	Fornecem há muito tempo produtos para a empresa.	Poucos fornecedores.
CONCORRÊNCIA	Empresas não tradicionais no mercado.	Concorrência acirrada.
ECONOMIA	Em expansão.	Impostos elevados.

5. ESTRATÉGIA

MISSÃO	VISÃO	ESTRATÉGIA PARA O FOCO
Oferecer artigos de qualidade, com variedade de preços e presentes personalizados.	Ser reconhecida como a loja de referência em presentes e perfumes do bairro.	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	Reconhecida, pois atua no ramo há muito tempo.	Adoção de política de marketing para consolidação da marca.
COLABORADORES	Bom nível de escolaridade.	Dimensionar o pessoal de acordo com as necessidades privilegiando a área de vendas.
CUSTOS	A empresa tem o controle do custo.	Análise e acompanhamento constante dos custos.
CONTROLES	Os controles que existem são automatizados.	Analisar novos pontos de controle e automatizá-los

5.2 AMBIENTE INTERNO - ESTRATÉGIAS

FATORES	PONTOS FRACOS	ESTRATÉGIA PARA MELHORAR OS PONTOS FRACOS
EMPRESA	Pouca diversificação de produtos.	Implantar programa de promoção, renovação e reorganização dos produtos.
COLABORADORES	Alta rotatividade, muitos são novatos e não conhecem bem os clientes nem os produtos.	Implementação de política de capacitação para colaboradores.
CUSTOS	Os custos da empresa são altos.	Adoção de estratégia de foco nos custos.
CONTROLES	Há poucos controles.	Implantar planilha de controle de custos, de processos e de estoque para subsidiar as decisões.

5.3 AMBIENTE EXTERNO - ESTRATÉGIAS

FATORES	OPORTUNIDADES	ESTRATÉGIA PARA APROVEITAR AS OPORTUNIDADES
CLIENTES	Mercado em expansão.	Aumentar a oferta de novos produtos.
FORNECEDORES	Fornecem há muito tempo produtos para a empresa.	Trabalhar a fidelização dos fornecedores
CONCORRÊNCIA	Empresas não tradicionais no mercado.	Implementar política de consolidação da marca; Implementar política de venda a prazo.
ECONOMIA	Em expansão.	Adoção de programas de divulgação para atrair novos clientes.

5.4 AMBIENTE EXTERNO - ESTRATÉGIAS

FATORES	AMEAÇAS	ESTRATÉGIA PARA SUPERAR AS AMEAÇAS
CLIENTES	Exigentes e há muita alternativa de compra.	Foco na diferenciação.
FORNECEDORES	Poucos fornecedores.	Implementar política de fidelização.
CONCORRÊNCIA	Concorrência acirrada.	Diversificação e inovação dos produtos.
ECONOMIA	Impostos elevados.	Opção pelo regime Simples Nacional.



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 no passo 6 adiante.

Com base nas estratégias detalhadas para a **Empresa LOJA DE PRESENTES**, foram definidos os eixos ou prioridades estratégicas na forma a seguir:

5.5 EIXOS OU PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

EIXOS OU PRIORIDADES ESTRATÉGICAS
Diversificação e inovação dos produtos
Atendimento de qualidade
Modernização da loja
Ampliação das vendas
Equipe de colaboradores eficientes
Foco na otimização de custos
Foco na diferenciação

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, no mínimo, 90% no índice de satisfação do cliente, até o final de 2016.
Modernização da loja	Implantar novo leiaute para a loja até o final de 2015.
Ampliação das vendas	Alcançar 10% na participação do mercado de perfumes e cosméticos e 15% no mercado de presentes, até o final de 2016.
Equipe de colaboradores eficiente	Treinar 100% dos colaboradores em vendas, atendimento e sistemas de controle no ano de 2016.
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 de 2015.

Vale lembrar que, embora neste trabalho tenhamos definido metas apenas para os eixos estratégicos, poderemos também ter metas para as estratégias e ações, desde que possam ser mensuradas.

Outro fato a destacar é que não convém definir uma grande quantidade de metas. Melhor definir menos metas, mas que estejam em sintonia com os objetivos estratégicos para viabilizar o seu alcance.

Como nos passos anteriores, convidamos-lhe para continuar montando o seu planejamento e plano de ação. Para tanto, repita os quadros que foram preenchidos para sua empresa nos módulos anteriores e preencha o quadro de metas, para os eixos ou prioridades estratégicas definidas por você.

EXERCÍCIO:

DEFININDO METAS PARA SUA EMPRESA

1. IDENTIFICAÇÃO

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

2. FOCO

MISSÃO	VISÃO	ESTRATÉGIA PARA O 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		
CONCORRÊNCIA		
ECONOMIA		
OUTROS		

5. ESTRATÉGIA

VISÃO	MISSÃO	ESTRATÉGIA PARA O 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		
CONCORRÊNCIA		
ECONOMIA		
OUTROS		

5.4 AMBIENTE EXTERNO - ESTRATÉGIAS

FATORES	AMEAÇAS	ESTRATÉGIA PARA SUPERAR AS AMEAÇAS
CLIENTES		
FORNECEDORES		
CONCORRÊNCIA		
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-lhe para acompanhar o próximo passo: “DEFININDO AS AÇÕES”.

