

PASSO 6

DEFININDO AS AÇÕES



“

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

JOEL BAKER

”



As ações permitem a efetivação das estratégias planejadas.

Após definição das metas, deverão ser estabelecidas as ações necessárias para o seu cumprimento e para a efetivação das estratégias planejadas.

É importante que os representantes dos diversos setores da empresa envolvidos na definição das ações também participem da formulação, mantendo sintonia com o FOCO, ESTRATÉGIAS e METAS.

De modo geral, após implementadas todas as ações, espera-se que as metas sejam 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 desdobradas.

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

O QUE SERÁ FEITO?

QUEM FARÁ?

QUANDO?

ONDE?

“QUAIS OS RECURSOS NECESSÁRIOS?”

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 **Empresa LOJA DE PRESENTES**, o que poderá servir para orientá-lo na definição das ações para sua empresa.

Para atingir a meta “ALCANÇAR 10% NA PARTICIPAÇÃO DO MERCADO DE PERFUMES E COSMÉTICOS ATÉ O FINAL DO ANO DE 2016”, serão necessárias várias ações como, por exemplo: “*Aumentar o número de clientes*”. Para fazer isso, outras ações serão necessárias, tais 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.

Existem várias alternativas para *alcançar 10% na participação do mercado de perfumes e cosméticos até o final de 2016*, como: aumentar a quantidade de clientes; fazer

promoções; aumentar a quantidade de vendedores; implantar vendas “porta a porta”, e várias outras formas.

Supondo que o Senhor X optou por expandir o número de clientes, serão necessárias algumas ações, conforme os quadros a seguir.

QUADRO A

META	Alcançar 10% na participação do mercado de perfumes e cosméticos até o final de 2016.
	Ação 1. Aumentar o número de clientes.
AÇÕES	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 o número de clientes seria realizando as ações a seguir.

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

QUADRO B

META	Alcançar 10% na participação do mercado de perfumes e cosméticos até o final de 2016.
	Ação 1. Aumentar o número de clientes.
AÇÕES	<p><u>1.1 Divulgar o estabelecimento e seus produtos e serviços.</u> O que o Senhor X deve fazer para divulgar o estabelecimento? Ele tem várias opções: publicidade em jornais, televisão ou rádio, mas optou por elaborar material de divulgação impresso. Assim, o Senhor X terá que realizar as seguintes ações:</p> <p>1.1.1 Selecionar 3 gráficas rápidas consultando uma lista com telefones para verificar os tipos de panfletos e <i>banners</i>, tamanho, preço e data de entrega;</p> <p>1.1.2 Confeccionar 10.000 panfletos;</p> <p>1.1.3 Colocar <i>banner</i> em local visível para os clientes e também na entrada da loja;</p> <p>1.1.4 Distribuir os panfletos em locais próximos à loja;</p> <p>1.1.5 Construir um <i>site</i> para divulgação da loja.</p>

Agora, para cada ação descrita no Quadro B iremos definir o responsável e o prazo:

QUADRO C

META	Alcançar 10% na participação do mercado de perfumes e cosméticos até o final de 2016.		
AÇÕES	Ação 1. Aumentar o número de clientes.	RESPONSÁVEL	PRAZO
	1.1 Divulgar o estabelecimento e seus produtos e serviços.		
	1.1.1 Selecionar 3 gráficas rápidas consultando uma lista com telefones para verificar os tipos de panfletos e banners, tamanho, preço e data de entrega;	Funcionária Renata	2 dias
	1.1.2 Confeccionar 10.000 panfletos;	Funcionário Henrique	5 dias
	1.1.3 Colocar banner em local visível para os clientes e também na entrada da loja;		
	1.1.4 Distribuir os panfletos em locais próximos à loja;	Funcionário João	1 dia
	1.1.5 Construir um site para divulgação da loja.	Funcionária Renata	8 dias

Há um procedimento simples bastante utilizado para definir as ações:

COMO FAÇO 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 novos panfletos.

Como faço para confeccionar os panfletos?

- Contratando gráfica que imprima por um bom preço.

Como faço para definir a gráfica que executará o trabalho?

- Consultando a internet, a lista telefônica e realizando visitas.

Nesse ponto define-se a ação imediata:

AÇÃO IMEDIATA

“Pesquisar 3 gráficas rápidas analisando o preço e o prazo para confecção dos banners e 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 atinja o maior número de pessoas possível.

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.

EXEMPLO:

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.

DEFININDO AÇÕES

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	Tradicional, 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 e introduzir áreas promocionais.
COLABORADORES	Alta rotatividade, muitos são novatos e não conhecem bem os clientes nem os produtos.	Implementação de política de treinamento 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.

5.5 EIXOS OU PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

COM BASE NAS ESTRATÉGIAS DEFINIDAS, DESTAQUE OS EIXOS OU PRIORIDADES ESTRATÉGICAS
Diversificação e inovação dos produtos
Atendimento de qualidade
Modernização da loja
Ampliação das vendas
Equipe de colaboradores eficiente
Foco na otimização de custos
Foco na diferenciação

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.

7. AÇÕES

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

EIXOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES
Atendimento de qualidade	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.
Diversificação e inovação dos produtos	Fazer pesquisa junto aos fornecedores sobre novos produtos; Verificar juntos aos concorrentes produtos não comercializados pela empresa; Adquirir novos produtos junto aos fornecedores.
Ampliação das vendas	Realizar campanha de divulgação da empresa; Realizar promoções nos meses de baixa venda; Envio de mala direta para clientes divulgando novos produtos.
Equipe de colaboradores eficiente	Fazer pesquisa de mercado sobre oferta de treinamento; Discutir com as empresas as necessidades de atendimento da empresa; Contratar empresa especializada.
Foco na otimização dos custos	Mapear os processos da empresa; Analisar atividades que estão gerando retrabalho; Automatizar atividades; Negociar com os fornecedores a diminuição dos preços.

EIXOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES
Modernização da loja	Contratar consultoria específica em leiaute de loja; Discutir nova concepção para a loja com o consultor; Implantar novo leiaute.
Foco na diferenciação	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 <i>site</i> na internet; Implantar <i>site</i> ; 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 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

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, a lista telefônica e realizando visitas.		Até 30/11/2015		Funcionária Renata
	Contratando gráfica que imprima por um bom preço		Até 15/11/2015		Senhor X
	Confeccionando novos panfletos e banners		Até 30/11/2015	10.000,00	Funcionário Henrique
	Colocando banner em local visível		Após 30/11/2015		Senhor X
	Distribuindo panfletos		De 30/11 a 30/12/2015		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 a seguir um modelo de agenda de trabalho.

AGENDA DE TRABALHO

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO
Confeção de <i>banners</i> e panfletos	Gráfica X	5 dias
Colocar <i>banner</i> em local visível e na entrada da loja	Área de Marketing	1 dia
Distribuir os panfletos	Área de Apoio	dias

EXERCÍCIO:

Iremos agora dar continuidade à elaboração do planejamento da sua empresa e 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

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

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

6. METAS PARA OS EIXOS OU PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

EIXOS ESTRATÉGICOS	METAS

7. AÇÕES

EIXOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES

Após elaborado o seu plano de ação, você deverá elaborar a sua ficha de ações e agenda de trabalho.

FICHA DE AÇÕES

FICHA DA AÇÃO	COMO FAÇO? (desdobramentos da ação)	SITUAÇÃO? (iniciada/ não iniciada/ em andamento/ concluída/ aguardando informação)	QUANDO?	QUANTO?	QUEM?

PLANO DE AÇÃO é o relato, a descrição e o detalhamento das ações que devem ser implementadas por sua empresa. Vamos então aplicar tudo que foi visto definindo um PLANO DE AÇÃO.

Para tanto, convidamos-lhe para acompanhar o próximo passo: “CONSTRUINDO UM PLANO DE AÇÃO.”



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 implementadas.