

Guia para gestores

boas práticas para
implantar agora mesmo



Introdução

Atualmente, contemplamos um cenário econômico e comercial que nos força constantemente a buscar novas tecnologias e práticas eficientes para conseguir destaque da concorrência e maior rendimento nos fluxos de trabalho. Com isso, os gestores de empresas se veem constantemente desafiados a encontrar novos caminhos!

Por isso, se você chegou até esse eBook querendo descobrir como melhorar a gestão de seu negócio e ser mais competitivo, otimizando processos e recursos para tomar decisões mais assertivas e alcançar maior produtividade, seja bem-vindo! Este conteúdo é para você!

Ao longo das próximas páginas, discutiremos um pouco a respeito dos pilares fundamentais para a gestão de uma empresa e também como você pode usá-los para otimizar processos em seus negócios!

Neste e-book você encontrará as melhores práticas de gestão empresarial, para que possam ser implantadas rapidamente na sua empresa sem complicações.

Boa Leitura!



1. Comece Planejando

1.1 Importância de elaborar bem seu plano

- Antes de tudo, é importante reforçar a importância de ter um planejamento estratégico bem elaborado, com estudo de mercado, projeções financeiras, cronogramas e metas claras e definidas. Esses itens, portanto, são espécies de ferramentas que contribuem para que o planejamento seja concebido.
- Este é o pilar número 1 para que qualquer prática ou estratégia de gestão de negócios dê certo: planejar. Hoje em dia, é comum ouvirmos o termo planejamento estratégico como parte da gestão moderna, que define uma forma de elaborar uma série de ações que deverão ser tomadas em um prazo determinado para que seja possível alcançar algum objetivo na empresa (pode ser uma porcentagem de expansão, por exemplo).
- Esse planejamento, por sua vez, deve englobar todas as áreas da empresa que, em conjunto e engajada com os mesmos propósitos, irão despender esforços em prol desse resultado.
- O planejamento é uma etapa inicial que, embora defina um norte para que a empresa comece seus trabalhos, pode sofrer alterações no decorrer dos processos, a fim de moldar-se às realidades encontradas pela empresa na aplicação prática de seus instrumentos para conquista de um objetivo, sendo, inclusive, movido por indicadores e métricas importantes, que sinalizam o que está dando certo e o que precisa ser mudado para seguir o caminho na direção esperada.

Dica: Para iniciar seu planejamento agora mesmo, não deixe de ler este artigo:

[Planejamento Estratégico: Como tirar do papel e aplicá-lo no dia a dia!](#)

1. Comece Planejando

1.2 Conheça muito bem seu mercado

- Analisar o mercado é uma das etapas do planejamento estratégico, mas que também deve ser realizada separadamente e com mais frequência. Dependendo do mercado em que você atua, essa análise pode ser realizada todo mês. Recomendamos que seja feita no máximo a cada 6 meses, afinal, com a velocidade do mercado, novos concorrentes, novas ameaças e oportunidades surgem toda hora.
- Toda empresa precisa analisar seu cenário interno e também externo para entender qual seu papel nesse meio e de que forma pode articular estratégias para alcançar objetivos.
- Uma ferramenta que costuma ser muito usada é a chamada Análise SWOT. Ela propõe um método de estudo do ambiente interno e externo das organizações, que permite identificar pontos fortes e fracos e também ameaças e oportunidades.
- O método SWOT (em inglês, Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats ou FOFA, em português, Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) constitui-se em uma matriz que analisa, em termos de mercado, o que a companhia tem como pontos fortes e fracos. Por meio dela, a empresa consegue ter uma ideia de como deve explorar sua posição no mercado para potencializar ações que já dão bons resultados e também aproveitar insights de negócios, bem como corrigir possíveis problemas.

Você pode conhecer mais sobre Matriz Swot neste artigo:
<http://marketti.com.br/matriz-swot-conceito-e-estudo-de-caso/>

1. Comece Planejando

1.3 Projeções financeiras

- Outro ponto importante a considerar no Planejamento Estratégico é a parte de projeções que entram no que chamamos de Planejamento Financeiro.
- Toda empresa, no começo de uma estratégia, dispõe de determinada receita para fazer um planejamento acontecer e trazer resultados na prática. Saber como aplicar esses recursos é fundamental para que as ações deem certo.
- Algumas ferramentas de projeção financeira visam primeiramente a objetivos de longo prazo e, depois, objetivos de curto prazo, todos em direção à chamada posição econômico-financeira almejada. Em curto prazo, por exemplo, planejam-se ações que podem levar um ou dois anos, projetando uma margem de vendas para esse período juntamente com dados financeiros e operacionais que permitam destinar uma porcentagem da verba para crescimento.
- O balanço envolve entradas, planejamento (que inclui variáveis) e saídas, fornecendo projeções financeiras que ajudarão na composição do plano orçamentário que deverá constar no Planejamento Estratégico Global.

1. Comece Planejando

1.4 Defina metas claras e objetivas

- Para atingir qualquer objetivo, fica mais fácil dividir o plano por etapas.
- Existem, para isso, diversas ferramentas e metodologias de planejamento estratégico e orçamentário. Mas para que você entenda melhor, iremos abordar algumas das principais, de modo que você, como gestor, possa ter uma base para analisar qual delas melhor se encaixa na modalidade de seu negócio. Vamos lá?
- Basicamente existem metodologias de linhagem tradicional e outras que seguem parâmetros diferenciados, cabendo a cada empresa definir sua melhor forma de planejar, vendo também o que melhor se enquadra na prática do dia a dia, em sua experiência real.
- Para entender como funciona, vamos imaginar o seguinte: um Planejamento Tradicional objetiva “prever” o que irá acontecer. Ainda que os gestores saibam que esse planejamento pode sofrer mudanças no decorrer do tempo conforme a empresa encontra desafios ao longo do caminho — nem sempre possíveis de antever. O planejamento tradicional segue a mesma linha do começo ao fim, visando alcançar um objetivo (por exemplo, atingir 20% de crescimento anual de janeiro até dezembro). Esse objetivo, por sua vez, pode ser dividido em metas (exemplo: crescer ao menos 1,5% ao mês) e repassado às equipes que irão implementar métodos e práticas para alcançá-las.

1. Comece Planejando

- No caso do Planejamento Estratégico Situacional (PES), existe maior grau de mediação entre situação atual (presente) e situação esperada (futuro) bem como a preparação para lidar com imprevistos. Nele, pode até mesmo constar um plano emergencial para certos casos.
- O Planejamento Estratégico Corporativo (PEC) é outro de destaque que podemos mencionar. Nele, todos os departamentos da empresa são envolvidos, direcionados para resultados expressivos. Seu diferencial é justamente o jeito de lidar com uma dimensão muito maior de recursos que, juntos, podem trabalhar para o alcance de grandes metas. Com ele, por exemplo, as empresas alinham todos os setores aos objetivos da corporação, estabelecem gestão orientada diretamente ao mercado (alvo das empresas), utilizam recursos de forma mais consciente, reduzindo custos e investindo em áreas precárias ou em desenvolvimento, além de oferecer ao gestor maior base e segurança para a tomada de decisões, pois supõe-se que ele tenha um monitoramento e influência maior sobre tudo o que acontece no ambiente interno, que pode ser controlado.
- No entanto, se fôssemos falar mais a respeito desse tema, poderíamos citar ainda outros tipos de correntes, como o Planejamento baseado em Futurologia, Prospectiva e Análise de Grande Estratégia. Mas a mensagem que pretendemos passar aqui é a de que existem de fato inúmeras formas de conduzir o planejamento de uma empresa, mas o principal é que ela tenha um objetivo, saiba aproveitar os insights no decorrer da execução de seu plano e ter uma equipe preparada para responder às demandas e oportunidades assim que apareçam, em tempo hábil.

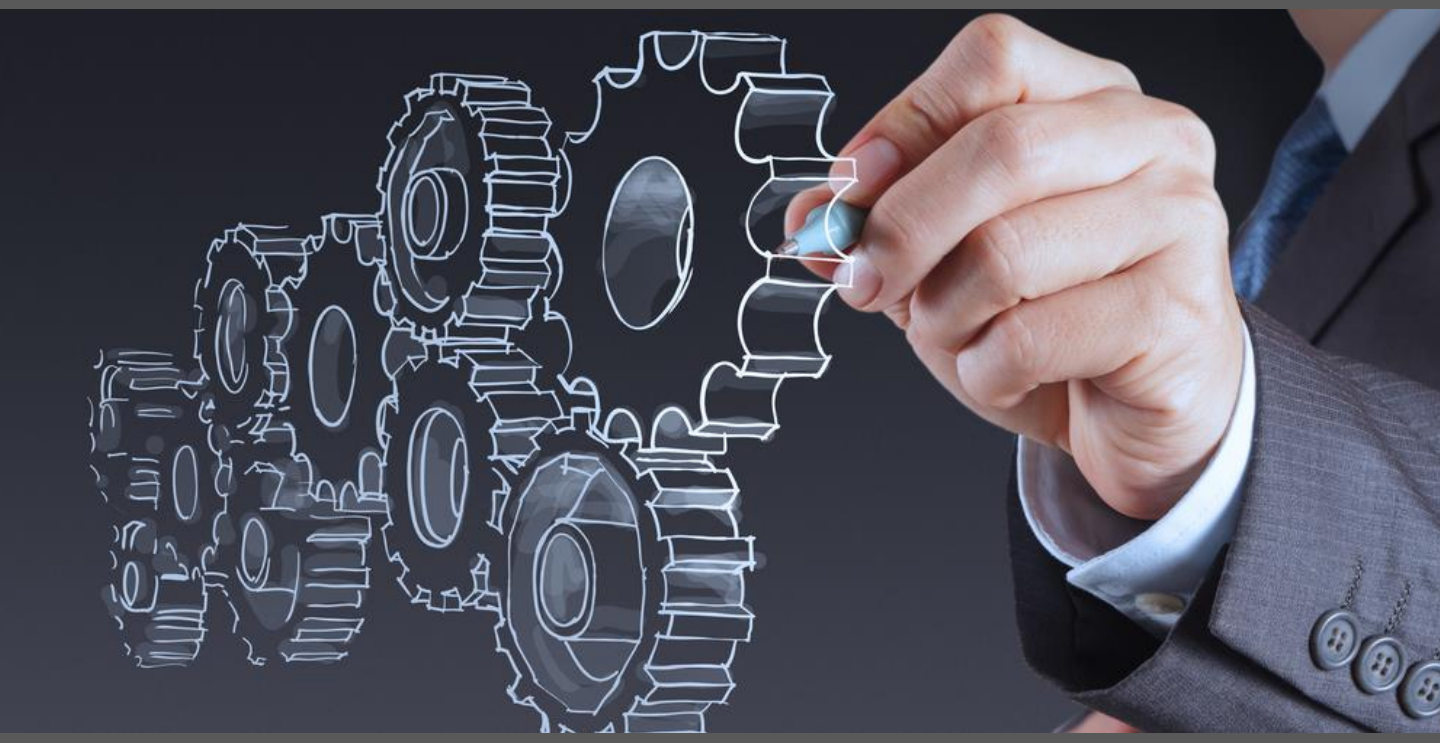
1. Comece Planejando

- Dentre todas as opções mencionadas, um dos modelos mais consagrados e de fácil entendimento para definição das estratégias de negócio, é o Balanced Scorecard, também conhecido como BSC. Este modelo se destaca pela clareza em transformar objetivos estratégicos em operacionais. Sua metodologia ajuda o gestor a pensar em como irá conseguir alcançar seus objetivos, olhando para 4 grandes perspectivas do negócio.

Leia mais sobre o Balanced Scorecard em:

<http://marketti.com.br/balanced-scorecard-na-pratica/>

2. Crie Processos



2. Crie Processos

Enquanto líder, você precisa estar sempre conectado às melhores práticas para que elas tornem-se resultados reais para a empresa, veja Líder de sucesso, como se tornar um em 8 lições.

Em seguida, devemos lembrar que uma empresa é feita de processos. Tê-los bem desenhados é fundamental para que as equipes também entendam quais são os seus papéis dentro da lógica de negócio e possam contribuir de forma mais efetiva.

2.1 Importância de elaborar bem seu plano

Para dar início e sequência à boa execução dos processos é preciso seguir basicamente 4 passos:

- Definição de uma atividade inicial;
- Convocação e mobilização das equipes responsáveis;
- Montagem de um fluxograma – e, no caso da área comercial, seguir até o follow-up;
- Acompanhamento e aperfeiçoamento do que for necessário.

Neste artigo, você poderá ver como criar processos na prática, seguindo apenas 4 passos:

<http://marketti.com.br/gestao-de-processos-para-pmes-em-4-passos/>

Neste link acima você também irá encontrar um modelo para criar um Workflow na sua empresa de forma prática e rápida.

Em todas essas etapas, contudo, é importante lembrar que o fator comunicação é chave para o sucesso, como falaremos a seguir.

3. Comunicação



3. Comunicação

Ótimo, agora que tratamos dos processos, é hora de partir para algo que nem sempre fica evidente a todo gestor como fator fundamental, mas que cada vez mais ganha espaço na mentalidade do administrador moderno, no sentido de ser um grande aliado para os negócios darem certo e para os processos caminharem como esperado!

- Alinhar a comunicação interna é importantíssimo para que haja um bom backoffice dos trabalhos, em todas as etapas. E, para isso, é preciso investir em diálogo, em comunicação de duas vias e feedback dos colaboradores.
- Público interno motivado, engajado, com todos os membros em prol do mesmo objetivo, o tal do “vestir a camisa” da empresa é essencial para ter uma equipe colaborativa e participativa.
- Para isso, a alta gestão deve ouvir as queixas e as dificuldades dos colaboradores, o que é importante para solucionar problemas de ordem operacional, que irão facilitar o trabalho, motivar, agilizar e tornar mais otimizado o fluxo e mais satisfatório o resultado da produção. O papel da área de Recursos Humanos nesse sentido é fundamental para promover essas mudanças internamente.
- Nesse aspecto, é preciso que os gestores comecem a ver o público interno também como alvo de interesse em suas campanhas de comunicação., pois os recursos humanos são a força da companhia, um dos ativos mais importantes de sua atuação e que agregam valor ao negócio. Portanto, é fundamental que os colaboradores se sentam valorizados, estando cientes das decisões importantes em primeira mão e que compreendam as metodologias aplicadas, para poderem corresponder às metas e às análises que farão parte do Planejamento.

4. Produtividade



4. Produtividade

4.1 Motivação

- Nos tempos atuais e em meio à alta competitividade, as empresas precisam ainda mais garantir a produtividade dos colaboradores. A frase “tempo é dinheiro” é verdade em partes, embora os colaboradores jamais devam ser vistos como sinônimos de “máquinas”, que operam no automático, desprovidos de particularidades e sem previsão ou possibilidade de paradas. Produtividade, aliás, é um mix entre bom aproveitamento do tempo e engajamento dos colaboradores, que precisam estar constantemente dispostos – daí a importância da motivação.

4.2 Gestão do Tempo

- Produtividade está diretamente relacionada também à eliminação de distração e dos chamados “roubadores de tempo”, ajudando os colaboradores a administrarem melhor seu tempo para também terem maior qualidade de vida na empresa e não ficarem sobrecarregados, o que conseqüentemente lhes proporcionará melhor rendimento.

- A gestão do tempo é, portanto, algo positivo para a empresa e para os colaboradores, pois, enquanto os colaboradores estiverem no ambiente de trabalho, não podem estar somente de corpo presente, mas também devem render, em aprendizado e melhoria de técnicas para si próprios (como forma de desenvolvimento profissional) e para melhoria dos processos na empresa.

5. Controles internos



5. Controles internos

- É importante ter controle sobre as tarefas das equipes, pois isso pode refletir nos resultados. Logo, a gestão de equipes deve ser eficaz para aumentar a colaboração da equipe, o controle e qualidade das tarefas e também o senso de trabalho em conjunto para que, por exemplo, um setor não tenha que ficar esperando demasiadamente por outro, para que não haja atrasos e sim maior produtividade, com tudo caminhando em sinergia.
- Uma prática interessante para aprimorar esses esforços é gerenciar o tempo de forma a definir tarefas urgentes (prioritárias), importantes e não urgentes, por exemplo, de modo que as equipes possam proceder à realização por grau de importância.
- Uma dica valiosa aqui é considerar a terceirização de alguns processos de gestão de pessoas. Se não for da sua expertise ou dos seus funcionários, não é necessário cuidar de todos os processos burocráticos internamente. Ficando livre dessa parte mais operacional Assim, o gestor pode acompanhar se os times estão tratando dos assuntos cruciais, utilizando, inclusive — como veremos no último capítulo —, ferramentas inovadoras de apoio com o uso da tecnologia podem fazer grande diferença na questão de controles internos!

6. Atendimento a Clientes



6. Atendimento a Clientes

- Uma empresa depende das demandas de seus clientes e, por isso, garantir um bom atendimento é fundamental para a sobrevivência dos negócios. O motivo é simples: se a empresa não conseguir reter os clientes, dificilmente conseguirá manter-se por muito tempo no mercado ou terá fôlego para enfrentar a alta competição.
- Nesse ponto, a comunicação é essencial. O cliente deve ter espaço para ser ouvido pela empresa e para manifestar sua opinião, inclusive no pós-venda. E a comunicação, para fins de melhorias no atendimento aos clientes, não se restringe somente ao público externo, mas até mesmo no público interno há boas raízes para aprimorar esse fator. Afinal, os colaboradores devem ter canais para manifestar suas dores aos gestores das empresas, pois, por estarem na linha de frente, sempre sabem reportar na prática os problemas enfrentados, as objeções em vendas, as reclamações técnicas. Com isso, os gestores podem aprender muito com a experiência deles, valorizando essa vivência e extraíndo disso indicadores importantes sobre processos que podem ser melhorados, inclusive para atender melhor ao cliente ou desenvolver produtos de maior qualidade e aceitação.

7. Métricas



7. Métricas

Você já ouviu falar que o que não é medido não é gerenciado? Pois sim, essa clássica frase faz todo o sentido. Para saber se as ações estão dando certo dentro de seu planejamento, é necessário instituir medidores de resultados e, se for o caso, mudar algumas estratégias para que comecem a trazer o retorno esperado.

- Para cada um dos pontos fundamentais de uma empresa, é possível ter uma métrica e usá-la para estabelecer melhorias. Para facilitar o entendimento, eis algumas das mais relevantes:

7.1 Métricas Financeiras

- **Faturamento:** existem diversos tipos. Basicamente, é possível utilizar métricas como Churn Rate (que são os índices de cancelamento ou desistência de pacotes de serviços por assinatura, por exemplo), Valor do tempo de vida - LTV (com base no tempo em que o cliente permanece comprando da empresa, por exemplo, se ele gasta em média R\$ 50,00 mensais e assina por 2 anos, seu índice será $50 \times 12 \text{ meses} \times 2 \text{ anos} = \text{R\$ } 1.200,00$), receita média por cliente (que é a receita dividida pelo número de clientes) e faturamento anual ou mensal recorrente (ARR/MRR).

- **Lucros:** estas métricas em geral utilizam índices de faturamento menos os valores de despesas geradas, como, por exemplo, o CAC – Custo por Aquisição de Cliente. Desse modo, temos uma receita líquida.

- **Custos:** o CAC aqui também entra como métrica importante, pois quanto maior o custo para adquirir o cliente, menor o lucro que ele irá render.

7. Métricas

7.2 Métricas de Negócio

- Atendimento: com base na métrica de volume de atendimento por período é possível saber, por exemplo, qual o mês que teve maior rendimento. Algumas métricas que também funcionam bem para analisar este fator são TMA (tempo de conversação com o cliente mais o pós-atendimento) e TME (tempo médio de espera do cliente por um atendimento), ajudando a empresa a instituir formas de responder mais prontamente às demandas e melhorar as taxas, que também se refletirão na satisfação.
- Satisfação de clientes: pode ser medida de diversas formas. A própria Churn Rate, com suas taxas, pode indicar problemas na satisfação dos clientes, que devem ser investigados para fins de melhoria e adequação dos serviços.

Conclusão

Neste eBook, discutimos alguns pontos cruciais na atuação dos gestores de empresas, que têm o constante desafio de lidar com realidades dinâmicas tanto no cenário interno quanto externo das organizações.

Com toda a tecnologia disponível no mercado hoje em dia, concluímos também que os gestores modernos já encontram meios facilitados para realizar o controle das operações e a tomada de decisões estratégicas.

Cabe, portanto, a cada líder interessado em otimizar processos, custos e rendimento de equipes definir quais estratégias de planejamento melhor se encaixam à realidade de seus negócios e também quais ferramentas podem ajudar a integrar cada vez mais as tarefas e aumentar a produtividade!

Desejamos que você seja mais um a vencer esse desafio!