LUCAS IZOTON

GERENCIANDO & LUCRANDO NO VAREJO

REFLEXÕES SIMPLES E OBJETIVAS QUE SÃO ESSENCIAIS PARA O SUCESSO DA SUA LOJA, MAS QUE ALGUNS LOJISTAS AINDA NÃO PRATICAM NO DIA A DIA.

2.ª Edição

2015

LUCAS IZOTON

GERENCIANDO & LUCRANDO

NO VAREJO

REFLEXÕES SIMPLES E OBJETIVAS QUE SÃO ESSENCIAIS PARA O SUCESSO DA SUA LOJA, MAS QUE ALGUNS LOJISTAS AINDA NÃO PRATICAM NO DIA A DIA.

GERENCIANDO & LUCRANDO NO VAREJO

Lucas Izoton

2.ª Edição

2015

Gerenciando & Lucrando no Varejo

Lucas Izoton

ISBN 978-85-88909-86-1

Pesquisa
Lucas Izoton

Consultoria de Texto
Carolina Veiga
Whilzilene Gonçalves
Equipe Cobra D'Agua

Projeto gráfico, capa e editoração eletrônica
Comunicação Impressa

Revisão
Whilzilene Gonçalves

Ilustrações
Wagner Veiga

Impressão e acabamento
Gráfica e Editora GSA

Tiragem
1.ª Edição: 5 mil exemplares
2.ª Edição: 2 mil exemplares

© 2009, Izoton Lucas
Todos os direitos desta edição estão reservados ao autor.
É permitida a duplicação ou reprodução deste volume, ou partes do mesmo, desde que seja citada a fonte.

"O varejo brasileiro apresenta
muitas oportunidades para os empreendedores
capacitados e inovadores.
Aproveite-as!"

Lucas Izoton

Índice

Prefácio 11

Agradecimentos 13

Introdução 15

Um pouco da minha vida 17

Como ler (e usar) este livro 21

COMPORTAMENTO PESSOAL

Reflexão 01 – Você gosta muito do que faz? 24
Reflexão 02 – Você transforma os seus sonhos em metas? 28
Reflexão 03 – Você se considera um bom líder, perante sua equipe? 32
Reflexão 04 – Você está sendo, realmente, um empreendedor? 36
Reflexão 05 – Você se comunica bem? 40
Reflexão 06 – Você dá bons exemplos para a sua equipe? 44
Reflexão 07 – Você tem participado de treinamentos? 48
Reflexão 08 – Você administra bem o seu tempo? 52
Reflexão 09 – Você já planejou a sua sucessão? 56

GESTÃO DA EQUIPE

Reflexão 10 – A sua equipe foi recrutada e selecionada de forma profissional? 60
Reflexão 11 – A sua equipe está motivada? 64
Reflexão 12 – O gerente da sua loja tem um bom *check list* diário? 68
Reflexão 13 – A sua equipe conhece bem as marcas e os produtos da sua loja? 72

CONCORRÊNCIA E MERCADO

Reflexão 14 – O público-alvo da sua loja está bem definido? 76
Reflexão 15 – Você pesquisa e busca informações junto ao mercado? 80
Reflexão 16 – Você conhece bem os seus concorrentes? 84

***MARKETING,* ATENDIMENTO E VENDAS**

Reflexão 17 – A sua estratégia de *marketing* gera resultados? 88

Reflexão 18 – Você e a sua equipe atendem bem aos clientes? 92
Reflexão 19 – O seu ponto é adequado para o foco da sua loja? 96
Reflexão 20 – O visual da fachada da sua loja encanta ao seu público-alvo? 100
Reflexão 21 – A vitrine da sua loja está atraindo ao seu público-alvo? 104
Reflexão 22 – O *layout* e a iluminação da sua loja estão adequados? 108
Reflexão 23 – A sua loja faz campanhas nas datas especiais do varejo? 112

MARCAS, COMPRAS E ESTOQUES

Reflexão 24 – Você tem um Planejamento de Compras e de Estoques? 116
Reflexão 25 – Você monitora o desempenho das marcas na sua loja? 120
Reflexão 26 – Você tem *corners* das melhores marcas na sua loja? 124
Reflexão 27 – Você tem bom relacionamento com seus principais fornecedores? 128

ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

Reflexão 28 – Você tem um bom Sistema de Crédito e Cobrança? 132
Reflexão 29 – Você elabora e controla o seu Fluxo de Caixa? 136
Reflexão 30 – As suas despesas estão controladas? 140
Reflexão 31 – Você separa as suas despesas pessoais da sua empresa? 144
Reflexão 32 – Você faz Planejamento Tributário? 148

PLANEJAMENTO E GESTÃO EMPRESARIAL

Reflexão 33 – O *mark-up* da sua loja é adequado? 152
Reflexão 34 – O *Software* de Gestão do seu negócio lhe atende? 156
Reflexão 35 – Você utiliza, no seu dia a dia, as tecnologias disponíveis? 160
Reflexão 36 – Você contrata especialistas e consultores? 164
Reflexão 37 – Você pensa em expandir o seu negócio? 168
Reflexão 38 – Você e a sua equipe estão inovando, verdadeiramente? 172
Reflexão 39 – Você tem um bom Sistema de Informações Gerenciais (SIG)? 176
Reflexão 40 – Você elabora o Planejamento Estratégico do seu negócio (PE)? 180

Relação de *sites* importantes para o varejo 184

Sugestões de livros 185

Contatos 186

Prefácio

A vida nos ensina lições diárias. O varejo também. Até porque vivemos a era da imagem, habitamos o mundo do consumo – não aquele fútil ou gratuito –, mas um mundo de consumo cada vez mais consciente, cada vez mais responsável. Portanto, o varejo, inevitavelmente, faz parte das nossas vidas. Seja como gestor de empresas, seja como consumidor ou ainda como elo entre esses dois mundos.

Nesses anos todos em que atuamos no varejo aprendemos muitas lições, e quanto mais acreditamos ter aprendido, mais percebemos o quanto ainda temos que aprender. Em Gerenciando & Lucrando no Varejo, Lucas Izoton transforma sua experiência de vida e de executivo em lições práticas e com certeza enriquecedoras para todos aqueles que mergulham nesse mundo competitivo e de transformações quase diárias.

A experiência do autor como fundador e presidente da marca de moda jovem Cobra D' Agua, seu sucesso como empreendedor, sua atuação como consultor, palestrante e autor de livros têm muito a contribuir com todos os que vivem no fascinante mundo dos negócios.

Sem fórmulas prontas, sem equações findas e teorias acabadas, Gerenciando & Lucrando nos faz refletir sobre nossas experiências profissionais, nos leva a pensar que o sucesso não é permanente e, sobretudo, nos motiva a repensar questões do cotidiano lojista.

Longe de ser apenas um "banho de loja", Gerenciando & Lucrando no Varejo traduz o aprendizado de uma marca que voou bem alto: a Cobra D' Agua.

Cláudia Maria de Macêdo Claudino
Diretora Vice Presidente de
Claudino S/A - Lojas de Departamentos

GRUPO CLAUDINO

Agradecimentos

- À minha família, pela compreensão com os meus inúmeros momentos de ausência.
- Aos diversos profissionais, pela ajuda na pesquisa dos temas e pela contribuição para que este livro pudesse ter sido escrito.
- Aos meus clientes lojistas, que exigem cada vez mais produtos e serviços de alto nível da marca Cobra D'Agua e nos obrigam a sair da "zona de conforto".
- Aos empreendedores do varejo, que compartilharam comigo suas importantes experiências empresariais e me ensinaram muito.
- Aos gerentes e vendedores de lojas que trabalham com a marca Cobra D'Agua, que vivem os desafios do varejo no seu dia a dia.
- Aos representantes comerciais da nossa marca, que visitam, diariamente, dezenas de lojistas em todo o país, ouvem suas opiniões e compartilham conosco suas idéias.
- Aos colaboradores diretos e indiretos das minhas empresas, que sonham os meus sonhos e me ajudam a realizá-los, inclusive este próprio livro.
- Aos consumidores, cada vez mais exigentes, da nossa marca no Brasil e no exterior, que nos estimulam a inovar e ousar cada vez mais.
- Aos amigos lojistas, companheiros de pescaria e membros do grupo "Os Cobras do Pantanal", que me desafiaram e me incentivaram a escrever este livro.
- Aos concorrentes, extremamente competentes, que me obrigam a trabalhar e me superar, cada vez mais.
- A Deus, minha eterna gratidão, não só pelo que já me proporcionou mas também pela oportunidade que me concedeu, permitindo o meu aprendizado com várias pessoas e, posteriormente, poder compartilhar estas minhas experiências.

Introdução

O porquê deste livro

A ideia de escrever este livro surgiu quando eu estava em uma pescaria no Pantanal junto com vários clientes lojistas de diversos estados brasileiros, principalmente do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. Num início de noite, começamos a conversar sobre os principais problemas que os empresários têm na gestão de seus negócios e, naquele momento, curtindo o por do sol, depois de um dia de poucos pacus e pintados, começamos a improvisar um *brainstorming,* quando consegui registrar mais de 100 problemas e dificuldades enfrentados por estes lojistas no seu dia a dia.

Após uma breve avaliação e discussão sobre estes aspectos, um dos empreendedores, que já havia lido os meus livros anteriores, colocou-me um desafio: "Por quê você não escreve um livro que nos ajude a resolver nossos problemas?"

Resolvi aceitá-lo. Não tenho a pretensão de que este livro resolva os problemas que o varejo brasileiro enfrenta, porém, estou colocando em cada página um pouco da minha experiência, obtida ao longo de todos os meus anos no varejo, bem como compartilhando outras experiências aprendidas com centenas de lojistas, com a leitura de dezenas de livros e muitos treinamentos sobre o tema.

Acredito que este livro não é para ser lido de uma forma tradicional pois o mesmo tem a ambição de ser um "livro de cabeceira", ou melhor, "um livro de mesa" para o lojista. Entendo que a sua leitura não se esgota, ou seja, que e não é para se concluir, mas para continuar sendo lido por toda a vida. No espaço "Como ler (e usar) este livro" você vai entender o porquê da minha ousada afirmação.

Enfim, dedico este livro aos varejistas de todo o Brasil, a estes empreendedores heróicos, que lutam com muitas dificuldades para superar uma complexa e desnecessária burocracia, bem como a carga tributária insana em nosso país.

Aos milhões de empreendedores existentes no Brasil, o meu muito obrigado. Tenho aprendido muito com as suas experiências e espero estar contribuindo para que você, junto com sua equipe, possa garantir ainda mais o sucesso do seu negócio.

Um pouco da minha vida...

Costumo brincar, dizendo que a minha vida de empreendedor começou quando, aos 10 anos de idade, passei a vender refresco em uma feira livre. Depois, aos 14 anos, vendi Avon em sociedade com minha mãe, e, aos 15, passei a trabalhar com artesanato de couro quando eu era responsável por todo o fluxo produtivo: concebia o produto, comprava as matérias primas, produzia artigos como bolsas, carteiras, sandálias e, finalmente, as revendia para *boutiques* ou mesmo consumidores finais. Foi um bom aprendizado, pois comecei ainda adolescente a entender melhor o que é um cliente.

Na hora de decidir o meu destino profissional escolhi Engenharia e passei no vestibular da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes). Naquele tempo, eu, o terceiro filho de uma família humilde (meu pai era motorista de táxi e minha mãe uma "faz tudo" do lar), só poderia fazer um curso superior se fosse aprovado em uma Universidade Pública. A família não dispunha de recursos para pagar uma instituição de ensino particular.

Durante o meu Curso de Engenharia estudei muito, mas, sempre trabalhando. No meu último ano acumulei quatro empregos como monitor na própria Ufes, professor de dois cursos pré-vestibulares e ainda como estagiário da Companhia Vale do Rio Doce. Apesar da correria, em 1978 consegui me formar e com boas notas.

Logo comecei a trabalhar em uma empresa de engenharia e percebi que, no fundo, eu não somente era "um vendedor de serviços técnicos", como também que minha função básica principal era ouvir meus clientes, relacionar-me bem com eles e atender às suas necessidades. Se possível, superá-las.

Apesar de ter trabalhado ainda mais alguns anos como engenheiro no Espírito Santo e em boas empresas, em paralelo eu havia iniciado, em 1980, uma indústria de confecção no Rio de Janeiro com loja em Copacabana. Por vários motivos não fui bem sucedido e, dois anos depois, decidi encerrar essa atividade. Apesar dos momentos difíceis foi uma boa experiência pois aprendi muito.

Não desisti! Recomecei minha vida em 1982 como lojista na cidade de Vila Velha (ES) e, em 1986, voltei a ser industrial de confecções. Dois anos depois, a marca Cobra D'Agua era lançada em nível nacional e, em pouco tempo, estávamos presentes nas melhores lojas de mais de mil cidades brasileiras.

Durante todos esses anos, independentemente das minhas outras atividades profissionais, sempre atuei como lojista, tanto em lojas de *shopping center* como em lojas de rua. Também vivenciava o dia a dia dos meus clientes multimarcas, de redes de lojas e *corners* Cobra D'Agua, onde somos parceiros de algumas centenas de lojistas. Foi nestas quase três décadas que pude perceber de forma mais analítica a evolução do varejo e as dificuldades do pequeno e médio lojista no Brasil.

Em paralelo à minha vida de empreendedor sempre participei de entidades empresariais que visam o desenvolvimento do nosso país. Atuei como vice-presidente da Confederação Nacional da Indústria (CNI) e também presidi o seu Conselho Temático de Micro e Pequena Empresa. Fui Conselheiro do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (Sebrae Nacional).

No Espírito Santo, fui Presidente da Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo (Findes) e dos Conselhos de várias entidades como Serviço Social da Indústria (Sesi), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), Instituo Euvaldo Lodi (IEL), Instituto de Desenvolvimento Industrial do Espírito Santo (Ideies), Centro da Indústria do Espírito Santo (Cindes), Sebrae-ES e Associação Júnior Achievement, dentre outras.

Atuei também como consultor e instrutor do Empretec, programa desenvolvido pela Organização das Nações Unidas (ONU) que, no Brasil, foi implementado em parceria com o Sebrae e já formou centenas de milhares de empreendedores em todo o país. Durante o *workshop* desse programa é utilizado um vídeo que conta a experiência da minha vida e da marca Cobra D'Agua, fato do qual muito me orgulho.

Ao longo da minha trajetória profissional, tive a oportunidade de ser também palestrante em mais de mil eventos no Brasil e no exterior. É sempre um prazer muito grande poder compartilhar com universitários e empreendedores a minha experiência constituída de acertos e erros, sucessos e fracassos.

Como cidadão, de forma voluntária, participei também da fundação de várias Organizações

Não-Governamentais. Algumas delas foram o Movimento Vida Nova Vila Velha (Movive), Associação Brasileira dos Amigos dos Passos de Anchieta (Abapa), Lions Clube de Vila Velha – Praia da Costa e outras. Acredito que, cada um à sua maneira, todos nós devemos procurar servir e trabalhar para as nossas comunidades.

No campo esportivo, já tentei tudo mas sempre constatei que Deus não me brindou com o talento necessário. Hoje me contento em fazer longas caminhadas e participar de corridas de rua. Como caminhante, faço, anualmente, os Passos de Anchieta no Espírito Santo, já percorri o Caminho de Santiago de Compostela, entre a Espanha e a França e o Caminho de Jesus, em Israel/Palestina. Como "corredor" fico muito feliz em poder participar de provas como a São Silvestre (SP), 10 Milhas Garoto (ES), Meia Maratona do Rio de Janeiro, Meia Maratona de Santiago do Chile e outras. Nestes eventos, sigo ao pé da letra a filosofia do Barão de Coubertin que dizia "*o importante é competir*".

Já me aventurei no campo literário e lancei meu primeiro livro "O Voo da Cobra" (1995) onde conto a minha vida como empreendedor e a história da marca Cobra D'Agua.

O segundo livro foi "O Caminho Mágico" (1999), contendo um relato da minha experiência no Caminho de Santiago de Compostela (França e Espanha), no qual tracei um paralelo entre as características comportamentais que adotei para construir a minha empresa e aquelas usadas para percorrer aquele maravilhoso caminho.

Como fotógrafo amador, montei a Exposição Fotográfica "A Paz no Mundo começa dentro de Nós" (2002), retratando as minhas reflexões no Caminho de Jesus (Israel, Palestina e Jordânia), no clima e cenário de pré-guerra entre árabes e judeus.

No terceiro livro "Você pode ajudar a salvar o Planeta Terra" (2009) estimulo as pessoas a adotarem procedimentos no dia a dia que contribuam para preservar o nosso meio ambiente e melhorem a nossa qualidade de vida.

Continuo tendo muitos sonhos e procuro sempre transformá-los em metas claras e específicas, pois, só assim, poderei planejar as ações necessárias para atingir os meus objetivos.

Uma das minhas metas pessoais é conhecer os 60 países que pré-selecionei anos atrás entre os mais de 200 países do mundo. Já consegui visitar cerca de 50. Espero ter saúde, tempo e recursos financeiros para chegar lá e poder aprender ainda mais com as várias culturas de nosso planeta.

Bem, acredito que agora você já me conhece um pouco mais e, se quiser manter contato, gentileza acionar-me pelo *e-mail* lucas@cobradagua.com.br.

Como ler (e usar) este livro

Amigo leitor,

A minha intenção, ao escrever este livro, foi poder dividir com você tudo aquilo que eu aprendi nestes cerca de 40 anos de vendas, principalmente ligados ao varejo. Esta publicação tem o objetivo de ajudá-lo a refletir sobre uma série de fatores que são óbvios e simples mas ao mesmo tempo, são essenciais para o sucesso de uma loja. Ela também pretende servir de guia para a administração do seu negócio.

Não tenho aqui a pretensão de querer ensinar a você como administrar o seu negócio. Afinal quem sou eu para querer "ensinar o padre a rezar a missa". Apenas quero lhe auxiliar na reflexão de uma série de aspectos importantes na gestão da sua loja. Assim, sugiro a você o seguinte roteiro para ler este livro:

- Se você quiser, pode ler um capítulo, ou melhor, ler uma reflexão por dia. Se agir desta forma, com 40 dias de leitura você já terá feito uma boa avaliação sobre o seu negócio e certamente a sua loja poderá ser ainda mais bem sucedida.

- Se preferir, leia de maneira tradicional.

- Uma outra opção consiste em, no final de cada dia, ler em voz alta em companhia de sua equipe, discutindo de forma conjunta o seu conteúdo.

Você vai verificar que todos os capítulos (reflexões) são compostos de:

- Uma pergunta em forma de título. O objetivo de cada uma destas perguntas é levar você a uma reflexão sobre cada tema.

- Uma ilustração, que tornará mais leve a sua leitura.

- Um ditado. Mais uma reflexão para você.

- Texto. No conteúdo sintético, de duas páginas, você encontrará várias informações sobre os assuntos abordados. Se desejar, releia o texto para melhor conceituar o tema.

- Avaliação. Neste tópico fará uma autoanálise sobre como você e sua loja se encontram em relação ao tema abordado.

- Objetivo. Neste espaço, baseado na resposta que você deu na avaliação anterior, você deve pensar num objetivo ou numa meta para o tema. Lembre-se que uma boa meta deve

ser simples, objetiva, específica, mensurável (você precisa medir a evolução), realizável (você tem que ter capacidade para atingi-la) e temporal (você necessita definir datas para a sua conclusão).

- Comentários. Em cada reflexão (capítulo) você encontrará um espaço em branco para escrever seus comentários, observações e sugestões sobre o tema. Registre tudo o que puder, pois, agindo desta forma, você terá mais facilidade e segurança para executar e monitorar o seu Plano de Ações.

- Plano de Ações. Para atingir os objetivos e metas definidas, você necessitará descrever as principais ações a serem executadas. É importante preencher todos os espaços: data, descrição da ação, responsável (quem irá executar a ação), custo estimado, data de início e data de término.

- Se houver necessidade, use um caderno, agenda ou folhas adicionais para facilitar a elaboração do seu Plano de Ações.

Agora, alguns lembretes importantes:

- Compartilhe com a sua equipe os objetivos propostos e verifique se existem novas sugestões de ações que podem ser incluídas.

- Delegue para seu sócio, seu gerente, seu subgerente, ou mesmo para seus vendedores, boa parte das ações e faça um controle rígido sobre a execução das mesmas. Semanalmente, verifique se as ações estão sendo, realmente, realizadas e cobre os itens pendentes.

- Esclareça as dúvidas da equipe e oriente a todos, sempre que possível.

- É desejável que seja usado um livro para cada loja. Dessa forma você terá um bom Plano de Ações específico para cada unidade de negócio.

- Se existirem dúvidas, acione-me pelo *e-mail* lucas@cobradagua.com.br.

Boa leitura!

Sucesso ainda maior!

"Quando a gente pensa que sabe
todas as respostas, vem a vida e muda
todas as perguntas."

Emily Paul

Reflexão
01

Você gosta muito do que faz?

"Escolhe um trabalho de que gostes, e não terás que trabalhar nem um dia na tua vida."

Confúcio

Trabalhar no varejo tem ônus e bônus e isto ocorre em todos os setores. O importante, porém, é que precisamos fazer o que gostamos ou então que gostar do que fazemos.

Quando trabalhamos em áreas que gostamos e nas quais temos afinidades e talento, é muito mais fácil superarmos os diversos obstáculos e desafios que certamente vamos enfrentar em nosso dia a dia e obtermos, assim, destaque profissional. Trabalhar naquilo que apreciamos, ou até mesmo amamos, é, para muitos, uma grande diversão e, por isso, os resultados aparecem mais rapidamente e com maior intensidade.

A seguir, cito alguns aspectos que demonstram a importância de trabalharmos naquilo que gostamos:

- Pesquisas efetuadas ao longo dos anos demonstraram que as pessoas que escolheram profissões que realmente gostavam conseguiram, em média, obter resultados financeiros e qualidade de vida acima dos demais que escolheram suas atividades por vários outros motivos.
- Em qualquer atividade, sempre enfrentaremos dificuldades e, por isso, precisamos ter muita autoconfiança para poder ter forças para superá-las. Logo, é fundamental atuar em algo que

seja prazeroso e tenha um significado pessoal para você.

- Se você não gosta do que está fazendo atualmente, pense nas alternativas como aprender a gostar do que você faz ou então de mudar de ramo. Todos temos o direito de sermos felizes e, por isso, não podemos conviver, permanentemente, com algo que não nos dê prazer.
- Muitas vezes acreditamos que não gostamos de algo porque nos sentimos incapacitados ou mesmo mal preparados. Nesses casos, minha sugestão é que a pessoa busque um aperfeiçoamento profissional onde possa desenvolver melhor os seus talentos.
- Trabalhar no varejo é, em essência, atender pessoas e elevar a sua autoestima através de produtos e serviços. Por isso, é fundamental que os profissionais que atuam nesse segmento gostem de pessoas.
- Procure compatibilizar sua vida pessoal e profissional, pois obter sucesso em apenas uma delas não lhe proporcionará a tão almejada qualidade de vida.
- Seja otimista. Procure ver o lado positivo das coisas e evite enfatizar os aspectos negativos. Lembre-se de que ser otimista não significa ser alienado. Um bom lojista precisa ser sempre um empreendedor otimista e repassar seu otimismo para toda a equipe.
- Muitas vezes nos sentimos desconfortáveis ao desempenhar nossas funções porque entramos em um processo de rotina. Se esse for o seu caso, repense sua vida, busque inovações e procure novas formas para atuar no seu negócio.
- Mantenha dentro da sua empresa o melhor ambiente de trabalho possível e procure se relacionar bem com toda a equipe, inclusive com seus parceiros terceirizados.
- Colabore com a sua equipe e procure ajudar a todos. Esse seu bom comportamento estimulará as demais pessoas a fazerem o mesmo, o que poderá garantir um ótimo ambiente de trabalho.
- Algumas pessoas confundem trabalho com castigo e por isso têm muitas dificuldades para se sentirem felizes na empresa em que atuam. Essa é uma visão equivocada que precisa ser revertida e, para sua correção, sugiro que procurem se dedicar ainda mais ao trabalho e se conscientizar das boas coisas que aquela oportunidade está lhe proporcionando.
- O nosso trabalho é sempre também uma forma de realização pessoal, pois muitas vezes somos reconhecidos na sociedade pela nossa atuação e resultados que obtemos profissionalmente.
- Lembre-se do velho ditado que diz “quanto mais trabalho, mais sorte tenho”. Logo, seja um trabalhador sortudo e feliz.

Avaliação:

Com relação ao assunto "Você gosta muito do que faz?", qual é a sua avaliação sobre seu atual nível de satisfação?

A ☐ Adoro o que faço e trabalhar no meu negócio é, para mim, um grande prazer. Sinto-me feliz com minha atividade profissional.

B ☐ Tenho momentos de instabilidade em relação ao prazer que sinto em atuar meu negócio. Meu bom humor tem oscilado muito.

C ☐ Não gosto do trabalho que faço atualmente e isso está prejudicando minha qualidade de vida.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você poderia construir para aumentar o seu prazer em atuar no atual trabalho? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

_____

_____

_____

_____

_____

OBS. Sei que estas questões comportamentais são muito difíceis. Se você estiver com muitas dificuldades para responder, não desista da leitura. E pode me passar um e-mail.

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "Você gosta muito do que faz?".

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Plano de ações: (Reflexão 01 – Você gosta muito do que faz?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão
02

Você transforma os seus sonhos em metas?

"O que é a vida sem um sonho?"
Edmond Rostand

Todos nós temos vários sonhos na vida, sendo que alguns sonham com viagens, sucesso profissional, família, compra de bens materiais, objetos e outros. Os empreendedores, que também são muitos sonhadores, têm, normalmente, como principal desejo, expandir seus negócios. Mas por que os empreendedores conseguem obter mais sucesso profissional do que os demais empresários?

A resposta é muito simples. Os empreendedores transformam os seus sonhos em metas e estas são específicas, claras, objetivas, mensuráveis (ou seja, você pode monitorá-las ao longo do tempo), realizáveis, alcançáveis e temporais. Temos que nos conscientizar de que sonho sem ação é apenas ilusão e que precisamos pagar alguns preços para atingir nossas metas e objetivos.

A maioria dos varejistas tem sonhos como, por exemplo, ampliar a loja, abrir mais uma filial, abrir uma loja de outro segmento, ir para um ponto mais nobre, principalmente *shopping centers* e outros. Mas a grande questão é: como atingir esses sonhos?

Eis alguns comentários para a sua reflexão:

- Não sonhe somente. Transforme sempre os seus sonhos em metas.
- Escreva esses objetivos, de maneira bem clara, para que você mesmo possa entendê-los facilmente.
- Compartilhe o seu sonho e respectiva meta com as pessoas com quem você tem muito respeito e amizade, pois, compartilhando, você certamente vai aumentar, ainda mais, o seu comprometimento para atingí-los.
- Planeje a forma de atingir seus objetivos, dividindo as tarefas de grande porte em mini tarefas, com prazo e responsável para cada uma das ações.
- Busque informações e pesquise bastante sobre o seu sonho.
- Conheça as experiências de outras pessoas ou mesmo de outras empresas que tenham ou tiveram o mesmo sonho e objetivo que você.
- Prepare-se para fazer um grande esforço visando a atingir o seu objetivo. Tenha consciência de que nada cai do céu e que você só colherá aquilo que plantar.
- Monitore todas as ações do planejamento, visando o cumprimento dos prazos acordados.
- Estabeleça metas e objetivos em sua vida que sejam desafiantes e que tenham um significado muito pessoal para você.
- Compartilhe seu sonho com a sua equipe. O grande desafio do líder é estimular e fazer com que seus colaboradores também sonhem os seus próprios sonhos.
- Se você tiver vários sonhos diferentes, seja em nível pessoal, profissional, familiar ou outros, defina quais são os prioritários e faça um planejamento para cada um deles.
- Independentemente dos tamanhos dos seus sonhos, sejam eles grandiosos ou simples, saiba que se você transformá-los em metas, planejar as ações e comprometer sua equipe, as chances de sucesso são muito grandes. Tenha a certeza de que a realização dos seus sonhos dependerá muito da sua atitude.
- Confie em você. Não se desestimule se alguém do seu círculo de amizades ou familiar colocar vários obstáculos e lhe repassar pessimismo em relação ao objetivo que você traçou para realizar o seu sonho.
- Assuma, você, as rédeas do seu destino, quando o assunto for a realização de sonhos que tenham uma grande importância para sua vida.
- Seja perseverante e determinado. Lembre-se de que a realização do seu sonho dependerá, fundamentalmente, de você mesmo. Nunca esqueça isso.
- Tenha a autoestima elevada. Sua autoconfiança é fundamental para superar os obstáculos que você encontrará.
- Lembre-se do velho ditado que diz: “Quando se sonha sozinho é apenas um sonho. Quando se sonha juntos é o começo da realidade”.

Avaliação:

Com relação ao assunto "Você transforma os seus sonhos em metas?", qual é a sua avaliação sobre o seu comportamento?

A ☐ Eu sempre transformo meus sonhos em metas e faço um planejamento detalhado para atingir os objetos propostos.

B ☐ Às vezes transformo meus sonhos em metas mas nem sempre planejo de forma adequada as ações necessárias.

C ☐ Normalmente não transformo meus sonhos em metas claras e objetivas.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para fortalecer sua "transformação de sonhos em metas"? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

OBS. Sei que estas questões comportamentais são muito difíceis. Se você estiver com muitas dificuldades para responder, não desista da leitura. E pode me passar um e-mail.

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "Você transforma os seus sonhos em metas?".

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Plano de ações: (Reflexão 02 – Você transforma os seus sonhos em metas?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão
03

Você se considera um bom líder, perante sua equipe?

"Um povo só se deixa guiar quando lhe apontam um futuro. Um líder é um comerciante de esperanças."

Napoleão Bonaparte

Os profissionais que ocupam funções de chefia, sejam eles os próprios donos de empresas ou mesmo funcionários que atuam em nível de gerencia ou de supervisão, precisam, cada vez mais, comportar-se como líderes e não somente como chefes.

Uma empresa, independentemente do seu porte, terá muito mais chances de sobreviver e crescer se existir a figura de um líder ou de vários líderes que atuam na organização.

Até mesmo uma loja pequena precisa ter um gerente que atue como um verdadeiro líder. Se isso não ocorrer, certamente a equipe não terá motivação suficiente para enfrentar os desafios do dia a dia do varejo.

Alguns comportamentos que podem facilitar a sua percepção sobre o papel de um líder são:

- O líder consegue identificar e extrair dos componentes da sua equipe, o máximo das habilidades individuais. Tal atitude gera uma sinergia no grupo.

- O líder conquista a confiança da equipe muito mais pelo respeito e admiração que por ameaças.
- O verdadeiro líder serve de referência para toda a equipe e seus exemplos são seguidos.
- Os líderes são, normalmente, humildes e generosos.
- O líder não humilha e nem expõe ao ridículo nenhum membro da sua equipe. Ele sabe a hora certa e a forma correta de repreender.
- Algumas lojas, às vezes, cometem o equívoco de promover um bom vendedor para gerente sem que ele tenha as habilidades de liderança desenvolvidas. Este é um grande equívoco que precisa ser evitado.
- O líder gosta de pessoas e tem a capacidade de entender e respeitar as diferenças individuais existentes na sua equipe.
- Um bom líder dá *feedback* à sua equipe com elogios e críticas construtivas. Ele aceita também receber *feedbacks* e é humilde, reconhecendo os seus erros.
- Um bom líder atua para gerar um ambiente saudável na equipe, evitando situações exageradas de sentimentos de ciúme e inveja.
- Um líder tem seguidores devido ao seu carisma, transparência e comprometimento. Já um chefe possui autoridade apenas consolidada pelo cargo que ocupa.
- Quando um chefe não é um verdadeiro líder, o primeiro sintoma é a desmotivação da equipe, o que compromete a obtenção de bons resultados.
- Os líderes compartilham o seu conhecimento com toda equipe, pois eles não têm receio de perder o poder e têm consciência que um grupo de trabalho bem informado terá um melhor desempenho.
- Um líder sempre transforma seus sonhos em objetivos claros e elabora, junto com a equipe, planos para atingi-los.
- Um bom líder tem a capacidade de se adaptar mais rapidamente às mudanças e promover um novo direcionamento para a equipe.
- O líder sempre possui uma filosofia de trabalho e explicita a mesma para sua equipe, promovendo uma uniforme de visão.
- O líder deixa claro para toda sua equipe o que espera de cada um e os orienta de forma personalizada.
- É possível transformar o chefe num líder, através do processo de *coaching*, com *feedback* e desenvolvimentos específicos. Para que esse resultado aconteça é importante que o profissional tenha verdadeira disposição para mudar o seu comportamento e uma personalidade que permita tal mudança.

Avaliação:

Com relação ao assunto "Você se considera um bom líder, perante sua equipe?", qual é a sua avaliação sobre o seu comportamento?

A ☐ Pelos resultados e avaliação da minha equipe percebo, que sou um bom líder e que estimulo a todos e proporciono um bom direcionamento estratégico.

B ☐ Normalmente, adoto uma postura de liderança junto à equipe, mas reconheço que posso melhorar em alguns aspectos.

C ☐ Acredito que posso melhorar bastante as minhas atitudes perante a equipe, visando a comportar-me como um verdadeiro líder.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para melhorar, ainda mais, a sua liderança perante a sua equipe de trabalho? Sugerimos que sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "Você se considera um bom líder, perante sua equipe?".

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Plano de ações: (Reflexão 03 – Você se considera um bom líder, perante sua equipe?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão
04

Você está sendo, realmente, um empreendedor?

"Onde os outros vêem problemas, o empreendedor vê oportunidades."
Ditado Empresarial

O Brasil, principalmente o setor de varejo, tem muitos empresários ou donos de empresas, mas, normalmente, os que mais se destacam e obtêm sucesso profissional são aqueles que são verdadeiros empreendedores.

E, ao contrário do que muitos pensam, as características empreendedoras não são fruto somente de uma herança genética, sendo possível aprender a ser empreendedor. Logo, você precisa ter em mente que, se quiser, pode, gradativamente, adotar um comportamento empreendedor, o que aumenta as chances do seu sucesso profissional.

É importante ressaltar que podemos ter vários tipos de profissionais empreendedores. Existe o empresário empreendedor que inicia e administra a sua própria empresa. Há também o gerente empreendedor, que faz a gestão da sua loja como se ele fosse o próprio dono. Temos também muitos profissionais autônomos e mesmo dirigentes públicos que podemos classificar como empreendedores devido às suas atitudes. Enfim, a palavra empreendedorismo, uma tradução do termo inglês *"entrepreneurship"*, pode ser aplicada para vários tipos de profissionais, desde que estes se comportem, na prática, como verdadeiros empreendedores.

A seguir, descrevo alguns aspectos que esclarecem melhor as verdadeiras características comportamentais de um empreendedor:

- É sonhador, mas sempre transforma os seus sonhos em metas.
- Suas metas, apesar de ousadas, são realistas, ou seja, elas podem ser alcançáveis.
- Tem muita iniciativa e procura fazer as coisas antes de solicitado.
- Está sempre pensando em expandir seu negócio. Quando atua no varejo deseja sempre ter uma loja maior, abrir novas lojas, vender novos produtos ou prestar novos serviços.
- Está sempre analisando e aproveitando oportunidades.
- É muito persistente e não desiste de suas metas, mesmo quando os obstáculos são significativos.
- Aceita desafios e corre riscos calculados.
- Está constantemente buscando formas, mais rápidas e mais baratas, para fazer melhor as coisas.
- Busca sempre superar os seus padrões de excelência.
- É extremamente comprometido e aceita fazer grandes esforços e sacrifícios para atingir os seus objetivos.
- É um trabalhador incansável e está, permanentemente, colaborando com a sua equipe e demais parceiros.
- É voltado para resultados de longo prazo e seus objetivos são desafiantes e têm significado pessoal.
- Dedica-se, pessoalmente, a obter informações sobre seu negócio (sobre clientes, fornecedores, concorrentes e outros).
- Está sempre buscando a ajuda de consultores especialistas na gestão dos seus negócios.
- Tem consciência da importância do planejamento e, por isso, planeja com antecedência as suas atividades.
- Adota procedimentos de controle para acompanhar a evolução do planejamento e, baseado nessas informações, tomar decisões.
- Não tem medo de revisar seus planos, recuando ou avançando nas suas posições. Não tem compromissos com erros.
- Relaciona-se bem com todos, pois sabe que um bom relacionamento é fundamental para o sucesso dos negócios.
- Tem, normalmente, boa capacidade de persuasão e de influenciar as pessoas com quem se relaciona.
- É muito autoconfiante, mesmo diante de resultados iniciais desanimadores ou da opinião contrária dos outros.
- Está sempre inovando. Não tem medo do novo.
- É otimista!

Como você pode perceber, o empreendedor é alguém que faz acontecer, alguém que realiza os seus sonhos. Uma sugestão que faço, para todos que queiram se autoavaliar e mesmo aprender um pouco mais sobre o empreendedorismo, é consultar o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (Sebrae) e participar do *workshop* denominado Empretec.

Avaliação:

Com relação ao assunto "Você está sendo, realmente, um empreendedor?", qual é a sua avaliação sobre as suas atitudes no dia a dia?

A ☐ Considero-me um grande empreendedor, pois, aplico, constantemente, estas características.

B ☐ As minhas atitudes são, normalmente, empreendedoras mas penso que posso praticar um pouco mais.

C ☐ Acredito que posso melhorar bastante minhas atitudes empreendedoras. Vou procurar informações sobre o Empretec no Sebrae.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para ampliar e fortalecer o seu nível de empreendedorismo? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "Você está sendo, realmente, um empreendedor?"

_____

_____

_____

_____

_____

_____

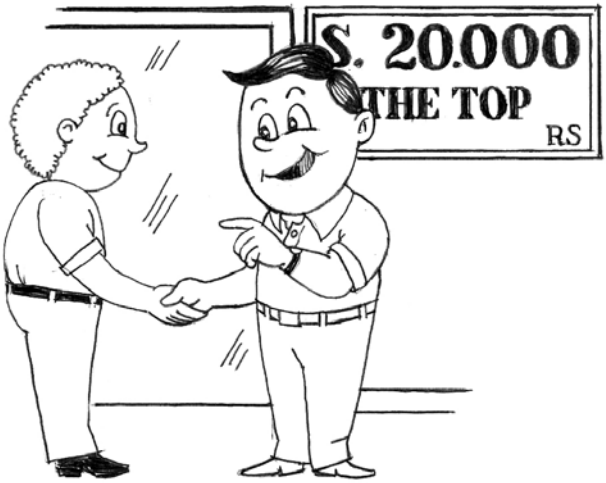
_____

Plano de ações: (Reflexão 04 – Você está sendo, realmente, um Empreendedor?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão
05



Você se comunica bem?

"Quem não se comunica, se trumbica"

Chacrinha

A cada dia que passa, o mundo nos disponibiliza mais informações e conhecimentos, mas isso não é garantia de que estejamos nos comunicando bem com nossos parceiros internos e externos. Saber comunicar-se, de forma adequada, é fundamental para todos os profissionais, principalmente para aqueles que ocupam funções estratégicas numa empresa.

Normalmente, os grandes líderes são ótimos comunicadores pois sabem a importância da arte de se comunicar. Os empreendedores, independentemente do porte de suas empresas, também precisam se preparar visando a melhoraria da comunicação interna com sua equipe e a comunicação externa com o mercado, principalmente com seus clientes.

Eis algumas sugestões para você avaliar e refletir sobre o tema:

- Converse com as pessoas do seu círculo de relacionamento e avalie a percepção que elas têm sobre a sua comunicação. Esse diagnóstico é um bom ponto de partida.
- Se necessário, procure participar de cursos e seminários sobre comunicação pessoal e aprender procedimentos e cuidados básicos sobre o assunto.
- Procure se comunicar de forma simples e natural. Não seja uma pessoa diferente do que você realmente é.

- Invista na comunicação interna de sua empresa, visando o repasse para sua equipe, de forma organizada, das orientações e informações que você deseja.
- Lembre-se de que comunicar é mais do que informar. É atrair, envolver e buscar o comprometimento das pessoas para o assunto que você deseja.
- Comunicar-se, na maioria das vezes, é muito mais ouvir do que falar. Ouça as pessoas, olhando-as nos olhos, atentando para todos os detalhes da conversa.
- Quanto mais a sua equipe receber informações claras e precisas, mais envolvida e comprometida estará com seu negócio. Comunique sempre, de maneira adequada, as boas e também as más notícias.
- A melhor comunicação de uma pessoa é a sua real atitude no dia a dia. Tome muito cuidado para não ter uma prática diferente do seu discurso.
- Quando necessário, repita as informações. É melhor repetir algo do que deixar dúvidas. Certifique-se que o seu interlocutor, realmente, entendeu a sua mensagem.
- Procure administrar eventuais conflitos, antecipando-se aos problemas. Quando sentir que algo pode não ficar bem, arranje uma maneira de esclarecer logo o assunto.
- Dê retorno aos chamados dos outros, respondendo as ligações telefônicas e *e-mails* recebidos.
- Procure realizar reuniões práticas, objetivas e rápidas. Dê chance e tempo para manifestação de todos.
- Dependendo das características de sua empresa, alguns funcionários podem não ter acesso fácil a você. Crie oportunidades para que esse contato seja possível.
- Uma boa comunicação depende de empatia. Procure, então, sempre, colocar-se no lugar do outro. Essa atitude facilita muito a solução dos problemas.
- Não esqueça de manter, com frequência, contatos diretos com seus clientes. Ouça-os, atentamente, e só argumente após entender, claramente, os seus desejos e posições.
- Prepare-se com antecedência antes de falar em público. Estude o assunto e defina uma sequência de abordagem que atenda os interesses dos ouvintes e seja adequada ao evento. Tenha início, meio e fim.
- Ao falar, procure ser seguro, com boa voz, boa dicção, fazendo pausas e evitando excessiva gesticulação. Faça adequações no seu vocabulário para que ele se torne idêntico à linguagem do interlocutor. Fale de forma simples.
- Cumprimente sempre as pessoas e tenha sempre à mão o seu cartão de visitas. Ele é fundamental e pode lhe facilitar os contatos.
- Procure chamar a todos pelo seu nome correto, evitando apelidos jocosos ou mesmos adjetivos que possam causar constrangimento.
- E lembre-se: humildade e bom humor são fundamentais para uma boa comunicação.

Avaliação:

Com relação ao assunto "Você se comunica bem?", qual é a sua avaliação sobre o seu comportamento atual?

A ☐ Considero-me um bom comunicador e tenho facilidade para relacionar-me com minha equipe, clientes e público em geral.

B ☐ Penso que me comunico, de forma razoável, mas sei que posso melhorar.

C ☐ Tenho dificuldades para falar em público, bem como manter contatos com clientes e com minha própria equipe.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para fortalecer a sua comunicação pessoal? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

Comentários:

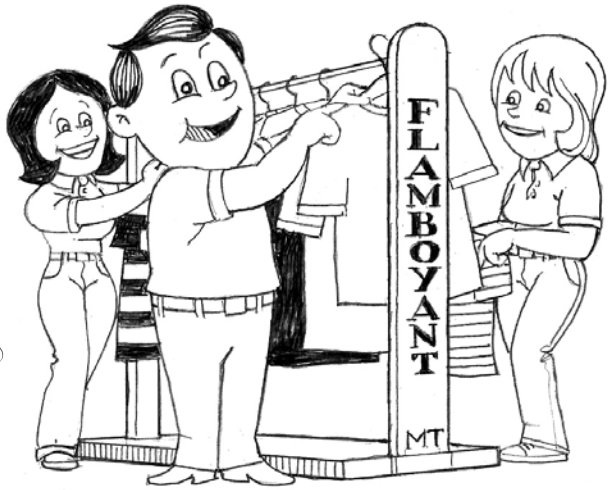
Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "Você se comunica bem?".

Plano de ações: (Reflexão 05 – Você se comunica bem?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão
06



Você dá bons exemplos para a sua equipe?

"Um exemplo vale mais que mil palavras"
ditado popular

Um verdadeiro líder é aquele que possui habilidade em lidar com as pessoas, motivando-as e estimulando-as a dar o melhor de si para atingir os resultados almejados.

O líder deve estar sempre atento à sua equipe e atuar como se fosse um espelho, ou seja, ele precisa dar, constantemente, bons exemplos para que os seus liderados possam, a partir do comportamento do líder, adotar posturas mais adequadas no seu dia a dia.

Para poder praticar o maior número de bons exemplos e, assim, orientar e treinar a sua equipe, é fundamental que você se conscientize e aceite mudar eventuais hábitos inadequados.

Alguns pontos para sua avaliação são:

- Se você ocupa função gerencial ou de comando ou mesmo é o dono do seu próprio negócio, saiba que sua equipe observa, atentamente, todos os seus comportamentos e práticas.
- Um gestor é, normalmente, o maior orientador e instrutor de uma equipe. É no dia a dia que os profissionais podem ser orientados para poder cumprir melhor suas atribuições.

- Não tenha uma prática diferente do seu discurso. Isso vai soar falso para todos e você perderá a credibilidade.
- Para motivar a sua equipe, é essencial que você não demonstre desânimo frente aos obstáculos que estiver enfrentando. Coloque em prática a sua persistência.
- Seja otimista. Sorria! É fundamental levar bom humor para a equipe. Um ambiente de trabalho agradável é importantíssimo para reduzir a carga de estresse.
- Ouça atentamente as pessoas, procurando entendê-las, verdadeiramente, e, se possível, ajude-as a resolver os seus problemas.
- Seja empático, colocando-se no lugar do seu interlocutor. Portanto não peça para ele algo que você próprio não gostaria e não conseguiria fazer.
- Lembre-se do ditado do Mahatma Gandhi: "Seja a mudança que você deseja ver no mundo". Portanto, você tem que sempre dar o exemplo.
- Comunique-se de forma clara e precisa com todos. Certifique-se que a pessoa entendeu realmente a sua mensagem.
- Seja paciente. Lembre-se de que os ritmos das pessoas são diferentes e um desafio é conhecer cada um dos membros de sua equipe e extrair o que há de melhor, fortalecendo, assim, todo o grupo.
- Para você poder executar melhor a sua liderança use mais o "nós" e menos o "eu". Essa atitude é fundamental para que a equipe possa elevar a sua autoestima e atingir resultados mais expressivos.
- Não critique um profissional na frente da equipe. Converse com ele, individualmente, e mostre de forma clara e afetiva a importância de se efetuar mudanças visando melhorias no comportamento.
- Não minta. Um líder deve inspirar confiança.
- Desenvolva a sua humildade. Não é vergonha dizer "não sei".
- Santo Agostinho já afirmava no Século III: "As palavras comovem, os exemplos arrastam". Logo, seja sempre o primeiro a dar um bom exemplo.

Avaliação:

Com relação ao assunto "Você dá bons exemplos para a sua equipe?", qual é a sua avaliação sobre o seu comportamento?

A ☐ Tenho dado sempre bons exemplos para a minha equipe, pois tenho consciência de que as minhas atitudes são fundamentais para o treinamento adequado do meu grupo de trabalho.

B ☐ Procuro dar bons exemplos, mas nem sempre consigo. Sei que posso melhorar.

C ☐ Tenho me descuidado desse aspecto. Preciso melhorar (e muito) os meus bons exemplos.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para ampliar os bons exemplos para a sua equipe? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "Você dá bons exemplos para a sua equipe?"

_____

_____

_____

_____

_____

_____

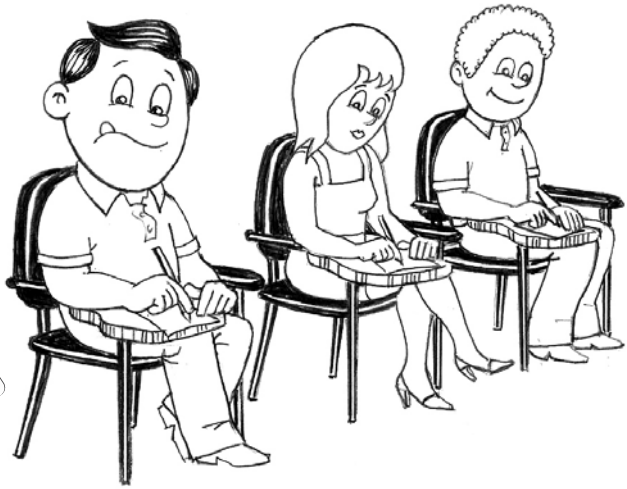
_____

Plano de ações: (Reflexão 06 – Você dá bons exemplos para a sua equipe?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão
07



Você tem participado de treinamentos?

"Se planejarmos para um ano, devemos plantar cereais.
Se planejarmos para uma década, devemos plantar árvores.
Se planejarmos para toda a vida, devemos treinar e educar o homem."
Kwantsu, Séc. III a.c.

Quando dizemos que o maior patrimônio de uma empresa é uma equipe capacitada e motivada, liderada por um empreendedor também capacitado e bom gestor, isso é uma grande realidade e um enorme diferencial para o sucesso do negócio. Muitas vezes, o empresário não se preocupa com treinamento, capacitação e desenvolvimento para os seus funcionários ou mesmo para si próprio, achando que não vale a pena. É um grande engano.

Treinamento não é despesa, mas um investimento, fundamental e necessário, com retorno garantido. Os seus resultados são ainda mais benéficos quando o treinado é o próprio empreendedor, o grande responsável pela visão estratégica do seu negócio.

Quando um empresário participa de um treinamento, seja ele um seminário, curso, visita, leitura de um livro ou outros, ele consegue refletir melhor, mudar o seu comportamento, rever suas atitudes e adotar as melhores decisões para a sua organização.

Abaixo, faço alguns comentários que podem esclarecer, ainda mais, os grandes benefícios que o treinamento pode promover em um profissional, seja ele o dono da empresa ou membro da sua equipe:

- Um profissional capacitado pode ser a grande alavanca de bons resultados para uma loja.
- Treinar por treinar, não adianta. O fundamental é a possibilidade de mudança de comportamento e a futura aplicação prática dos conhecimentos adquiridos.
- O empresário é, normalmente, o grande "professor" de sua empresa. Ele precisa ter paciência, didática e tempo para orientar, permanentemente, sua equipe.
- A velocidade das mudanças no mundo do varejo é muito forte e, por isso, é importantíssimo que os profissionais que ocupam e desempenham funções estratégicas em uma empresa se atualizem, permanentemente, e possam acompanhar as evoluções do mercado.
- Uma forma prática, rápida e de baixo custo para capacitar uma equipe é a existência de um bom ambiente interno e o hábito de se trocar experiências no dia a dia, possibilitando *feedbacks* constantes.
- Uma das principais missões de um gestor de loja é identificar os pontos passíveis de melhorias na equipe e proporcionar uma capacitação adequada.
- Lembre-se de que, segundo Peter Drucker, 85% das falhas de uma organização são explicadas por problemas comportamentais e não técnicos. Logo, é fundamental capacitar a equipe em temas mais humanos que possibilitem um melhor relacionamento e atendimento aos clientes.
- O grande desafio de um líder é ser um grande educador, inspirando sua equipe e proporcionando condições para sua automotivação.
- Tenha o hábito de navegar na *internet* e buscar informações de seus parceiros, fornecedores, concorrentes, clientes e dados gerais sobre o setor que atua.
- Compartilhe informações. Ensine tudo o que você aprendeu nos diversos tipos de treinamento. Os especialistas afirmam que "ensinar é o atalho para, verdadeiramente, aprender".
- Busque informações sobre diversos tipos de treinamento em entidades como Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL), Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (Sebrae), Federação do Comércio (Fecomércio), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), Instituto Euvaldo Lodi (IEL), Grupo Friedman e administradoras de *shopping centers*.
- Uma boa alternativa para treinar a equipe de uma loja é solicitar cursos grátis aos seus diversos fornecedores.

Avaliação:

Com relação ao assunto "Você tem participado de treinamentos?", qual é a sua avaliação sobre o seu atual comportamento?

A ☐ Tenho participado de vários treinamentos e compartilho sempre com minha equipe os conhecimentos adquiridos.

B ☐ Às vezes, participo de treinamentos, mas sinto que preciso ampliar o repasse dos conhecimentos adquiridos.

C ☐ Tenho participado pouco de treinamentos.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para fortalecer o seu programa de treinamentos? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "Você tem participado de treinamentos?".

Plano de ações: (Reflexão 07 – Você tem participado de treinamentos?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão
08

Você administra bem o seu tempo?

"Quem não consegue gerenciar o seu próprio tempo, certamente, terá muitas dificuldades para administrar o seu próprio negócio."

Peter Drucker

A administração do tempo é fundamental para todo empreendedor, seja ele o dono do negócio ou um executivo/gerente da empresa e, por isso, precisamos, muitas vezes, mudar nossos hábitos e costumes.

Um profissional que não consegue administrar bem o seu tempo pode ter sérios problemas, não somente no seu negócio, como também na sua vida pessoal e familiar, além de comprometer a sua saúde, prejudicando assim a sua qualidade de vida.

Muitas vezes, um bom empreendedor não consegue ter mais de uma loja simplesmente porque ele não sabe delegar e quer ter sempre o controle total de tudo. Dessa forma, com toda razão, ele não poderá expandir a sua empresa pois a organização terá dificuldades para sobreviver sem este "salvador da pátria".

A seguir, faço algumas sugestões para você avaliar se podem lhe ajudar a administrar melhor o seu tempo:

- Delegue o máximo de tarefas que puder. Se você achar que a sua equipe não tem condições de

executar algumas delas, invista tempo para treiná-la e orientá-la. Você terá gratas surpresas.

- Elabore o Planejamento Estratégico ou Agenda Estratégica da sua loja e faça cobranças diárias das atividades que estão sob responsabilidade das outras pessoas. Se elas tiverem dificuldades na execução, auxilie-as.
- Tome para si somente aquelas atividades que são prioritárias e essenciais e que você não possa delegá-las para outras pessoas de sua equipe, seja por não existir pessoas preparadas ou com tempo para executá-las.
- Lembre-se sempre de que o seu tempo é mais caro e precioso que o de seus colaboradores.
- Faça bom uso de sua agenda diária ou mesmo de um tradicional caderno. Registre tudo que precisa ser feito, procurando sempre delegar para outras pessoas as atividades rotineiras.
- Procure utilizar todas as inovações tecnológicas que estão ao seu alcance e também treine sua equipe para este uso. Lembre-se de que, de casa, você pode monitorar todas as operações bem como os principais indicadores da sua loja, através de um computador, câmeras e código de barras.
- Reserve tempo para você visitar concorrentes, fornecedores e possíveis novos mercados.
- Tenha um *check-list* dos funcionários ligados, diretamente, a você e cobre, diariamente, deles as tarefas previstas.
- Quando estiver cansado, presenteie-se com momentos de relaxamento. Assim você poderá voltar a ter uma melhor produtividade.
- Seja bastante objetivo nas reuniões. Não perca tempo com assuntos pouco importantes.
- Durante as reuniões, procure ouvir mais e falar menos. Estimule sempre os outros participantes a darem opiniões, mesmo que sejam contrárias às suas ideias. Lembre-se de que só aprendemos quando ouvimos.
- Quando estiver falando ao telefone, concentre-se nos objetivos deste telefonema, ouvindo com atenção a outra pessoa. Registre tudo que achar necessário.
- Procure tirar duas ou três férias curtas por ano ao invés de um único período de férias mais longo. Dessa maneira, você descansará melhor.
- Quando delegar algo a alguém, oriente bastante e estabeleça sempre prazos realistas.
- Contrate um bom gerente para cada loja e proporcione a ele capacitação e treinamento. A sua remuneração total não é despesa e sim um bom investimento.
- Se possível, faça um curso sobre administração de tempo ou mesmo leia um livro sobre este tema. Certamente você terá uma série de idéias que vão lhe ajudar bastante.
- Destine um tempo diário para você. Procure isolar-se até mesmo dos telefonemas e analise, calmamente, as grandes estratégias da sua empresa.

Avaliação:

Com relação ao assunto "Você administra bem o seu tempo?", qual é a sua avaliaçãosobre o seu comportamento?

A ☐ Eu administro muito bem o meu tempo, conseguindo compatibilizar as minhas atividades pessoais, profissionais e familiares.

B ☐ Penso que administro bem o meu tempo, mas tenho tido muitas dificuldades para realizar todas as minhas atividades.

C ☐ Tenho muitas dificuldades para administrar o meu tempo e sinto que o meu comportamento está prejudicando meus negócios e minha qualidade de vida.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para administrar melhor o seu tempo? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "Você administra bem o seu tempo?".

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Plano de ações: (Reflexão 08 – Você administra bem o seu tempo?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão
09

Você já planejou a sua sucessão?

"Empreendedor é aquele que constrói, empresário é aquele que perpetua a obra preparando sua sucessão."

Renato Bernhoeft

Planejar a sucessão não é um privilégio somente dos empreendedores que possuem grandes empresas. Atualmente cada vez mais organizações de pequeno e médio porte se preocupam com o tema.

O planejamento sucessório tem que ser pensado com antecedência. A tomada de decisão deve acontecer quando o fundador acreditar que esse é o momento adequado para esta iniciativa, já que ele pode querer optar por outras alternativas de vida que não incluam estar à frente do seu negócio.

Muitas vezes, a decisão também pode ocorrer devido a problemas de saúde, brigas familiares e mesmo para manter ou até reverter resultados empresariais.

Numa sucessão empresarial, o escolhido tem que ser sempre o melhor, não importando se este é um filho, parente direto ou mesmo parente distante do dono. Se não existirem membros da família com as características desejáveis, o mais adequado é buscar um profissional no mercado para suprir esta carência. Nas empresas familiares do Brasil, normalmente, os filhos são bem preparados e muitas vezes eles são os escolhidos, não necessariamente o mais velho.

Muitos grupos empresariais sólidos fracassaram porque não conseguiram planejar, de forma competente e com antecedência, a sucessão do fundador ou do gestor principal. É importante que características de um bom administrador como liderança, personalidade, formação escolar, experiência profissional e outros sejam levados em conta.

A seguir, registro alguns comentários para melhor reflexão sobre esse tema:

- Uma boa sucessão pode ser planejada e operacionalizada, utilizando-se familiares bem preparados ou executivos selecionados no mercado.
- Especialistas sugerem começar a se pensar na sucessão com, no mínimo, quatro anos de antecedência.
- Os pais precisam aceitar que os seus filhos podem e têm direito a optar por outras escolhas profissionais que não sejam assumir a empresa que o seu pai ou avô fundaram.
- O fundador que deseja implantar o planejamento sucessório precisa se desapegar do cargo e gradativamente, durante o período de transição, repassar funções e autonomia para o sucessor.
- Os pais e seus filhos devem ter um tratamento mútuo dentro da empresa de forma bem diferente do tratamento no ambiente familiar. Apesar de ser difícil separar os momentos, é fundamental que todos se esforcem para dar bons exemplos para toda a equipe.
- Muitas vezes, se a sucessão familiar não for bem planejada, a empresa poderá necessitar ser vendida antes que o pior aconteça.
- Um dos principais objetivos de se planejar a sucessão é evitar que a empresa possa retroceder ou até mesmo morrer.
- Imprevistos acontecem na vida de todos e, por isso, é importante que o empreendedor planeje a sua sucessão mesmo que ele continue à frente dos seus negócios.
- O empreendedor precisa encontrar a verdadeira vocação dos seus herdeiros. Apesar de ser mais usual que um filho assuma a posição do pai, cada vez mais encontram-se genros, noras e sobrinhos na posição sucessória.
- Risco maior que contratar um executivo no mercado para assumir uma empresa familiar é colocar filhos ou outros parentes que não estejam bem preparados para esta função.
- A sucessão precisa ter um período de transição quando o fundador terá tempo para sair do comando da empresa e assumir funções estratégicas no Conselho de Administração ou mesmo no Conselho Familiar.
- Existem excelentes empresas de consultoria no mercado brasileiro que são especialistas em sucessão empresarial e podem ajudar o empresário a avaliar a sua situação específica.
- Se você quiser obter informações mais detalhadas sobre o tema sugiro conhecer várias experiências (positivas e negativas) de empresas conceituadas que já passaram por esse momento.

Avaliação:

Com relação ao assunto "Você já planejou a sua sucessão?", qual é a sua avaliação sobre o seu comportamento?

A ☐ Já elaborei um planejamento detalhado para a sucessão dos meus negócios e estou cumprindo cada fase deste plano.

B ☐ Iniciei um planejamento da minha sucessão à frente dos negócios, mas existem ainda muitos aspectos a serem avaliados e operacionalizados.

C ☐ Ainda não planejei este assunto, apesar de saber da sua importância. Preciso pensar nisso.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para planejar melhor a sua sucessão? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "Você já planejou a sua sucessão?".

_____

_____

_____

_____

_____

_____

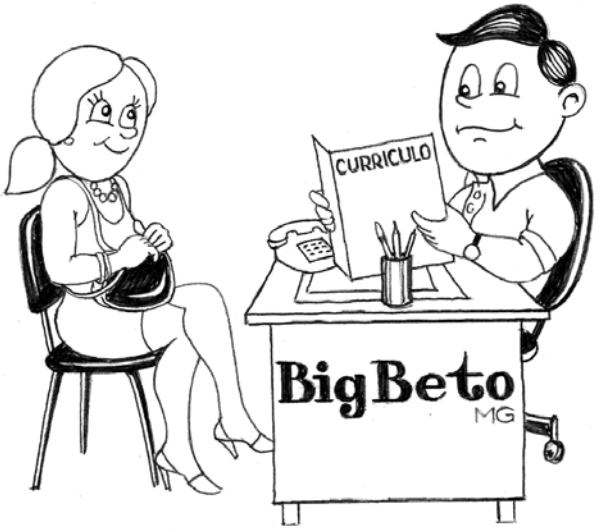
_____

Plano de ações: (Reflexão 09 – Você já planejou a sua sucessão?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão
10



A sua equipe foi recrutada e selecionada de forma profissional?

Um homem não é mais do que outro,
apenas faz mais do que outro."

Miguel de Cervantes

O varejo brasileiro está, cada vez mais, competitivo e o atendimento é fundamental para atrair e fidelizar os clientes, com o sucesso de uma empresa dependendo diretamente da qualidade de sua equipe.

É fundamental que todos os profissionais que participam do seu negócio sejam, em nível técnico e comportamental, adequados para a função e, por isso, é muito importante que o processo de recrutamento e seleção seja o mais rigoroso possível e atenda aos requisitos mínimos de profissionalismo. Afinal, quando se erra na contratação de membros de uma equipe se perde tempo e, pior ainda, se perde clientes, impactando o resultado final do seu negócio.

Alguns lembretes para você praticar no momento da contratação são:

- É importante definir o perfil do profissional, suas funções e atribuições, bem como os resultados que se espera dele.
- Existem empresas especializadas em recrutamento e seleção que podem prestar esses serviços

com alto nível de qualidade e preços justos, compatíveis com as possibilidades de uma pequena empresa.

- Evite contratar o primeiro profissional que aparecer, principalmente se ele é parente ou filho de um amigo. Lembre-se de que é muito perigoso você contratar alguém que não pode ser demitido em 24 horas.
- Se sua própria empresa decidir fazer todo o processo seletivo, algumas das alternativas para ampliar o número de candidatos são: anúncio em jornal especializado, banco de talentos, cartaz na própria loja, indicações de empregados e relação de ex-profissionais que já atuaram na empresa e demonstraram bom desempenho.
- As eventuais indicações de amigos e terceiros devem participar do processo seletivo junto com todos os demais candidatos. Ser indicado e recomendado por alguém não significa, obrigatoriamente, ser contratado.
- Faça uma avaliação criteriosa do currículo e verifique se o mesmo é compatível com o perfil e atribuições do cargo. Selecione os melhores para a próxima fase.
- No momento da entrevista, procure fazê-lo com mais de uma pessoa, de preferência com o gerente que vai coordenar este profissional e os responsáveis pela área de Recursos Humanos. Quando o negócio é de menor porte, sugiro que a entrevista seja efetuada pelo proprietário e gerente.
- Lembre-se de que varejo é contato diário com público e o ideal é contratar profissionais que gostem de pessoas, que fiquem felizes ao atender bem a alguém. Outros itens importantíssimos são motivação, dedicação e capacidade de persuasão, características fundamentais para vendas.
- Os candidatos selecionados na entrevista devem, necessariamente, passar por testes psicológicos, adequados para o perfil do cargo.
- É desejável também pesquisar as referências anteriores dos profissionais, visando identificar se o seu comportamento nos outros empregos foram compatíveis com a função que está sendo pleiteada.
- Com o laudo psicológico e referências anteriores, somados ao resultado da primeira entrevista, fica mais fácil decidir. Se houver dúvidas, é desejável fazer nova entrevista focada nos pontos que necessitam ser esclarecidos.
- Existe o "período de experiência" ao qual todo profissional precisa ser submetido, sendo que o seu gerente deverá avaliar se a contratação está atendendo às expectativas da empresa.
- Durante a "experiência" é importante uma avaliação mensal, pontuando os seus pontos positivos (que devem ser mantidos) e os pontos negativos (que devem ser melhorados). Se, apesar dos esforços de orientação e treinamento, o profissional não corresponder, é necessário decidir o seu desligamento e assim recomeçar o processo seletivo.
- Normalmente, é desejável escolher profissionais experientes na função desejada. A opção por candidatos sem experiência é válida desde que os mesmos tenham um altíssimo potencial de desenvolvimento e a empresa tenha tempo e condições para treiná-los.
- Nos casos de contratação de vendedores, verifique se os candidatos possuem agendas de trabalhos anteriores com relação e dados dos seus clientes. Este pode ser um bom indicador.

Avaliação:

Com relação ao assunto "A sua equipe foi recrutada e selecionada de forma profissional?", qual é a sua avaliação sobre o seu comportamento?

A ☐ A minha equipe é ótima e foi recrutada e selecionada de forma totalmente profissional.

B ☐ A minha equipe é boa, mas pode melhorar. Eu mesmo posso selecionar melhor a equipe.

C ☐ A minha equipe atende, parcialmente, e tem muito a melhorar. Reconheço que não tenho usado técnicas profissionais adequadas para formar minha equipe de trabalho.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para recrutar e selecionar melhor a sua equipe de trabalho? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, prefrerencialmente.

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/ lembretes sobre o assunto desta reflexão: "A sua equipe foi recrutada e selecionada de forma profissional?".

Plano de ações: (Reflexão 10 – A sua equipe foi recrutada e selecionada de forma profissional?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão
11

A sua equipe está motivada?

"Inspiração vem dos outros.
Motivação vem de dentro de nós."
Autor não identificado

O papel do gestor no processo de motivação de uma equipe, seja ele o próprio empresário ou o gerente de uma loja, é um fator determinante para o sucesso da organização. Ele precisa repensar seu comportamento, visando a motivar e a estimular às pessoas, através de uma nova visão de liderança que é mais pautada pelo exemplo do que pelo discurso.

Sabemos que equipes motivadas são muito mais felizes, comprometidas e realizadas. Um fator primordial da motivação é a superação de desafios, a realização de sonhos e o reconhecimento. Entender esses aspectos é obrigação de todos aqueles que coordenam equipes e têm consciência de que uma equipe motivada é imbatível e gera resultados expressivos para todos.

Não podemos também confundir "motivação" com "movimentação". Uma pessoa está motivada quando ela, por iniciativa própria e por uma necessidade interior, é levada a agir e adotar decisões para realizar um desejo. Quando alguém faz algo somente para ganhar uma recompensa ou evitar uma punição ou esse impulso inicial partiu de terceiros e não dela própria, diz-se que essa pessoa foi colocada em movimento, portanto este fato não é sinônimo de motivação.

Alguns outros comentários e aspectos para entendermos melhor a motivação de uma equipe

estão descritos abaixo:

- Uma das principais causas do insucesso de uma empresa é a falta de motivação da equipe e muitas vezes do próprio empreendedor.
- É responsabilidade do empreendedor e de seus gestores a criação de um ambiente propício na empresa que permita a automotivação da equipe.
- O antigo "chefe" precisa tornar-se realmente um líder e ser um grande facilitador junto da equipe. No fundo, ele precisa atuar como gestor de pessoas.
- Quando um gerente não consegue se automotivar, dificilmente será capaz de motivar os outros. Temos que compreender que um líder, por melhor que seja, é um ser humano que tem aspirações, desejos, sonhos e que também precisa de apoio.

Algumas atitudes do gerente que quer ter uma equipe motivada são:

✓ Saiba ouvir. Escute e tente entender o que lhe dizem;
✓ Solicite sugestões e novas ideias;
✓ Demonstre respeito por todos os membros da equipe;
✓ Reconheça quando um trabalho é bem feito;
✓ Faça críticas construtivas de forma individual;
✓ Elogie, sinceramente, em público;
✓ Comunique-se de forma clara e cordial com todos;
✓ Envolva a equipe nos processos de decisão;
✓ Use mais o "nós" e menos o "eu";
✓ Conheça as competências e aptidões de cada membro da equipe;
✓ Distribua os desafios certos nas mãos de pessoas certas;
✓ Capacite a equipe;
✓ Concentre-se nos pontos fortes e não nos fracos da sua equipe;
✓ Compartilhe informações e crescimentos;
✓ Seja humilde, de forma verdadeira;
✓ Demonstre que você quer aprender com a equipe e não somente ensinar e ser obedecido;
✓ Defina responsabilidades e dê autonomia à equipe;
✓ Comemore os bons resultados e as metas atingidas;
✓ Estimule um clima de liberdade de expressão;
✓ Cumpra sempre o que foi prometido;
✓ Dê *feedbacks* individuais. Aceite receber *feedbacks*;
✓ Enfatize os acertos individuais e da equipe;
✓ Crie programas de incentivo pessoal e para a equipe;
✓ Trate os diferentes de forma diferente.

- É importante lembrar que pesquisas efetuadas no Brasil, e em outros países, envolvendo diversas categorias profissionais, mostram que o "salário" é classificado pelos próprios funcionários entre quarto e sexto item de motivação. À sua frente normalmente aparecem fatores como perspectivas de crescimento profissional, reconhecimento, capacidade de aprendizado, bom ambiente de trabalho e capacidade de superar desafios.

Avaliação:

Com relação ao assunto "A sua equipe está motivada?", qual é a sua avaliação sobre a sua atuação?

A ☐ Tenho adotado práticas, no dia a dia, que estimulam minha equipe. Ela está muito motivada.

B ☐ Creio que minha equipe está motivada, mas certamente esta motivação pode ser maior.

C ☐ Acredito que minha equipe está pouco motivada. Penso ser necessário reavaliar uma série de fatores para reverter essa situação.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para aumentar a motivação da sua equipe? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "A sua equipe está motivada?"

_____

_____

_____

_____

_____

_____

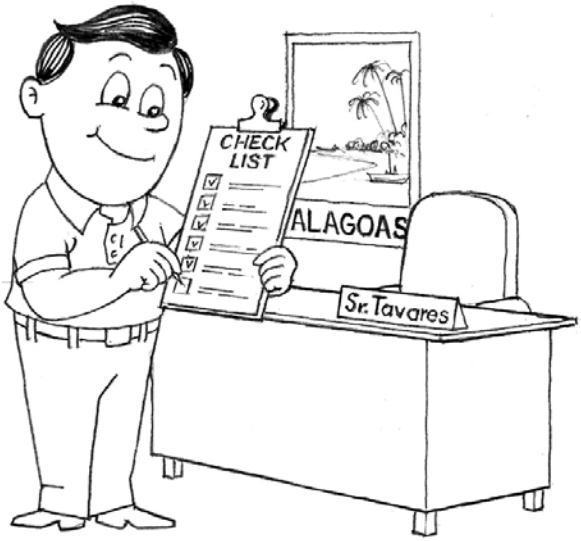
_____

Plano de ações: (Reflexão 11 – A sua equipe está motivada?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão
12



O gerente da sua loja tem um bom *check list* diário?

"Saber e não fazer é igual a não saber."
Provérbio Zen

O resultado de uma loja depende muito da capacidade profissional e desempenho do seu gerente. A sua atuação, positiva ou negativa, impacta, diretamente, os resultados e é fundamental que ele possa trabalhar com ferramentas de gestão que facilitem a sua administração. Uma das diversas alternativas existentes é a elaboração e execução de um *check list* diário que poderá permitir a avaliação global de toda a operação do varejo que está sob sua responsabilidade.

Como cada segmento lojista é diferente um do outro, é desejável que o empreendedor e o lojista redijam, em conjunto, um *check list* que facilitará o trabalho de todos e poderá evitar, de forma preventiva, falhas que possam ocorrer, prejudicando as vendas.

Um *check list* pode ter periodicidades distintas: pode ser horário, turno, diário, semanal, quinzenal, mensal, trimestral e outros. Mas, nesta reflexão, vamos nos concentrar somente no *check list* diário que deverá ser efetuado pelo gerente, através de uma planilha que permita boa visualização e registro das ações que devam ser efetuadas.

A seguir, dependendo das atividades definidas para o gerente, relaciono alguns tópicos que

podem ser incluídos no *check list*:

- As vitrines estão atraentes e compatíveis com nosso estoque?
- Todas as lâmpadas estão funcionando?
- O letreiro está limpo e visível?
- A loja está limpa?
- Os estoques visíveis (araras, prateleiras) estão arrumados?
- As principais mercadorias que existem no estoque estão em exposição?
- Existem promoções que podem atrair os consumidores?
- A loja está com aroma adequado?
- Toda a equipe está trabalhando? Estão uniformizados?
- Foram repassadas as orientações do dia?
- Todas as formas de pagamento estão expostas?
- Os displays, banners e cartazes estão adequados?
- A equipe está motivada?
- Algum vendedor precisa de treinamento ou orientação especial?
- Existem pedidos de mercadorias que estão atrasados?
- Os fornecedores em atraso foram cobrados?
- O *software* de gestão está funcionando adequadamente?
- O som ambiente é compatível com o público-alvo?
- O ar condicionado está funcionando?
- Existem produtos encalhados? Já foram efetuadas promoções?
- As ações previstas de *marketing* estão sendo executadas?
- Existe algum equipamento quebrado que esteja prejudicando a operação?
- O caixa diário foi feito? Está correto?
- Existe alguma pendência importante que não foi executada?

Como podemos perceber, é fundamental que o gerente da loja tenha um controle geral de toda a operação pois se algo não estiver funcionando corretamente, certamente prejudicará o resultado. Dependendo das atribuições que o gerente tiver, o *check list* poderá se modificar e ser adaptado para as suas funções específicas, por que quanto mais detalhado ele for, mais facilidade o gerente terá para controlar todas as suas atividades.

Alguns *check lists* são formatados em planilhas, com horários e os gerentes, dependendo das dimensões da loja, usam até mesmo pranchetas para facilitar o seu preenchimento. Todas as eventuais irregularidades encontradas geram uma tomada de decisão que pode ser o envio de *e-mail*, um telefonema, uma orientação ou ainda uma reunião específica com o empreendedor proprietário do negócio.

Dependendo do tamanho da loja, o gerente poderá delegar parte de suas atribuições para outros membros da equipe visando a facilitar a checagem de todos os itens. Não existe *check list* padrão que atenda à todas as operações de varejo. É importante que cada loja elabore o seu controle, visando a atender às suas particularidades.

Avaliação:

Com relação ao assunto "O gerente da sua loja tem um bom *check list* diário?", qual é a sua avaliação sobre a sua loja?

A ☐ O gerente de minha loja tem um ótimo *check list* diário, o que facilita bastante a gestão.

B ☐ O gerente de minha loja possui um *check list* diário, mas nem sempre ele o executa de forma profissional.

C ☐ O gerente de minha loja não tem ainda um bom *check list* diário, o que dificulta o seu trabalho e a obtenção de bons resultados.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para que o gerente da sua loja tenha um bom *check list* diário? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "O gerente da sua loja tem um bom *check list* diário?".

Plano de ações: (Reflexão 12 – O gerente da sua loja tem um bom *check list* diário?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão
13

A sua equipe conhece bem as marcas e os produtos da sua loja?

"Para aprender qualquer coisa rápida e efetivamente, você deve vê-la, ouvi-la e senti-la."

Tony Stockwell

Tão importante quanto capacitar uma equipe do varejo em técnicas de vendas e atendimento ao cliente é proporcionar-lhe conhecimento e informações adequadas sobre as principais marcas e produtos que são comercializados em uma loja. Afinal, ambos são fundamentais para que se possa aproveitar todas as oportunidades de venda.

A equipe de vendas precisa ter argumentos sólidos para contornar todas as objeções e poder esclarecer eventuais dúvidas dos consumidores sobre a credibilidade das marcas e características, muitas vezes técnicas, dos diversos tipos de produtos existentes.

Cito a seguir alguns aspectos, visando a desenvolver, na equipe, a consciência da importância de possuir conhecimentos mais elevados das tendências de mercado, bem como das marcas e produtos:

- Faça reuniões periódicas com a equipe para discutir, exclusivamente, as características de cada marca e do seu grupo de produtos. Solicite ao seu fornecedor a presença do representante comercial que lhe atende e peça para que o mesmo faça uma apresentação formal sobre o tema.

- Solicite também aos fornecedores recursos audiovisuais como DVD´s, CD´s, catálogos, *folders* e outros que possam mostrar as principais características da empresa, marcas e produtos.
- Converse com a equipe de vendas e verifique quais são as principais dúvidas e questionamentos efetuados pelos clientes no dia a dia. Esse pode ser um bom termômetro para se elaborar melhor os argumentos de venda.
- Quando possível, convide um palestrante para falar à sua equipe sobre o assunto. Os próprios fornecedores poderão indicar eventuais nomes e ajudar-lhe nessa tarefa.
- Crie uma pequena biblioteca de conhecimento do produto na qual toda equipe vai encontrar catálogos, *folders*, DVD´s, CD´s e outros materiais sobre as principais empresas, marcas e produtos que comercializa.
- Inclua o endereço eletrônico da sua equipe no *mailling* dos seus fornecedores. Essa atitude vai permitir que a maioria dos profissionais da sua loja recebam nas suas próprias casas e equipamentos uma série de informações importantes para o seu desempenho profissional.
- É desejável que o empreendedor e os gerentes de cada loja tenham acesso a uma série de informações importantes e façam uma triagem do que deve ser compartilhado e disponibilizado para a equipe.
- Uma opção de treinamento é acessar ao *site* dos fornecedores e avaliar as informações existentes, enviando para os mesmos, via *e-mail* todas as dúvidas existentes.
- É importante que as lojas façam assinatura de revistas especializadas do seu setor de atuação. A equipe vai poder conhecer as tendências do segmento e argumentar melhor com os clientes, facilitando, assim, o processo de vendas.
- Se possível, tenha dentro da loja um local apropriado no qual a equipe e os clientes possam ter acesso à todas as informações técnicas existentes.
- Avalie a possibilidade de participar de eventos como feiras, seminários, palestras e outros, onde os seus parceiros fornecedores estarão presentes. Nessas situações, é desejável a presença do empreendedor bem como do gerente, dos profissionais de compras e mesmo da equipe de vendas.
- Se apenas um profissional tiver condições de ir a uma feira, analise a viabilidade de levar uma filmadora e registrar os principais aspectos do evento. É fundamental para a equipe conhecer os estandes, a opinião dos especialistas, bem como as informações adicionais sobre os produtos que irá comercializar.
- A equipe de vendas precisa ser alertada sobre a importância de se conhecer os seus fornecedores e respectivos produtos.
- Uma boa alternativa de capacitação interna é solicitar a cada vendedor mais experiente que repasse para um outro vendedor todas as informações que ele possui sobre um determinado grupo de produto. Nesse modelo de treinamento interno, os próprios profissionais percebem eventuais fragilidades no seu argumento de vendas e ficam estimulados a buscar mais informações.
- Normalmente, os vendedores de melhor desempenho e mais bem remunerados possuem um melhor conhecimento técnico dos produtos que comercializam.
- Treinar uma equipe de vendas para conhecer melhor as marcas e produtos não é mais uma opção, mas uma necessidade.

Avaliação:

Com relação ao assunto "A sua equipe conhece bem as marcas e os produtos da sua loja?", qual é a sua avaliação sobre a sua loja?

A ☐ A minha equipe conhece muito bem as marcas e os produtos da loja, bem como o seu público-alvo e as tendências dos novos lançamentos.

B ☐ A minha equipe conhece as marcas e os produtos, mas não tem informações sobre detalhes e argumentos que facilitam a venda.

C ☐ A minha equipe não conhece bem as marcas e os produtos que comercializamos e isso reduz as vendas. Preciso melhorar.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para que "sua equipe possa conhecer ainda mais as marcas e os produtos da sua loja"? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "A sua equipe conhece bem as marcas e os produtos da sua loja?".

_____

_____

_____

_____

_____

_____

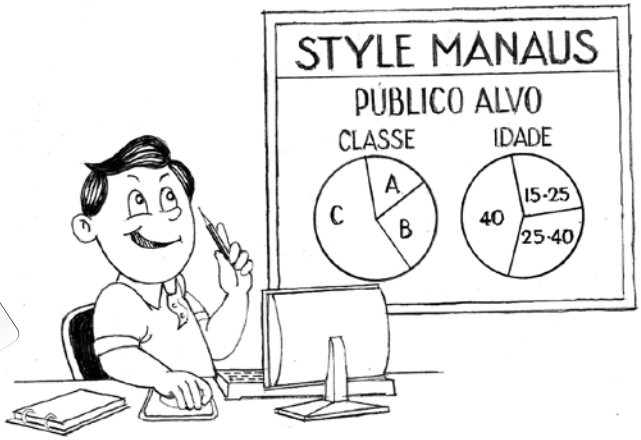
Plano de ações: (Reflexão 13 – A sua equipe conhece bem as marcas e os produtos da sua loja?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão

14



O público-alvo da sua loja está bem definido?

"Controle o seu destino ou alguém controlará."

Jack Welch

A definição do público-alvo é fundamental para que um lojista possa elaborar o seu plano de negócios e planejar o *marketing*, escolher fornecedores, avaliar alternativas de localização e, posteriormente, definir os detalhes arquitetônicos da loja.

Para se determinar o público-alvo é importante descrever o cliente, sua faixa etária, estado civil, sexo, renda, nível de escolaridade, tamanho da família, localização geográfica, hábitos de consumo e outras informações que são consideradas importantes e que possam definir com clareza quem será o consumidor final da operação do varejo.

Se você conseguir saber onde seus consumidores moram, estudam e trabalham, também fica muito mais fácil comunicar-se com eles, visando a atraí-los para o seu negócio.

Eis alguns comentários que podem facilitar você e sua equipe a definirem com mais clareza o público-alvo pretendido:

- A definição de faixa de renda permitirá que você saiba o nível de preços dos produtos que os consumidores poderão pagar, facilitando assim as decisões de compras e estocagem da loja.

- Saber a localização dos clientes também permitirá uma comunicação mais adequada e objetiva reduzindo os seus custos de *marketing*.
- Conhecer os hábitos de consumo dos clientes, o que eles fazem com o seu tempo livre, quais são os seus interesses e mesmo o que pensam sobre determinados assuntos, permitirá a escolha de produtos e serviços mais adequados para o seu perfil.
- Um jovem que mora numa zona nobre de um grande centro urbano, certamente, terá hábitos de consumo e preferências diferentes de outro jovem, com a mesma idade, mas que vive numa pequena cidade. Conhecer essas diferenças facilita o varejista na operacionalização de todo o seu negócio.
- Quando um negócio de varejo determina bem o seu público-alvo e as características do tipo de cliente que quer atender, fica muito mais fácil prestar-lhe o serviço adequado. A partir daí, é necessário definir qual é o impacto que a empresa quer criar na mente dessas pessoas.
- Comunicar-se via *internet* com os clientes é uma alternativa de ótimo benefício-custo. Porém, não adianta fazer uso dos tradicionais *e-mail marketing*, disparando mensagens para um grupo qualquer de pessoas. Essa ação será bastante positiva se você possuir ou se você adquirir uma lista de endereços que façam parte do público-alvo que você decidiu atender.
- É importante conhecer o potencial de compras do público-alvo desejado pois, dependendo das suas características, poderemos constatar que não há disponibilidade de renda suficiente para o determinado tipo de negócio que se quer implantar. Outra conclusão que podemos chegar é a de que a concorrência atual já atende tão bem ao público-alvo definido que existirão muitos riscos se formos investir em uma nova unidade de negócio para atuar neste mercado.
- A contratação da equipe de vendas dependerá do tipo de cliente que você quer atingir. Um exemplo básico: se a sua loja é de materiais esportivos e tem como público-alvo atletas ou mesmo pessoas que, nas suas horas de lazer, praticam esportes, é desejável ter vendedores que também sejam praticantes de esportes e que conheçam bem os hábitos desses consumidores.
- É desejável conhecer todas as potenciais lojas concorrentes que o seu público-alvo frequenta. A partir dessa pesquisa fica mais fácil conceituar todo o projeto.
- As vitrines devem sempre levar uma mensagem positiva para o público-alvo, atraindo para entrar na loja.
- Se o potencial de compra de um determinado público-alvo é reduzido e o lojista, após avaliações técnicas, constatar a dificuldade de sobrevivência e/ou crescimento, uma alternativa é reavaliar o negócio e, se for o caso, reposicioná-lo para um novo público-alvo. Um empreendedor não pode ter receio de rever suas posições.
- A localização de uma loja depende diretamente do tipo de cliente que se deseja atingir. Uma unidade de varejo que é voltada para estudantes terá muitas dificuldades se ficar afastada de colégios e faculdades.

Avaliação:

Com relação ao assunto "O público-alvo da sua loja está bem definido?", qual é a sua avaliação sobre a sua loja?

A ☐ A minha loja tem o seu público-alvo bem definido e, por isso, temos condições de selecionar, de forma, adequada as marcas e adotar uma boa comunicação.

B ☐ Temos uma boa percepção de nosso público-alvo, mas muitas vezes cometemos equívocos, o que prejudica o resultado da loja.

C ☐ A minha loja não definiu ainda o seu público-alvo e, por isso, temos muitas dificuldades para fazer uma boa gestão.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para ter, ainda mais, o seu público-alvo bem definido? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "O público-alvo da sua loja está bem definido?".

_____

_____

_____

_____

_____

_____

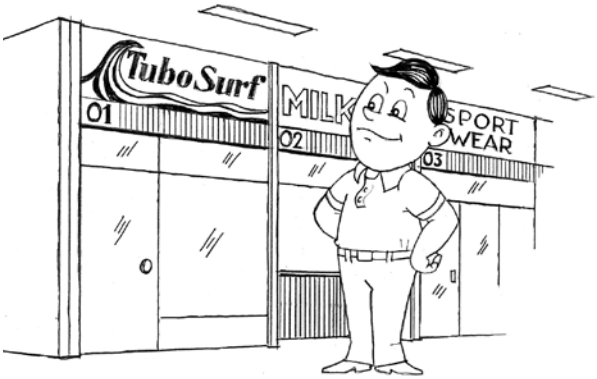
_____

Plano de ações: (Reflexão 14 – O público-alvo da sua loja está bem definido?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão
15



Você pesquisa e busca informações junto ao mercado?

"A vitória pertence aos mais perseverantes."
Napoleão Bonaparte

Obter informações diversas sobre o mercado onde se atua é uma das principais funções dos empreendedores de sucesso sejam eles *entrepreneurs* (donos de empresas) ou *intrapreneurs* (gerentes de empresas). A técnica de gestão que esclarece esse assunto é denominada *benchmarking* que significa identificar as melhores práticas empresariais de um determinado processo, produto ou serviço, visando a compará-las e adaptá-las, posteriormente, para a realidade de cada empresa, promovendo, assim, melhorias na gestão como um todo.

Para que uma loja obtenha sucesso ainda maior num mercado tão competitivo como o varejo brasileiro, é importantíssimo que os lojistas e as suas equipes busquem informações de clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros, etc, para que possam efetuar as devidas comparações e promover melhorias no sistema de gestão.

Para que possamos compreender melhor e facilitar a sistemática de pesquisa para sua loja, faço abaixo alguns comentários:

- Faça um curso ou participe de seminários que abordem o tema *benchmarking* e a busca de informações. Depois compartilhe com sua equipe os conhecimentos adquiridos.

- Converse com a sua equipe e mostre a importância de todos buscarem informações sobre o mercado, visando o compartilhamento posterior.
- Ao fazer as suas compras junto aos fornecedores, pergunte sempre ao representante comercial ou a outros profissionais, que lhe atendem, o máximo de informações sobre os produtos e serviços que disponibilizam, sobre a situação geral do setor, da própria empresa fornecedora, os produtos mais vendáveis, a situação dos concorrentes, etc.
- Procure visitar as fábricas de seus fornecedores atuais ou mesmo de potenciais empresas que possam vir a ser parceiras.
- Quando possível, é importante que você registre estas visitas utilizando máquinas fotográficas, gravadores e filmadoras. Quando for permitido, grave depoimentos de profissionais visando a compartilhar todas as informações com a sua equipe. É importante também você efetuar relatórios escritos.
- Ao efetuar vendas, diretamente para seus consumidores, ouça muito e fale pouco. Procure obter informações sobre os produtos e serviços, bem como suas percepções pessoais sobre sua loja e até mesmo de concorrentes. Deixe seus clientes sempre muito à vontade para que eles possam se sentir serenos e externar as suas verdadeiras opiniões.
- Participe e estimule sua equipe a comparecer nas diversas palestras, cursos e seminários que acontecem em entidades como Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL), Federação do Comércio (Fecomércio), Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) e Instituto Euvaldo Lodi (IEL). O contato com outros profissionais do setor é importantíssimo.
- Nos intervalos de eventos, procure se relacionar com outros participantes e, mais uma vez, ouça muito e fale pouco. Lembre-se de que você aprende muito mais quando está calado.
- Tenha consciência de que as informações gerais sobre o seu mercado são fundamentais para você poder corrigir eventuais fraquezas do seu negócio e consolidar os seus pontos fortes.
- Navegue na *internet* (*site*, *blogs*, etc.), visando a conhecer informações dos seus fornecedores, dos concorrentes, dos parceiros e até mesmo dos clientes.
- Leia autobiografias de empreendedores que desenvolveram e obtiveram êxitos com suas empresas. Independentemente do setor em que eles atuam, certamente você vai aprender muito com a leitura.
- Seja assinante de revistas, jornais e outros veículos (impressos ou eletrônicos) ligados ao setor de varejo. Dedique um bom tempo para a leitura e o registro das principais informações que lhe interessam.
- Não mantenha as informações com você. Dissemine-as para a sua equipe. Se possível, faça encontros específicos para compartilhar informações e discutir propostas de melhoria.
- Relacione os pontos que você acredita que precisam melhorar na sua loja, compartilhe-os com a equipe e divida atividades de busca de informações (visita a concorrentes, navegação na *internet* e leitura de livros) com todos. Marque uma data para cada um apresentar o seu resultado e propostas de melhorias. Você vai se surpreender, positivamente, com os resultados.

Avaliação:

Com relação ao assunto "Você pesquisa e busca informações junto ao mercado?", qual é a sua avaliação sobre o seu comportamento e o da sua equipe?

A ☐ Buscamos com frequência informações diversas, e de forma sistemática, compartilhamos as mesmas e definimos um plano de ação.

B ☐ Às vezes buscamos informações e discutimos o assunto. Podemos melhorar.

C ☐ Minha equipe e eu não temos pesquisado de maneira satisfatória o nosso mercado e nem compartilhamos as informações recebidas.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para ampliar e fortalecer o seu comportamento com relação a pesquisa e busca de informações? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "Você pesquisa e busca informações junto ao mercado?".

Plano de ações: (Reflexão 15 – Você pesquisa e busca informações junto ao mercado?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão
16

Você conhece bem os seus concorrentes?

"Pessoas inteligentes aprendem com seus próprios erros e acertos. Pessoas sábias aprendem com erros e acertos dos outros".

Sabedoria Popular

Nos dicionários, a palavra concorrente significa aquele que disputa e compete, ou seja, um rival. Logo, para que a sua loja seja bem sucedida, você precisa ficar atento e acompanhar a evolução dos seus principais concorrentes para não ter surpresas desagradáveis num futuro próximo e sua loja perder mercado.

Para isso, é necessário que você identifique e selecione os seus concorrentes (diretos e também indiretos) e elabore um plano de ações para conhecer seus principais pontos fortes e fracos. A técnica de conhecer a experiência dos concorrentes se denomina *benchmarking* e já foi também definida na reflexão/capítulo anterior.

Nunca menospreze os seus concorrentes. Além de ser uma atitude antiética, que pode depreciar sua imagem, lembre-se de que uma pequena loja de hoje pode, em tempo não relativamente longo, se transformar em uma grande e bem sucedida cadeia de lojas.

Eis algumas sugestões que podem lhe ajudar a conhecer melhor os seus concorrentes e servirem de subsídios para implantar na sua loja as melhores práticas observadas:

- Para identificar os seus principais concorrentes, relacione as lojas que tenham o mesmo foco, vendam as mesmas marcas ou mesmo estejam na sua influência territorial.
- Pergunte aos seus atuais clientes em quais outras lojas eles compram. Converse também com os "não clientes" do seu público-alvo e pergunte em quais lojas eles fazem suas compras.
- Relacione todos os itens que você considera importantes conhecer, nos seus concorrentes. Dentre outros, alguns podem ser: marcas vendidas, preços, formas de pagamento, decoração da loja, promoções especiais, formas inovadoras de atendimento, níveis de estoques, treinamentos especiais, *marketing* adotado e comissões de vendedores.
- Se possível, visite você mesmo, de forma discreta, os seus principais concorrentes e registre tudo o que viu e percebeu e, posteriormente, compare todas as informações obtidas com a atual situação da sua loja.
- Oriente sua equipe e estimule-a a conhecer detalhes dos concorrentes. Lembre-se de que os vendedores das outras lojas (algumas vezes são amigos ou conhecidos dos seus funcionários) podem também lhe passar muitas informações importantes.
- Existem empresas que prestam serviços de "cliente oculto", ou seja, eles têm profissionais especializados que podem investigar todos os produtos e o atendimento dos seus concorrentes e também da sua própria loja e compará-los. Essa talvez seja uma boa solução.
- Converse com os fornecedores, representantes ou prestadores de serviço que atendem aos seus concorrentes e procure, de maneira discreta e ética, conhecer as suas melhores práticas.
- Faça um arquivo no qual você possa registrar, de forma organizada, todas as informações obtidas sobre cada concorrente. Estes dados, quando agrupados, podem lhe passar boas percepções do mercado e também lhe sugerir boas ideias para uma melhor gestão da sua loja.
- Se você tiver bom relacionamento com algumas lojas concorrentes, procure pessoalmente obter essas informações e converse diretamente com as pessoas com as quais possui contato.
- Quando possível, visite lojas de outras cidades, estados ou mesmo países que atuam com seu público-alvo, pois o varejo mundial tem apresentado inovações contínuas visando a atrair e a fidelizar os seus consumidores.
- Comece a pesquisar pelos concorrentes mais fortes e diretos, ou seja, aqueles que mais atrapalham e lhe tiram vendas.
- Somente coletar informações importantes dos seus concorrentes não adiantará muita coisa. Você precisa elaborar um plano de ações que permita implantar na sua loja todas as melhores práticas percebidas que considera adequadas e essenciais para o desenvolvimento do seu negócio.

Avaliação:

Com relação ao assunto "Você conhece bem os seus concorrentes?", qual é a sua avaliação sobre a sua loja?

A ☐ Conheço muito bem todos os meus concorrentes diretos e indiretos, aplico as suas melhores práticas e até mesmo as aperfeiçoo.

B ☐ Conheço alguns dos meus concorrentes diretos e indiretos e às vezes aplico as suas melhores práticas.

C ☐ Não conheço bem os meus concorrentes diretos e indiretos bem como as suas melhores práticas. Preciso melhorar esse conhecimento.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você acredita ser necessário construir para conhecer melhor os seus concorrentes diretos e indiretos, bem como suas práticas bem sucedidas? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

_____

_____

_____

_____

_____

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "Você conhece bem os seus concorrentes?".

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

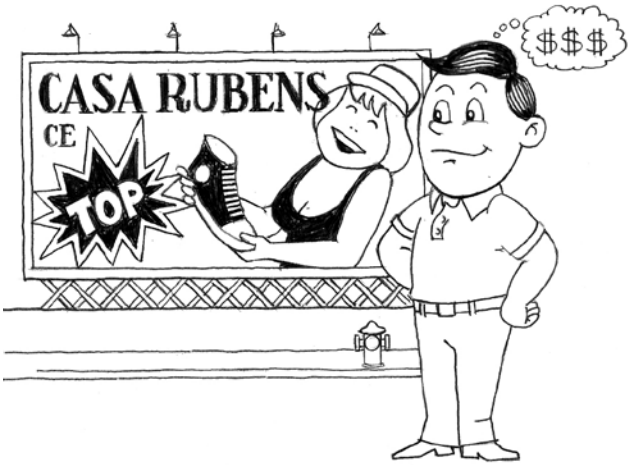
Plano de ações: (Reflexão 16 – Você conhece bem os seus concorrentes?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão

17



A sua estratégia de *marketing* gera resultados?

"Comunicação não é o que você diz.
É o que os outros entendem."

Duda Mendonça

O sucesso do varejo brasileiro depende muito da estratégia de *marketing* que é adotada. A primeira providência a ser efetuada em qualquer plano de *marketing* é a definição do público-alvo. Querer agradar a todos é muito difícil, quase impossível, e pode levar o negócio ao insucesso.

Uma pequena loja ou uma grande rede de magazines, não importa a dimensão do seu porte, precisa conceituar e implementar uma estratégia de *marketing* que seja mais ampla. Apesar do tradicional composto dos quatro P´s do *marketing* ser Produto (*Product*), Preço (*Price*), Ponto (*Place*) e Promoção (*Promotion*), foi necessário incluir no varejo mais dois P´s, o do apresentação do local (*Presentation*) e o do atendimento (*People*). Assim, o composto de *marketing* varejista, em todo o mundo, passou a ser constituído e conhecido pelos seis P´s do varejo: produto, preço, ponto, promoção, apresentação e atendimento.

A seguir, efetuamos uma série de comentários para facilitar a sua compreensão sobre o assunto:

- Todo negócio do varejo precisa ter um plano de comunicação e *marketing* com revisões periódicas.

- Os investimentos em *marketing* dependem muito da estratégia adotada pela empresa. Algumas operações mais conservadoras aplicam de 3% a 5% do seu faturamento, enquanto outros lojistas, que acreditam no forte poder do *marketing* como alavancador de fidelização e vendas, atingem algo em torno de 7% a 8%.
- É importante relembrar que investimentos em comunicação e *marketing* não são despesas e sim uma necessidade, com retorno garantido.
- Sempre que implementar ações de comunicação junto aos consumidores, procure medir o seu custo-benefício. Procure identificar e analisar o custo por mil (CPM), ou seja, quanto em reais foram investidos para impactar mil clientes pertencentes ao seu público-alvo. Através dessa avaliação, você consegue mensurar melhor os resultados do seu plano de *marketing*.
- As marcas e produtos que estarão presentes na loja, ou seja, o P de Produto, podem definir a sua "personalidade" e devem ser compatíveis com o seu público-alvo.
- O P de Preço considera toda a política de comercialização (preços, formas de crédito, descontos, condições de pagamento, cartões de crédito, cheques pré-datados, parceria com financeiras e outros) e também tem que se adequar ao comportamento do consumidor que se quer atingir.
- O P de Ponto é fundamental. Afinal, a localização é essencial para uma operação de varejo.
- O P de Promoção ou comunicação é o responsável por fazer a loja ser conhecida no mercado. É neste quesito que devem ser avaliadas as diversas alternativas existentes para se comunicar com os atuais e potenciais clientes. As opções são muitas: TV, rádio, *outdoor*, mala direta, telefonemas, *e-mail marketing*, desfiles, assessoria de imprensa e patrocínios.
- O P de Apresentação é o conjunto formado por uma série de fatores como *layout*, decoração, iluminação, fachada, vitrines, música ambiente e outros. É importantíssimo criar uma atmosfera agradável e estimulante para a venda,
- O P de Atendimento Pessoal (*People*) refere-se à importância do contato direto entre o cliente e o vendedor. Um bom atendimento pode ser o grande diferencial do seu negócio.
- Todas as ações efetuadas para satisfazer e encantar aos clientes devem gerar percepções de valor. Não adianta fazer investimentos significativos em atividades para as quais o cliente não dá o devido valor ou não considera importantes.
- Lembre-se de que o custo de atrair um novo consumidor é cinco vezes maior que o custo de se manter o atual cliente. Logo, um dos objetivos principais do plano de *marketing* é manter os atuais consumidores e fidelizá-los.
- Quando você proporciona ao seu cliente um encantamento, ou seja, supera as suas expectativas, a possibilidade dele trocá-lo pela concorrência, é muito pequena e isso gera a fidelização.
- A função do seu plano de *marketing* deve ser atrair, satisfazer e encantar aos clientes, mas sempre de forma lucrativa. Não adianta ter clientes não rentáveis.

Avaliação:

Com relação ao assunto "A sua estratégia de *marketing* gera resultados?", qual é a sua avaliação sobre o seu negócio?

A ☐ O plano de *marketing* da minha empresa é muito bom e com isso fidelizo clientes, aumento as vendas e amplio os meus lucros.

B ☐ Acredito que o meu plano de *marketing* esteja funcionando bem, mas percebo que poderia melhorar os meus resultados.

C ☐ Tenho dificuldades em medir os resultados das minhas ações de *marketing* e muitas vezes duvido de sua eficácia.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para melhorar os resultados do seu plano de *marketing*? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "A sua estratégia de *marketing* gera resultados?".

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Plano de ações: (Reflexão 17 – A sua estratégia de *marketing* gera resultados?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão

18

Você e a sua equipe atendem bem aos clientes?

"Você não tem uma segunda chance para causar uma primeira boa impressão".

Ditado Popular

O atendimento é fundamental no varejo. O primeiro contato gera uma percepção para os clientes que, por sua vez, constroem uma imagem da empresa nas suas mentes. Como a primeira impressão é aquela que fica, esta pode ser a reputação percebida pelos consumidores que, por sua vez, vão repassá-las para a sua rede de relacionamentos.

O atendimento pode ser o grande responsável pelo sucesso ou insucesso de uma organização. Não importa você ter uma loja linda, bem localizada, com produtos voltados para seu público-alvo, boas condições de pagamento e uma série de atrativos, se o cliente se depara com o despreparo de uma vendedora ou com o mau humor do profissional que está no caixa. Esses aspectos negativos do atendimento é que ficarão na mente do cliente e influenciarão, significativamente, a sua avaliação da loja. Provavelmente, um cliente foi perdido e dificilmente será recuperado. Estudos mostram que, ao longo do tempo, um cliente insatisfeito poderá relatar para até 20 pessoas a má experiência ocorrida em uma loja.

É importante que o lojista e sua equipe façam uma avaliação da sistemática atual de atendimento e analisem possibilidades de melhoria. A seguir, descrevo alguns comentários e informações sobre esse importante tema:

- Varejo é gente que gosta de gente, que sente prazer em satisfazer e encantar aos outros. Portanto, prepare a sua equipe para essa premissa.
- Atender bem a um cliente, significa conhecer aquilo que se está oferecendo, ser gentil, ser receptivo e gerar credibilidade aos olhos dos consumidores.
- Um bom atendimento e, consequentemente, uma boa fidelização dos clientes gera uma propaganda boca a boca extremamente favorável, consolidando a boa imagem da loja e de suas marcas.
- Algumas sugestões básicas para um profissional de vendas atender bem aos seus consumidores:
  - ✓ Atenda de forma personalizada e satisfaça cada cliente como se fosse o único;
  - ✓ Tenha sempre muito respeito e cordialidade;
  - ✓ Evite compartilhar problemas pessoais com o seu cliente;
  - ✓ Não julgue os clientes. As aparências enganam;
  - ✓ Ouça bastante. Não interrompa os seus clientes;
  - ✓ Venda todas as marcas e produtos com entusiasmo;
  - ✓ Evite comer dentro da loja;
  - ✓ Conheça detalhes das marcas e produtos da sua loja;
  - ✓ Evite conversas paralelas e risadas com os colegas durante a venda;
  - ✓ Preste sempre atenção na conversa dos clientes. Procure perceber as mensagens que possam facilitar as vendas;
  - ✓ Deixe sempre o cliente à vontade. Quando ele entrar na loja, cumprimente-o e deixe-o livre. De longe, fique atento para alguma solicitação;
  - ✓ Nunca desmereça os concorrentes;
  - ✓ Não fale mal de ninguém;
  - ✓ Não abandone o cliente durante ou após a compra.

- O importante no atendimento de uma equipe de varejo é a construção de relacionamentos, transformando os vendedores em consultores de soluções para os seus clientes.
- Procure oferecer serviços diferenciados que agreguem valor ao seu negócio, às marcas e aos produtos da loja. Lembre-se de que só preço baixo e prazo longo não resolvem.
- É importantíssimo possuir uma equipe experiente, treinada e motivada. Esse é o grande desafio dos negócios que desejam proporcionar um atendimento adequado aos clientes.
- Muitas vezes o que um cliente deseja de um vendedor são pequenas atitudes que não custam nada: sorriso no rosto, um cumprimento, chamá-lo pelo nome e muita cordialidade.
- Quando a equipe de vendas conhece bem a própria empresa, as marcas e os produtos, fornecendo as informações com segurança, o cliente passa a ter confiança e facilita a eventual negociação e compra.
- O preço, apesar de ser importante na maioria das vendas, não é o fator verdadeiramente decisivo. O que determina a venda é o custo-benefício aliado a um bom atendimento. Portanto, mais uma vez fica confirmada a necessidade da equipe de vendas se preparar e estar apta para ser consultor dos seus cliente.

Avaliação:

Com relação ao assunto "Você e a sua equipe atendem bem aos clientes?", qual é a sua avaliação sobre o seu comportamento e o da sua equipe?

A ☐ Nós atendemos muito bem aos nossos clientes e somos muito elogiados nesse aspecto.

B ☐ Penso que o nosso atendimento é bom mas, certamente, podemos melhorá-lo em alguns pontos.

C ☐ Acredito que o nosso atendimento ainda não está adequado, sendo necessário efetuar várias melhorias e mudanças.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para melhorar ainda mais o atendimento ao cliente? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "Você e a sua equipe atendem bem aos clientes?".

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Plano de ações: (Reflexão 18 – Você e a sua equipe atendem bem aos clientes?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão
19

O seu ponto é adequado para o foco da sua loja?

"Varejo é ponto".
ditado varejista

Dizem os especialistas que varejo é ponto e... ponto final. Ou seja, um ponto comercial bem selecionado pode ser o principal fator de sucesso ou insucesso de uma loja e, por isso, o mesmo deve ser escolhido baseado em critérios técnicos, inclusive com a ajuda de profissionais especializados.

Muitas vezes um lojista pensa que, ao se definir por um ponto mais barato ou com luvas pequenas ou quase nulas, está fazendo um grande negócio. Mas, na maioria das vezes, infelizmente, esta não é a decisão correta. Os melhores pontos, certamente, custarão mais e temos sempre que desconfiar quando surge um ponto de uma loja com o valor muito abaixo dos preços médios de mercado.

Um bom ponto, necessariamente, não poderá garantir que a sua loja será um sucesso no futuro, mas, certamente, um ponto ruim, na maioria das vezes, significará fracasso.

A primeira preocupação de um lojista ao escolher um ponto é verificar se naquele local existe fluxo do seu público-alvo por que, normalmente, as vendas de uma loja são diretamente proporcionais ao fluxo, ou seja, ao número de pessoas que transitará em frente à loja durante o período

que a estiver aberta. Portanto, é extremamente essencial que, antes que o empreendedor feche o negócio, faça medições de fluxo, ou seja, medição do número de pessoas do seu público-alvo que passa por minuto na frente da loja. Fazer esta medição é muito fácil bastando definir alguns horários durante o dia e medindo efetivamente a quantidade de pessoas que passam. Repita isto nas várias alternativas de pontos, nos mesmos horários e com os resultados ficará mais fácil tomar a decisão.

Para se selecionar um ponto é necessário avaliar, dentre outros, alguns aspectos como:

- Valor do aluguel: o empreendedor deverá avaliar se o aluguel proposto é compatível com a sua expectativa de faturamento e se está na faixa de mercado.
- É importante elaborar uma pesquisa de fluxo de todas as diversas alternativas de ponto.
- Se as alternativas forem em *shopping*, não basta ter informações sobre o volume de negócios total do *shopping*, sendo importante avaliar o fluxo de pessoas do seu público-alvo por corredor bem como as vendas das lojas concorrentes.
- Se o ponto estiver em ruas, é fundamental que haja estacionamento com vagas suficientes para atender às demandas.
- Mesmo numa rua de alto fluxo é necessário se escolher o lado correto pois existem pesquisas, no Brasil, que indicam que o consumidor compra mais quando está chegando em casa do que quando está saindo.
- A posição da loja também tem que ser avaliada quanto à presença do sol. Normalmente é desejável que a loja receba o sol da manhã pois no caso de haver sol da tarde poderão haver problemas de desconforto.
- A loja deverá estar bem visível para quem passa na rua, havendo espaço para que os consumidores, tanto motorizados, quanto os que andam pelas calçadas, possam visualizar as vitrines e suas fachadas.
- Quando o lojista avalia as características dos concorrentes que estão próximos do ponto pretendido, lembrar que esta é uma decisão difícil porque algumas vezes é vantajoso ter muitos concorrentes diretos próximos, outras vezes não. Outro fator importante é avaliar o real tamanho da loja pois, para quem deseja uma loja pequena, não adianta selecionar um ponto com uma grande área, caso o preço não seja adequado.

Concluindo, não adianta uma loja bonita, com uma boa gestão, produtos e marcas conceituadas, uma bela vitrine, preços acessíveis, um excelente atendimento se em frente a esta loja não existe fluxo de potenciais clientes, ficando assim muito difícil a sua sobrevivência. Então, mais uma vez, relembramos que um bom ponto pode não garantir que a sua loja seja um sucesso, mas, certamente, um ponto ruim, na maioria das vezes, significará o insucesso do seu negócio.

Avaliação:

Com relação ao assunto "O seu ponto é adequado para o foco da sua loja?", qual é a sua avaliação sobre a sua loja?

A ☐ A minha loja está localizada em um ótimo ponto e faço medições periódicas de fluxo, comparando-o com o das lojas concorrentes.

B ☐ Acredito que a minha loja esteja em um bom ponto, mas não tenho as suas medições de fluxo, nem dos meus concorrentes.

C ☐ Não tenho medições sobre o fluxo na minha loja e acredito que o meu ponto é pouco adequado para meu público-alvo.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria em relação ao ponto da sua loja? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "O seu ponto é adequado para o foco da sua loja?".

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Plano de ações: (Reflexão 19 – O seu ponto é adequado para o foco da sua loja?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão
20

O visual da fachada da sua loja encanta ao seu público-alvo?

"Se você pode sonhar, pode fazer."
Walt Disney

A fachada é, normalmente, o primeiro e o principal cartão de visitas de uma loja, sendo fundamental para fixação da identidade do seu negócio perante o consumidor final. Então a fachada deverá ser projetada baseada em critérios técnicos que são muito importantes para o sucesso da sua empresa.

No caso de rede de lojas, a padronização da fachada é essencial, visando a manter a identidade da marca, independente da cidade onde estiver localizada.

Uma fachada é, normalmente, constituída por elementos que precisam estar em harmonia: letreiro, vitrine e porta de acesso. A mensagem que esse conjunto envia para a mente dos clientes tem que refletir exatamente o que existe no interior da sua loja, ou seja, todos os detalhes devem estar voltados para o público-alvo.

Alguns lembretes para você reavaliar, ainda mais, a importância de uma boa fachada:

- Uma fachada deve encantar e surpreender as pessoas, atraindo-as para o interior da loja.
- Não tenha medo de ser diferente ao definir a fachada. Uma boa diferenciação pode criar uma identidade forte e não só atrair, como fidelizar os seus consumidores.

- Uma fachada não pode ser apenas bonita. Ela tem que ter um bom impacto visual, enviar mensagens e gerar identidade com o negócio e o público-alvo. Além do mais, necessita provocar curiosidade no consumidor para que o mesmo sinta vontade de conhecer o que existe no interior da loja.
- A fachada tem que expressar, realmente, o conceito do seu negócio. Não venda gato por lebre, pois os consumidores precisam encontrar dentro da loja marcas, produtos e serviços compatíveis com a fachada.
- As cores da fachada devem ter sintonia com a vitrine, com a decoração interna e com o próprio letreiro e logomarca, valorizando ainda mais os produtos.
- O letreiro precisa ser muito atraente. Portanto escolha um bom nome e logomarca para sua loja que se identifique com o público-alvo pretendido e, se possível, também defina um bom *slogan* que deixe claro qual é o seu negócio.
- Para dimensionar o tamanho do seu letreiro consulte a legislação municipal, pois existem várias restrições visando a redução da poluição visual.
- Evite barreiras físicas (portas estreitas, degraus, escadas, rampas acentuadas) que possam impedir ou dificultar o acesso e a circulação de pessoas.
- Nas lojas de ruas, tenha o cuidado com árvores pois elas podem esconder a fachada da sua loja ou mesmo o letreiro. Lembre-se de que, para podar uma árvore, você precisa de autorização da prefeitura.
- No caso de lojas expostas em ruas comerciais, é desejável a existência de toldos para evitar a ação da chuva e do sol.
- As fachadas devem sempre atender o público-alvo, sendo muito diferentes os elementos de comunicação de uma loja popular e os de uma que se direciona para consumidores de produtos exclusivos de alta renda.
- Se a sua loja comercializa marcas e produtos mais populares evite portas fechadas ou mesmo decorações que possam inibir os consumidores.
- Com alguma frequência é desejável planejar a renovação e modernização da fachada, principalmente se houver alguma mudança no conceito do negócio ou mesmo reposicionamento de suas marcas, produtos ou público-alvo.
- A boa manutenção da fachada é essencial. Evite pinturas antigas e descascadas, letreiros empoeirados, luminosos queimados e até mesmo calçadas quebradas. Lembre-se de que a fachada é o cartão de visita da sua loja.

Avaliação:

Com relação ao assunto "O visual da fachada da sua loja encanta ao seu público-alvo?", qual é a sua avaliação sobre o seu negócio?

A ☐ O visual da fachada da minha loja é muito bom e adequado para o público-alvo pretendido. Os clientes sentem-se atraídos e entram na loja.

B ☐ Creio que o visual da fachada da minha loja é bom, mas, certamente, posso melhorá-lo.

C ☐ Acredito que o visual da fachada da minha loja ainda não está adequado. Penso ser necessário reavaliar este aspecto e efetuar mudanças significativas no visual da fachada da loja.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para melhorar o visual da fachada da sua loja? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo, se possível, prazos.

_____

_____

_____

_____

_____

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "O visual da fachada da sua loja encanta ao seu público-alvo?".

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Plano de ações: (Reflexão 20 – O visual da fachada da sua loja encanta ao seu público-alvo?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão

21

A vitrine da sua loja está atraindo ao seu público-alvo?

"Todo bom desempenho começa com objetivos claros."

Ken Blanchard

O lojista, principalmente aquele que atua no segmento de moda jovem, tem de ter consciência que a vitrine é uma grande ferramenta de comunicação e de vendas.

Uma vitrine, bem feita, pode melhorar, e muito, o nível de resultados de uma loja e é por isso que o lojista tem que dedicar à ela a atenção especial.

Reconhecemos que uma boa vitrine não é muito simples de ser executada e, normalmente, exige um alto nível de criatividade e trabalho do vitrinista, ou mesmo do gerente e do vendedor. Ela também precisa ser compatível com o público-alvo que se quer atingir e com todo o interior da loja. Temos de lembrar que uma vitrine precisa vender a sua imagem em apenas poucos segundos, pois esse é o tempo dispendido pelo consumidor que está passando em sua frente, sendo ela um dos principais estimuladores de venda.

Existe um indicador que mede o "índice de atratividade" de uma vitrine. É o resultado do número de pessoas que param para ver a vitrine em relação ao número de pessoas que passam em frente da loja. Um exemplo: se a cada 100 pessoas que passam em frente da sua loja, 15 pararem para

olhar a vitrine, o índice de atratividade da vitrine é de 15 dividido por 100, que é igual a 15%. Já o indicador que mede o "índice de venda" da vitrine é o número de pessoas que parou na vitrine e que entrou na loja. Por exemplo: se das 15 pessoas que pararam em frente da vitrine, 5 resolveram entrar na loja, o indicador é 5 dividido por 15, que é igual a 33%.

A seguir cito alguns pontos importantes que o lojista precisa refletir ao fazer a vitrine:

- Uma vitrine não é custo e sim um investimento com retorno garantido.
- Uma vitrine tem que contar uma história para o consumidor final, de maneira que este se identifique com ela, convidando-o a entrar na loja e ainda despertando o desejo desse consumidor.
- O personagem principal da vitrine tem que ser sempre o produto.
- Baseado na legislação vigente, você tem que afixar os preços dos produtos apresentados.
- A vitrine tem que ser montada sempre de acordo com o tipo de consumidor que se deseja atrair. Por exemplo, se o seu segmento é de moda jovem você tem que usar muitas cores, muito movimento e aspectos que demonstrem dinamismo, ousadia ou até mesmo rebeldia.
- Procure fazer um contrato de longo prazo com o vitrinista. Se achar conveniente, treine o gerente da loja ou mesmo uma vendedora habilidosa para que os custos sejam reduzidos.
- Uma vitrine tem que ser trocada a cada semana, no máximo em duas pois os consumidores que passam em frente da sua loja não podem se cansar do seu visual.
- Alguns produtos da vitrine podem ser trocados em poucos dias desde que eles não estejam dando resultados ou mesmo tenham sido vendidos.
- Procure mostrar o maior número possível de produtos, desde que não confunda o consumidor e não provoque poluição visual. Ele precisa entender a "mensagem".
- Como o personagem principal da vitrine é sempre o produto, evite dar ênfase ao que você não vende. Exponha sempre produtos, que indiquem o posicionamento da sua loja.
- Se uma loja tem como foco um público-alvo de baixo poder aquisitivo, você poderá dar destaque ao preço. Se porventura a loja vende para um público classe A, o preço já tem uma função secundária.
- Lembre-se, também, que é muito importante fazer vitrines comemorativas em relação às datas especiais do varejo como: Carnaval, Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia dos Namorados, Dia das Crianças, Natal e assim por diante. Mas lembre-se, vitrines para datas comemorativas têm data certa para serem mudadas, ou seja, um dia depois da comemoração.

Avaliação:

Com relação ao assunto "A vitrine da sua loja está atraindo ao seu público-alvo?", qual é a sua avaliação sobre a sua loja?

A ☐ Faço vitrines semanais com profissional especializado e os índices de atratividade e de vendas são muito bons.

B ☐ Faço vitrines semanais com profissionais especializados e acredito que o seu resultado seja bom, podendo melhorar.

C ☐ Faço vitrines periódicas com profissionais não especializados e não consigo avaliar o resultado das mesmas. Penso que posso melhorar bastante as minhas vitrines.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para as vitrines da sua loja? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "A vitrine da sua loja está atraindo ao seu público-alvo?".

_____

_____

_____

_____

_____

_____

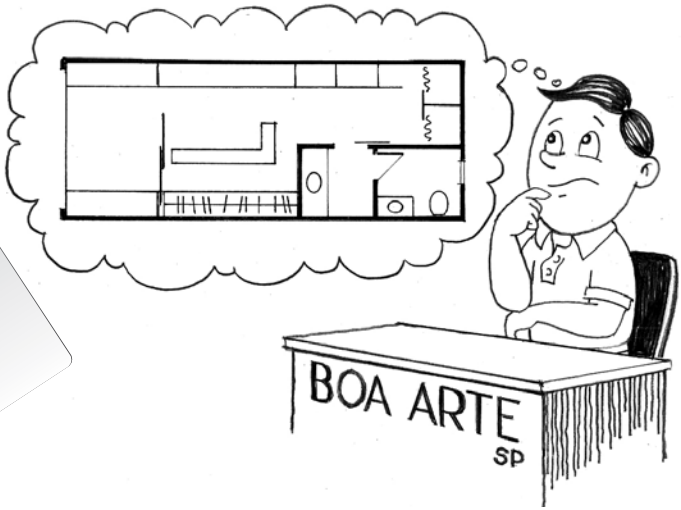
_____

Plano de ações: (Reflexão 21 – A vitrine da sua loja está atraindo ao seu público-alvo?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão
22



O *layout* e a iluminação da sua loja estão adequados?

"Tempo perdido nunca é encontrado novamente."
John Aughey

Uma loja precisa ter organização interna e distribuição dos espaços de maneira que permita a circulação e facilite o deslocamento dos consumidores e de toda a equipe.

Pesquisas no Brasil e no exterior demonstram que mais de 80% das decisões de compra são tomadas nos pontos de venda e, por isso, é fundamental um bom *layout* (planejamento dos espaços de uma loja) que proporcionem a melhor operacionalidade e funcionalidade.

O interior de uma loja deve ser convidativo, agradável, aconchegante e harmonioso. Estudos comprovam que um ambiente adequado contribui para o aumento do tempo de permanência do cliente dentro da loja e isso estimula o seu desejo de compra.

O lojista necessita ter vários cuidados ao projetar o interior da sua loja, visando a criação de uma atmosfera propícia às compras. A seguir, registro meus comentários sobre o tema:

- A harmonia dos móveis dentro da loja tem de auxiliar o fluxo e facilitar a escolha do cliente.
- Organize o interior da loja sempre pensando nas facilidades que os clientes vão ter quando estiverem circulando e procurando os seus produtos.
- Sobre a iluminação de uma loja é importante ressaltar:

- ✓ Apesar dos projetos de iluminação não serem baratos, este cuidado pode gerar um grande diferencial que impactará positivamente os resultados;
- ✓ As vitrines precisam estar bem iluminadas pois elas são o primeiro contato com o cliente que precisa sentir-se atraído, mesmo quando estão a uma longa distância;
- ✓ Ambientes sombrios geralmente induzem as pessoas a comprarem menos e, por isso, devem ser evitados;
- ✓ A iluminação deve sempre realçar o produto exposto. Devem ser evitadas lâmpadas que alterem o brilho ou cor do produto;
- ✓ Profissionais especializados elaboram projetos de iluminação que recuperam áreas aparentemente mortas, destacando-as e enriquecendo o interior da loja;
- ✓ Muito cuidado com o grau de luminosidade pois ele precisa gerar sempre conforto visual.

- Um produto bem exposto estimula a compra. Quanto mais o cliente se aproximar do produto, tocá-lo e manuseá-lo, maiores serão as chances dele estabelecer intimidade com ele e desejar comprá-lo.
- O conceito interno da loja e o seu visual devem sempre ser compatíveis com o público-alvo pretendido. O ideal é que o cliente, após entrar na loja, possa identificar e até mesmo ver todos os produtos daquele ambiente.

- Em uma loja de moda, os provadores são itens fundamentais. Alguns lembretes:
  - ✓ Eles precisam ser confortáveis e ter dimensões que permitam a troca de roupas com facilidade;
  - ✓ É importante um bom espelho, sem defeitos e ondulações;
  - ✓ Ganchos são sempre bem-vindos;
  - ✓ Um banquinho para apoio será sempre de muita utilidade;
  - ✓ A iluminação precisa ser adequada através da utilização de lâmpadas com bom fator de reprodução de cores.

- É importante lembrar que o cliente não gosta de lugares apertados nos quais é esbarrado com frequência. Portanto, a circulação deve ser bem projetada.
- Tome cuidado com *displays* e expositores que aparecem mais que o produto.
- Os acessórios e produtos de menor valor, que possam ser comprados por impulso, devem ser colocados próximos ao balcão e ao caixa. Além de alavancar vendas extras (aumento do *ticket* médio), alguns furtos serão inibidos.
- Muito cuidado com a escolha do piso. Evite escolhas pessoais e lembre-se que o seu uso é comercial e por isso algumas características precisam ser atendidas.
- Nas paredes prefira cores neutras que não interfiram no produto.
- As lojas não devem ser silenciosas porque o cliente se inibe com o silêncio em demasia. Uma boa música ambiente ajuda a criar uma atmosfera adequada reforçando a imagem da loja na mente dos clientes.

Avaliação:

Com relação ao assunto "O *layout* e a iluminação da sua loja estão adequados?", qual é a sua a avaliação sobre a sua loja?

A ☐ Acredito que o *layout* e a iluminação da minha loja sejam muito bons, já que os mesmos são elogiados e percebemos um bom fluxo operacional.

B ☐ O *layout* e a iluminação da minha loja são bons mas existem vários pontos passíveis de melhoria.

C ☐ Penso que o *layout* e a iluminação da minha loja não atendem às minhas necessidades e expectativas. Preciso revê-los.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para melhorar, ainda mais, o *layout* da sua loja? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "O *layout* e a iluminação da sua loja estão adequados?".

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Plano de ações: (Reflexão 22 – O *layout* e a iluminação da sua loja estão adequados?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão
23

A sua loja faz campanhas nas datas especiais do varejo?

"Quem decide pode errar. Quem não decide já errou."
Herbert Von Karajan

O varejo brasileiro aproveita, com muita competência, as datas especiais já consagradas em seu calendário promocional como uma maneira de aumentar as vendas. Os lojistas, por sua vez, reforçam ainda mais essa imagem, criando um clima extra de comemoração pois sabem que esta é uma grande oportunidade de se fazer bons negócios.

As principais datas nacionais do varejo no Brasil são:

Carnaval	data móvel, normalmente em fevereiro
Volta às aulas	de acordo com cada cidade
Dia Internacional da Mulher	08 de março
Páscoa	data móvel, normalmente em março ou em abril
Dia das Mães	data móvel, segundo domingo de maio
Dia dos Namorados	12 de junho
Dia dos Pais	data móvel, segundo domingo de agosto
Dias das Crianças	12 de outubro
Natal	25 de dezembro
Reveillon	31de dezembro

Como o Brasil tem dimensões continentais, é importante lembrar que existem muitas datas especiais que são comemoradas em nível regional. É o caso do "São João", na Região Nordeste, com todo o mês de junho gerando um grande volume de vendas quase que similar ao do Natal.

O início das estações (Verão: 22 de dezembro, Outono: 21 de março, Inverno: 21 de junho e Primavera: 22 de setembro) também são consideradas datas especiais e, no segmento de moda, as novas coleções devem estar nas vitrines com bastante antecedência.

Os lojistas precisam muito do movimento extra para atingir as metas anuais de vendas e, portanto, necessitam adotar cuidados especiais. Eis algumas informações e comentários para subsidiar o planejamento desses períodos:

- Analise as vendas dos anos anteriores nessas datas especiais (em reais, peças e percentual) e confirme a tendência de vendas por marca e por grupo de produto.
- Faça a previsão de compras com antecedência e certifique-se que você terá o seu estoque adequado (em nível quantitativo e qualitativo) para atender às necessidades dos seus consumidores.
- É importante comprar quantidades mais próximas do seu cenário realista de vendas pois tão nefasto quanto sobrar estoques é faltar mercadorias.
- Monitore sempre os seus principais fornecedores para garantir que os pedidos efetuados cheguem na data prevista e com a antecedência necessária que permita a você preparar sua loja para estas ocasiões.
- Normalmente, as datas especiais estimulam os consumidores a visitar as lojas e comprar, independentemente do momento econômico que o país atravessa. Logo, essa é uma das alternativas para se minimizar o impacto de eventuais crises.
- É fundamental que a sua vitrine e o próprio interior da loja transmitam para os atuais e potenciais clientes o clima de comemoração destas datas especiais.
- Seja criativo e ousado nas ações de *marketing*. Lembre-se de que, nestes períodos, é essencial atrair o seu público-alvo para a sua loja.
- Em datas especiais como o Natal, reforce a sua equipe de atendimento, contratando profissionais em caráter temporário e em número que permita um bom atendimento a todos que entrarem no interior da sua loja.
- Se necessário, reavalie o *layout* existente e faça adequações para o fluxo maior de clientes nestes dias
- Reforce o número de caixas pois o cliente até aceita investir um bom tempo para escolher os seus produtos mas se aborrece ao enfrentar filas para efetuar o pagamento.
- Não perca vendas nestas datas especiais pois você certamente não terá uma nova chance com esse consumidor.
- Uma linda vitrine é fundamental para datas comemorativas. Tenha consciência que vitrine é investimento com retorno garantido.
- O mercado varejista já possui algumas novas datas comemorativas que, dependendo das características do seu negócio, você poderá implementá-las. Algumas delas são: Dia do Sogro (10 de março), Dia da Sogra (28 de abril) e Dia do Amigo (20 de julho).

Avaliação:

Com relação ao assunto "A sua loja faz campanhas nas datas especiais do varejo?", qual é a sua avaliação que você faz da sua loja?

A ☐ Em todas as datas especiais de varejo temos feito boas campanhas que geram um bom resultado de vendas.

B ☐ Faço campanhas na maioria das datas, mas penso que posso ampliar as vendas nesses períodos.

C ☐ Não tenho feito campanha em todas as datas especiais do varejo. Percebo que posso melhorar bastante minhas vendas.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para melhorar, ainda mais, o desempenho das vendas da sua loja nas datas especiais do varejo de sua região? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "A sua loja faz campanhas nas datas especiais de varejo?".

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Plano de ações: (Reflexão 24 – A sua loja faz campanhas nas datas especiais do varejo?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão
24

Você tem um bom Planejamento de Compras e de Estoques?

"A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo."
Peter Drucker

A evolução do varejo brasileiro está exigindo dos lojistas a revisão dos seus antigos conceitos, priorizando uma boa gestão de estoques e, consequentemente, o planejamento adequado de compras. Esse novo estilo de administração não pode ser baseado somente na experiência prática, sendo necessária uma visão profissional e o uso de ferramentas de controle que permitam o equilíbrio entre as vendas, as compras e os estoques.

Investir em estoque, como se pensava no passado, não é mais uma atividade lucrativa. Afinal, não existe mais a inflação descontrolada e o custo financeiro não é compensador.

Atualmente, os *softwares* de gestão também permitem o planejamento de compras e a gestão de estoques mais precisa, gerando, assim, o equilíbrio financeiro e o fluxo de caixa mais administrável.

Alguns pontos para a reflexão do lojista e da sua equipe sobre o assunto são:

- É fundamental existir o planejamento anual de vendas com previsões mensais por marca e grupos de produto (em reais e número de peças). As vendas realizadas permitirão uma revisão periódica mais realista dos quantitativos previstos.

- Baseado na previsão de vendas é que se elabora o Planejamento de Compras. Cada loja, conforme suas características, deverá definir o seu volume de estoques, permitindo sortimento para atender a estimativa de vendas. Algumas operações, por exemplo, no varejo de moda, estimam que os estoques devem ser cerca de três vezes o volume de vendas mensal de um determinado produto.
- Quanto melhor a previsão, menos risco se corre de se perder vendas por falta de mercadorias ou mesmo existirem estoques obsoletos por excesso de compra.
- Quanto maior for a frequência de entregas, por parte dos fornecedores, em quantidade menores, melhor será o índice de giro dos estoques, além dos consumidores finais poderem encontrar sempre novidades na loja.
- Muito cuidado ao projetar quantidade de compras de produtos que possam "sair de moda" ou que sejam sazonais. Esses produtos, muitas vezes novidades, são "perecíveis" e merecem maior cautela na hora de se comprar.
- Os produtos básicos, que têm pouca alteração no *design* e são vendidos em todas as estações, têm um comportamento mais estável nas vendas e são aqueles que geram menos riscos quanto à formação de estoques não planejados.
- Ao analisar as estatísticas de vendas dos anos anteriores, observe as datas especiais de varejo, principalmente aquelas que são móveis. Esse cuidado é importante para você não cometer erros em suas previsões.
- Com base nas características e dimensões da sua loja defina os grupos de produtos que você pode e quer trabalhar. Lembre-se de que, se você optar por uma variedade muito grande de marcas e produtos, será necessário mais capital de giro.
- A Lei dos 80 x 20 estará sempre presente na sua gestão de estoques, ou seja, normalmente 80% das suas vendas serão provenientes de 20% das marcas ou de 20% dos grupos de produtos existentes.
- Existe um ditado antigo no varejo que diz que "aquilo que não se expõe, não se vende". Cuidado ao comprar produtos que podem ficar parados no estoque e que não têm condições de se expor, devido ao tamanho ou *layout* da vitrine e da loja.
- Avalie sempre a venda por grupo de produto por m² da sua loja. Você poderá ter grandes surpresas ao descobrir estar utilizando muito espaço para grupos que vendem menos e deixando de abrir espaço para grupos que venderiam muito mais.
- Existem softwares especializados que permitem um bom gerenciamento de toda a cadeia de suprimentos.
- As compras de itens básicos geram menor risco devido sua à reduzida variação de vendas ao longo de um período. No caso de mercadorias de moda e de eventos especiais, a sistemática de compra precisa ser diferenciada e mais cuidadosa.
- Acione, sempre que necessário, os seus fornecedores para garantir que um determinado pedido chegue na data adequada.
- Avalie sempre a performance de venda das marcas e dos grupos de produtos. Se conveniente, faça as devidas substituições.
- É importante que o comprador ou outro membro da equipe responsável pela área de compras tenha um nível técnico adequado e conhecimento para efetuar uma boa gestão de estoques e de compras.

Avaliação:

Com relação ao assunto "Você tem um bom Planejamento de Compras e de Estoques?", qual é a sua avaliação sobre o seu negócio?

A ☐ Tenho um bom planejamento de compras e estoques adequados à sazonalidade das vendas e que me permitem um bom atendimento.

B ☐ Penso que o meu planejamento de compras e e a gestão de estoques são satisfatórios, mas posso melhorá-los em vários aspectos.

C ☐ Acredito que o meu planejamento de compras e gestão de estoques não estão bem definidos. É importante revê-los para melhorar meus resultados.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual a meta e/ou objetivo que você construiria para melhorar o seu planejamento de compras e de estoques? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "Você tem um bom Planejamento de Compras e de Estoques?".

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Plano de ações: (Reflexão 25 – Você tem um bom Planejamento de Compras e de Estoques?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão

25

Você monitora o desempenho das marcas na sua loja?

"Você não consegue ser nada, se quiser ser tudo."

Solomon Schechter

A cada ano que passa, a competitividade no varejo aumenta e exige que os empreendedores e suas equipes tenham uma nova postura. Os profissionais de uma loja multimarcas precisam se conscientizarem de que ela não vende somente produtos, mas marcas cujos conceitos atraem e seduzem aos consumidores finais.

Muitas vezes, o prestígio e desempenho de uma loja é diretamente proporcional ao conceito das marcas que ela revende e, por isso, é fundamental uma seleção rigorosa e o bom monitoramento e acompanhamento de cada uma das marcas parceiras, presentes no seu estabelecimento.

O lojista que decide comprar e só revender, simplesmente, produto, ou mesmo só se preocupa com o preço, pode enfrentar problemas com consumidores que, cada vez mais, fazem opções pelo uso de marcas. Enquanto um produto traduz percepções tangíveis de *design* e utilidade, o conceito de marca vai mais longe, gerando sentimentos intangíveis como realização de sonhos, identidade, *status* e outros.

Baseado no público-alvo da loja é que são definidas as marcas com que se deseja trabalhar e por

isso, é importante usar conceitos racionais e lógicos nessa avaliação, apesar do fato de percepções mercadológicas também serem importantes na análise.

Eis algumas informações e comentários que podem ajudá-lo na reflexão sobre esse assunto:

- Especialistas orientam que cada segmento deve ter o seu aplicativo específico de gestão de estoques. No caso de um lojista de moda, o seu estoque por grupo de produto de cada marca, pode ser cerca de três vezes o seu volume médio mensal futuro. Um exemplo: se você vende mensalmente, em média, 100 camisas da marca A, tenha sempre um estoque disponível com sortimento e cores com cerca de 300 camisas.
- Tenha um controle mensal do volume de venda, por marca, e também pelo seu grupo de produtos. É desejável comparar e avaliar sempre o volume vendido com o estoque para evitar que o número exceda o limite previsto.
- Lembre-se da lei dos 80 x 20, ou seja, 20% das marcas vendem 80% do volume total de vendas de marcas da sua loja. Logo, estas são as principais grifes com as quais você precisa ter uma parceria ainda mais intensa.
- Há também a avaliação oposta, ou seja, 80% das marcas existentes vendem apenas 20% do volume total. Sugiro que você e sua equipe reflitam se vale a pena manter na loja algumas marcas que vendem muito pouco e muitas vezes até com *mark-up* abaixo da média. Talvez seja a hora de se pensar em um teste, mesmo que inicialmente modesto, com umas poucas marcas substitutas.
- Existem, porém, marcas que, mesmo vendendo pouco, melhoram o conceito e a imagem da sua loja perante o público-alvo. Essas marcas são exceções com as quais você deve continuar mantendo parceria.
- Um equívoco que algumas lojas podem cometer é querer atender todos os públicos possíveis. É como se um varejo de moda quisesse atender as classe sócio econômicas AA, A, B, C e D; sexo masculino e feminino; idade etária do bebê ao idoso e hábitos do conservador ao extremado. Temos que lembrar o discurso de posse do ex-presidente dos Estados Unidos da América, John Kennedy, que disse: " – Não sei o caminho do sucesso. Sei o do insucesso: querer agradar todos, ao mesmo tempo".
- Analise também o indicador de venda da marca e dos seus grupos de produtos por m². Essa informação poderá lhe subsidiar boas decisões estratégicas.
- Pesquise junto ao público-alvo quais são as suas marcas preferidas. Essa pode ser uma boa percepção para você reavaliar o seu portfólio de marcas.
- É importante manter e dar destaque à comunicação das principais marcas que você atua, principalmente aquelas que geram muito prestígio para a sua loja.
- Dependendo da participação de vendas de uma marca em sua loja, avalie também a viabilidade técnica e econômica de você implantar um *corner*, ou seja, um canto especial somente com produtos desta marca.

Avaliação:

Com relação ao assunto "Você monitora o desempenho das marcas na sua loja?", qual é a sua avaliação sobre a sua atuação?

A ☐ Tenho um controle adequado e permanente do desempenho das marcas na minha loja e, por isso, posso escolher sempre as melhores.

B ☐ O controle do desempenho das marcas na minha loja é ainda deficiente. Sei que posso melhorar.

C ☐ Não tenho, ainda, um monitoramento do desempenho das marcas na minha loja.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para o monitoramento do desempenho das marcas na sua loja? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "Você monitora o desempenho das marcas na sua loja?".

Plano de ações: (Reflexão 26 – Você monitora o desempenho das marcas na sua loja?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão

26

Você tem *corners* das melhores marcas na sua loja?

"Não encontre um defeito, encontre uma solução."
Henry Ford

Corner é uma palavra em inglês que significa esquina ou canto, mas que, no Brasil, e em todo o mundo, significa ter uma pequena loja dentro da sua loja, ou seja, você vai separar um espaço exclusivo para a exposição de uma determinada marca. Na prática, o que se quer dizer é que você vai ter uma mini-loja dentro da sua própria loja. Este é basicamente o princípio das grandes lojas de departamentos que existem na Europa, nos Estados Unidos e na Ásia.

Aqui, no Brasil, as grandes cadeias de lojas já utilizam este princípio, ou seja, um *corner* de uma marca funciona como se fosse uma mini-loja dentro da loja multimarcas, sendo que, neste espaço, só existem produtos desta marca. Os *banners* e *displays* utilizados no espaço são sempre desta mesma marca, o que amplia a divulgação e o conhecimento dos consumidores finais que aquela marca está presente na loja.

Agora, é fundamental que o lojista saiba selecionar boas marcas que sejam compatíveis com o seu público-alvo e que também sejam parceiras. O *corner* pode ter móveis específicos da marca ou mesmo utilizar a decoração atual da loja. O importante é que o espaço selecionado tenha a cara da marca com displays, banners e outros materiais de ponto de venda.

Também é desejável que os vendedores que atuam neste *corner* conheçam os detalhes dos produtos e serviços da marca para poderem usá-los como argumentos de vendas no dia a dia.

O sistema de *corner* é consagrado nas principais lojas do mundo e tem dado grandes resultados, podendo ser conhecido também com o título de *store in store*, que quer dizer, uma loja dentro de uma loja.

Conheça algumas informações adicionais sobre o assunto:

- O prestígio da loja aumenta quando ela possui *corner* de uma marca que tem reconhecimento nacional ou mesmo internacional.
- Todas as vezes que o consumidor pensar nesta marca, automaticamente, vai se lembrar que a mesma está presente naquela loja.
- O fluxo de eventuais consumidores para conhecer ou mesmo comprar produtos desta marca, neste *corner*, fazem com que eles caminhem por toda a loja gerando vendas de outros produtos e marcas. Tudo isto faz com que o aumento das vendas da loja, como um todo, cresça e também que se consiga o aumento da fidelidade do cliente.
- O *corner* de uma marca conceituada, com seus inúmeros materiais de *marketing*, irradiam positivamente para as demais marcas existentes na loja.
- É importante usar todo o pé direito das paredes onde está o *corner* de forma tal que *displays*, *backlights*, banners e outros materiais possam ficar bem no alto e visíveis para todos os consumidores que circulam no interior da loja vejam.
- Uma outra opção, principalmente em *shopping centers*, é a utilização de pequenos quiosques.
- Os principais magazines e cadeias de lojas mundiais como Macy´s, Bloomingdales e El Corte Inglês utilizam sempre o conceito dos *corners*.
- Um *corner* de uma boa marca, por ser compacto, funcional e exigir menos investimentos, pode ser uma alternativa melhor que uma franquia.
- As opções de *corner*, quiosque, mini-loja e projetos similares são boas opções para quem tem limitações de espaços.

Avaliação:

Com relação ao assunto "Você tem *corners* das melhores marcas na sua loja?", qual é a sua avaliação sobre a sua loja?

A ☐ Possuo *corners* de várias marcas conceituadas e administro bem cada espaço. Meus resultados são bons.

B ☐ Possuo *corners* de boas marcas, mas penso que a administração dos espaços pode ser melhorada.

C ☐ Não tenho ainda *corners* de boas marcas e precisaria conhecer melhor o assunto para definir se o mesmo é viável para a minha loja.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria referente a ter *corners* na sua loja? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "Você tem *corners* das melhores marcas na sua loja?".

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Plano de ações: (Reflexão 27 – Você tem *corners* das melhores marcas na sua loja?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão

27

Você tem bom relacionamento com os seus principais fornecedores?

"O homem que confia em homem cometerá menos erros do que aquele que desconfia."

Camillo Benso di Cavour

O relacionamento cliente-fornecedor é fundamental para todas as empresas, inclusive para as do setor varejista, que possuem como fornecedores muitas indústrias e atacadistas de vários segmentos.

Se uma loja utilizar *mark-up* médio na faixa de 2,0 (percentual de remarcação de 100%), certamente 50% de todo o seu faturamento é referente às compras de mercadorias que revende. Portanto, este é mais um motivo para que o lojista tenha um ótimo relacionamento com seus principais fornecedores, o que poderá representar melhorias no fornecimento bem como oportunidades para melhorar sua lucratividade e competitividade.

Atualmente, não é mais possível existir aquela relação tradicional do passado, onde fornecedor e cliente só se preocupavam com o fator preço e condições de pagamento. Era a relação "ganha-perde" em que apenas uma das partes obtinha vantagem. Esse tipo de negociação está cedendo terreno para a relação "ganha-ganha", na qual os industriais aproveitam a experiência dos varejistas para desenvolver novos produtos, planejar a produção, redimensionar preços e estratégias de comunicação junto ao consumidor final.

Eis algumas reflexões adicionais sobre o assunto:

- Os fornecedores podem proporcionar aos varejistas uma série de treinamentos específicos, capacitando a equipe de vendas da loja. Esse conhecimento adicional, certamente, ampliará as vendas, o que é benéfico para todos.
- A experiência do varejista poderá auxiliar o fornecedor a elaborar o seu plano de comunicação das marcas, junto ao consumidor final. Esse aumento de fidelização irá gerar incremento de vendas para toda a cadeia de suprimentos, ou seja, varejo e fornecedores.
- O intercâmbio de informações poderá gerar redução de custos e melhoria da lucratividade para ambas as partes. Ajude seu fornecedor a ajudá-lo.
- Um bom relacionamento poderá gerar melhor planejamento de compras, com mais flexibilidade e concessões, otimizando a gestão do fluxo de caixa.
- As informações específicas do varejo das diversas partes do Brasil, que são enviadas aos fornecedores, certamente facilitarão o desenvolvimento de produtos, prazos de entrega e condições comerciais mais adequadas para cada região. Esse é mais um exemplo da relação "ganha-ganha".
- Parcerias e alianças estratégias podem ser implementadas em conjunto, visando a divulgação conjunta das marcas dos fornecedores e das lojas revendedoras, junto ao mercado local.
- O aumento de espaço das marcas do fornecedor na loja ou mesmo a implantação de um sistema de *corner* (mini-loja) poderão gerar benefícios mútuos devido ao maior giro das marcas e respectivos produtos.
- É desejável que o lojista identifique seus principais parceiros fornecedores e elabore um plano para ampliar este *marketing* de relacionamento. Mais uma vez, lembre-se da Lei 80 x 20 que mostra que 20% dos seus fornecedores são responsáveis por 80% do seu volume de vendas.
- É desejável que o varejista conheça melhor o seu fornecedor e faça uma avaliação sistemática do desempenho dos seus pedidos. Dentre outros, sugerimos analisar:
  - ✓ Qualidade do produto recebido;
  - ✓ Prazo de entrega ou pontualidade;
  - ✓ Preço em relação ao mercado;
  - ✓ Flexibilidade em relação a prazos e outras necessidades;
  - ✓ Facilidade de comunicação e rapidez na solução de problemas.
- A abordagem do passado, quando na cadeia fornecedor-cliente ambos eram considerados adversários, mudou. Ambos têm procurado estreitar os laços de parceria visando a relacionamentos amplos, significativos e duradouros.
- Procure visitar as instalações e equipe dos seus principais fornecedores. Convide-os também à visitá-lo.
- Navegue no *site* dos seus fornecedores e conheça os detalhes de sua operação. Analise as diversas alternativas possíveis de parceria e melhorias no relacionamento.
- Negocie com seus fornecedores entregas parceladas. Essa atitude melhorará a sua gestão de estoques, fluxo de caixa, além de garantir novidades permanentes para seus consumidores.

Avaliação:

Com relação ao assunto "Você tem bom relacionamento com os seus principais fornecedores?", qual é a sua avaliação sobre o seu comportamento?

A ☐ Tenho um ótimo relacionamento com os meus principais fornecedores, o que me permite conhecê-los melhor e facilitar a nossa relação comercial.

B ☐ Tenho um bom relacionamento com alguns dos meus principais fornecedores. Preciso aproximar-me mais de alguns deles.

C ☐ Conheço pouco os meus principais fornecedores e sinto falta deste bom relacionamento para melhorar a gestão do meu negócio.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para melhorar, ainda mais, o seu relacionamento com os principais fornecedores? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "Você tem bom relacionamento com os seus principais fornecedores?" .

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Plano de ações: (Reflexão 28 – Você tem bom relacionamento com os seus principais fornecedores?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão

28

Você tem um bom Sistema de Crédito e Cobrança?

"Não adianta vender, se não receber."

ditado varejista

Para uma boa parte da população brasileira, o crediário é a grande possibilidade de se fazer compras no varejo, em nosso país. Para o consumidor, importa muito mais o valor da prestação do que o custo final da compra efetuada, já que trabalhar com crediário, muitas vezes, é a única alternativa existente para que ele possa comprar o que deseja.

As pesquisas indicam que uma grande oportunidade para a sobrevivência e expansão das lojas é o crediário. Porém, muitos dos consumidores têm medo de utilizá-lo devido ao alto percentual de juros embutidos nas prestações. É importante que o lojista se conscientize de que o seu negócio é comercialização dos produtos e não a atividade bancária e, por isso, ele tem que buscar o retorno do seu trabalho na atividade de venda e não através das altas taxas de juros, pois esta atitude pode inibir o seu negócio principal.

É importante que uma loja tenha todas as possibilidades de crédito possíveis para atrair aos seus consumidores, principalmente a que trabalha com o segmento jovem. Lembre-se de que este público ainda depende muito da ajuda dos pais, exerce atividades pouco remuneradas como estagiários, em subempregos ou ainda estão desempregados. Dentre várias alternativas existentes, citamos: cartão de crédito (todas as operadoras possíveis), cheques pré-datados (principalmente os especiais) e cartão próprio da loja.

A seguir faço alguns comentários, para sua melhor reflexão sobre esse assunto:

- É importante que o lojista conheça toda a legislação vigente sobre crediário, principalmente no que se refere ao Código do Consumidor, Serviço de Proteção ao Crédito e outras entidades. Se tiver dúvidas, procure profissionais especializados que possam lhe dar todas as informações necessárias.
- Negocie muito antes de tomar a decisão de enviar qualquer consumidor inadimplente para o SPC. Lembre-se sempre de que o seu objetivo é receber a dívida e não perder o cliente. Um alerta especial: trate todos os devedores com muito respeito.
- É importante atentar para os prazos de prescrição dos títulos que originaram o cadastro de um consumidor inadimplente tais como: notas promissórias, cheques e duplicatas pois cada um deles possui prazo diferente de prescrição. Após ser esgotado o período prescrito, nenhum deles poderá ser cobrado.
- Na hora de abrir o crédito para um cliente tome muito cuidado para não ceder ao impulso de vender para quem não consegue pagar. Lembre-se de que todas as pessoas têm o seu limite de crédito e endividamento pessoal e que não é benéfico para a loja dar um crédito acima do limite que cada consumidor pode suportar.
- Em lojas cujos consumidores possuem baixa renda é muito comum se obter o crédito através do empréstimo de cartões e cheques de amigos e familiares. Tome muito cuidado na hora da aprovação desta modalidade.
- O popular "fiado" ainda acontece com muita frequência em pequenas lojas do nosso imenso país. Muitas vezes isto ocorre em operações de varejo cujo foco são faixas de rendas mais baixas e dependem muito da relação de confiança entre comprador e vendedor, mas cuidado. É importante que sua loja se profissionalize e não oficialize este tipo de crédito pois podemos perder "boas amizades" quando fazemos esta concessão.
- Se o seu fluxo de caixa permitir, coloque alternativas de compras sem entrada pois isto certamente vai atrair um maior número de consumidores, principalmente os jovens.
- Uma outra modalidade muito usada é aquele famoso "carnê". Nesta alternativa, o cliente é obrigado a retornar à loja para fazer o seu pagamento e pode gerar normalmente novas compras. A necessidade de retorno ao local pode também provocar um maior índice de inadimplência.
- Procure fazer o crediário interno de maneira que o mesmo seja rápido e com o menor nível de burocracia possível, pois os consumidores não gostam de perder tempo neste tipo de atividade.
- Lembre-se de que um bom cadastro de clientes pode ajudá-lo a melhorar a sua comunicação com a clientela visando a fidelização.
- E importante tratar os diferentes de forma diferente, portanto, tenha flexibilidade no seu setor de crédito e cobrança.

Avaliação:

Com relação ao assunto "Você tem um bom Sistema de Crédito e Cobrança?", qual é a sua avaliação sobre a sua loja?

A ☐ Tenho um bom Sistema de Crédito e Cobrança, informatizado, que permite a ampliação das vendas e baixa inadimplência.

B ☐ O meu Sistema de Crédito e Cobrança atende, parcialmente, às minhas necessidades.

C ☐ O meu Sistemática de Crédito e Cobrança, ainda, não é adequado e penso que pode melhorar bastante. A inadimplência é alta.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você acredita ser importante construir para o Crediário da sua loja? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "Você tem um bom Sistema de Crédito e Cobrança?".

_____

_____

_____

_____

_____

_____

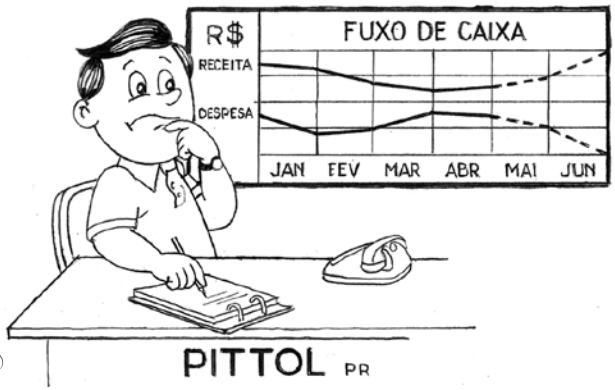
_____

Plano de ações: (Reflexão 29 – Você tem um bom Sistema de Crédito e Cobrança?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão
29



Você elabora e controla o seu Fluxo de Caixa?

"O melhor negócio do mundo é gastar menos do que se ganha."
Tião Maia

O Fluxo de Caixa é uma das principais ferramentas de avaliação de um negócio, facilitando a percepção sobre a movimentação dos recursos financeiros durante um determinado período e subsidiando tomadas de decisão.

Para que uma loja, ou uma rede de lojas, possa elaborar o seu Fluxo de Caixa é necessário dispor de informações organizadas, que permitam visualizar todas as contas a pagar e receber, já consolidadas, bem como aquelas que estão sendo previstas para o período.

O principal objetivo do fluxo de caixa é permitir ao lojista prever as entradas e saídas de dinheiro, evitando surpresas como falta de recursos para pagar os seus compromissos ou mesmo sobras inesperadas que poderiam receber excelentes aplicações. Para a elaboração desse controle, existem *softwares* adequados ou mesmo podemos usar as tradicionais planilhas e mapas auxiliares que servirão de base para alimentar os dados.

A seguir, faço alguns comentários e sugestões para que você possa prever com antecedência os eventuais *déficits* ou *superávits* na sua empresa e melhorar os resultados previstos:

- Se a sua empresa é pequena e ainda não faz o Fluxo de Caixa, existem muitos consultores

que, com algumas horas de trabalho, podem ajudá-lo a implantar e operar este importante controle.

- Uma boa planilha de Excel, e um pouco de organização, podem substituir bons *softwares* financeiros para elaboração do Fluxo de Caixa.
- O conceito básico para a boa administração do Fluxo de Caixa é, em essência, antecipar as receitas (recebimentos) e adiar as despesas (pagamentos). Esse é o objetivo que todo empreendedor precisa ter no seu negócio.
- Algumas sugestões para antecipar os recebimentos (receitas) são:
  - ✓ Estimular pagamentos à vista ou com entradas mais significativas;
  - ✓ Reavaliar e reduzir, se possível, os prazos de pagamento concedidos aos consumidores finais;
  - ✓ Descontar cheques e/ou duplicatas, desde que com juros baixos;
  - ✓ Não perder vendas;
  - ✓ Evitar clientes que atrasam pagamento ou não pagam;
  - ✓ Estruturar a sua área de cobrança, reduzindo os atrasos e o nível de inadimplência.
- Outras sugestões para adiar pagamentos (despesas) são:
  - ✓ Evitar investimentos desnecessários;
  - ✓ Adiar investimentos que são necessários, mas que não tenham urgência;
  - ✓ Ter boa gestão de estoques, comprando as quantidades adequadas e compatíveis com a sua previsão de vendas;
  - ✓ Negociar prazos maiores de pagamento com seus fornecedores e prestadores de serviço. Se necessário, aceitar pagar taxas de juros que sejam justas;
  - ✓ Solicitar aos fornecedores entregas parceladas, compatíveis com a velocidade das previsões de vendas;
  - ✓ Evitar ou adiar, se possível, adiantamentos salariais ou empréstimos para a equipe e mesmo para terceiros.
- É importante manter linhas de crédito abertas nos bancos parceiros para que, numa emergência, você possa cobrir eventuais *déficits*.
- É fundamental para a boa gestão do Fluxo de Caixa o planejamento adequado das compras, que atenda às características e à sazonalidade da sua loja.
- A projeção do Fluxo de Caixa pode ser diária, semanal, quinzenal, mensal e até mesmo para longo prazo, como trimestral, semestral e anual. Use os períodos que você considerar mais convenientes.
- Alguns exemplos de receitas ou entradas são: vendas à vista, cheques recebidos, pagamentos de carnês e cartões de crédito, saldos financeiros, resgate de aplicações financeiras e recebimento de empréstimos
- Alguns exemplos de saídas ou despesas são: pagamento de fornecedores, compras à vista, tributos, folha de pagamento, encargos salariais, pagamento ou amortização de empréstimos, pagamento de prestadores de serviço, despesas gerais, *marketing*, taxas de *shopping center* e retiradas pró-labore.

Avaliação:

Com relação ao assunto "Você elabora e controla o seu Fluxo de Caixa?", qual é a sua avaliação sobre o seu comportamento?

A ☐ Elaboro o Fluxo de Caixa da minha empresa, de forma sistemática, e faço o seu controle. A partir desses dados, tomo minhas decisões.

B ☐ Às vezes faço o Fluxo de Caixa, mas não tenho um controle permanente. Sei que posso melhorar.

C ☐ Não faço, ainda, o Fluxo de Caixa da minha empresa.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para elaborar e controlar o seu Fluxo de Caixa? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "Você elabora e controla o seu Fluxo de Caixa?".

Plano de ações: (Reflexão 30 – Você elabora e controla o seu Fluxo de Caixa?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão

30

As suas despesas estão controladas?

"Custos e despesas são igual a unha. Temos que cortá-los todos os dias."

ditado empresarial

Muitas empresas varejistas concentram a maioria de seus esforços na venda e algumas vezes esquecem a velha fórmula que diz "Lucro = receita – despesas". Alguns empreendedores iniciaram os seus negócios devido ao talento nato para a área comercial e, a partir do momento que a empresa cresce, é também necessário um trabalho árduo para reduzir as despesas, sejam elas fixas ou variáveis.

Uma simulação hipotética talvez possa demonstrar com mais facilidade a importância do empreendedor e da sua equipe buscarem a redução de custos e despesas no dia a dia da loja.

Vamos supor que um pequeno estabelecimento venda, por mês, R$ 100 mil e seus custos totais sejam R$ 95 mil, gerando um lucro de R$ 5 mil, ou seja, cerca de 5% das suas vendas. Se houver uma conscientização e mobilização de toda equipe para reduzir os custos totais, imaginemos que eles consigam uma redução de R$ 4 mil, diminuindo os custos totais para R$ 91 mil e ampliando o lucro para R$ 9 mil. Esse acréscimo significa uma elevação de 80% nos lucros (R$ 9 mil ÷ R$ 5 mil = 1,8). É um excelente resultado de melhoria.

Para melhor reflexão dos profissionais que atuam no varejo e desejam ampliar os resultados da sua loja, descrevo, a seguir, uma série de comentários e sugestões:

- Mantenha um controle rígido das suas despesas fixas e variáveis, comparando sempre os valores mensais com os do mês anterior e também com o mesmo mês do ano anterior. Essa avaliação poderá ajudá-lo bastante.
- Toda loja tem um ponto de equilíbrio, isto é, o ponto de vendas onde não vai ter lucro e nem prejuízo. Ou seja, receitas e despesas vão empatar, sendo este o ponto mínimo desejável para se ter lucro zero. Quando você reduz as suas despesas fixas esse ponto de equilíbrio (faturamento mínimo para lucro zero) também cai, melhorando a sobrevivência e possibilidade de sucesso do negócio.
- O principal item de despesas variáveis de uma loja são as mercadorias adquiridas dos fornecedores, totalizando cerca de 50% dos custos totais. Logo, é fundamental um bom relacionamento com os seus principais fornecedores, além do bom planejamento de compras e dos estoques.
- Se você tiver recorrendo a terceiros para compor o seu capital de giro, reavalie todas as opções existentes, visando a trabalhar com taxas mensais de juros mais adequadas. Evite entrar no cheque especial ou outros tipos de financiamentos que cobram taxas absurdas.
- Avalie se o preço que você está concedendo aos clientes é realmente compatível com a sua realidade.
- Tenha uma cobrança rápida e objetiva. Nesses casos, não tente economizar correio, telefonemas e outras pequenas despesas de cobrança pois sua loja poderá ser a maior prejudicada.
- Analise todas as despesas com instalações, pois estes são valores substanciais que, normalmente, impactam o resultado da loja. Se o seu ponto é alugado, procure renegociar o aluguel para valores justos e compatíveis como mercado.
- Evite investimentos desnecessários e que podem ser cancelados. Os investimentos essenciais e que não são urgentes podem e devem ser adiados.
- Lembre-se de que custo e despesa é igual a unha...
- Despesas fixas como água, luz, telefone, *internet* e outros devem ser monitorados e existem muitas alternativas de redução sem atrapalhar e prejudicar a operação e a qualidade dos serviços de atendimento.
- Converse com sua equipe de trabalho e solicite sugestões. Você vai se surpreender com a quantidade de boas ideias existentes para a redução de custos e despesas.
- Não se esqueça do planejamento tributário, independentemente do porte do seu negócio. As taxas, impostos e tributos que impactam o varejo brasileiro são altíssimos e por isso são necessários cuidados especiais para monitorar de forma adequada esse item.
- Evite concentrar a redução de custos nos salários, comissões e benefícios extras de sua equipe. Lembre-se de que uma equipe remunerada conforme o mercado e motivada pode gerar resultados excelentes para a empresa.
- Tenha uma planilha orçamentária mensal que permita uma boa visualização de todas as despesas fixas e variáveis. Ela é uma excelente ferramenta de gestão para o empresário e sua equipe.

Avaliação:

Com relação ao assunto "As suas despesas estão controladas?", qual é a sua avaliação sobre o seu comportamento?

A ☐ Faço um controle permanente das minhas despesas e acredito que elas estão no ponto ideal, ou seja, não é possível reduzí-las.

B ☐ Acredito que as minhas despesas estejam sob controle, mas, certamente, posso reduzí-las em alguns itens.

C ☐ Não tenho ainda um bom controle sobre as minhas despesas e tenho consciência de que vários itens podem ser reduzidos.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual a meta e/ou objetivo que você construiria para controlar melhor as suas despesas? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "As suas despesas estão controladas?".

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Plano de ações: (Reflexão 31 – As suas despesas estão controladas?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão
31

Você separa as suas despesas pessoais da sua empresa?

"Assim como você gerencia seu dinheiro, você gerencia sua vida."
Dan Millmann

O Brasil é um dos países mais empreendedores do mundo, mas apresenta também uma alta taxa de mortalidade de empresas, principalmente as de micro e pequeno porte, a maioria delas do varejo. Um dos principais fatores é o desequilíbrio financeiro causado por vários motivos, dentre eles a dificuldade do empresário separar as suas contas pessoais e familiares, daquelas do seu negócio.

É muito importante um bom planejamento financeiro da pessoa jurídica, cujas despesas têm que ser diferenciadas da pessoa física do empreendedor, seus sócios e familiares. A empresa e o dono do negócio precisam ter vidas financeiras distintas e, portanto, planejamento financeiro e Fluxos de Caixa diferentes.

Para facilitar a compreensão do assunto e permitir a gestão mais adequada sobre o mesmo, faço, a seguir, uma série de comentários e sugestões:

- É importante que seja definido o pró-labore mensal do empresário, baseado na função desempenhada e na média de valores que o mercado pagaria a um profissional com estas responsa-

bilidades, experiência e desempenho.

- O pró-labore é, em essência, o "salário do empresário", deve ser adequado à realidade da empresa e ser pago mensalmente junto com os demais funcionários. Esses valores devem ser contabilizados na pessoa jurídica e considerados como custo fixo do negócio.
- É importante uma boa consulta ao contador para que sejam conhecidos os valores legais e as implicações tributárias da retirada de pró-labore.
- Sócios que não trabalham não devem ganhar pró-labore mensal. Este valor é a remuneração de um trabalho e, portanto, só deve recebê-lo quem estiver realmente atuando e colaborando para o desenvolvimento do negócio.
- As despesas pessoais do empresário, como prestações particulares, aluguéis, cartões de crédito da família, escola, viagens de lazer, alimentação e outros são itens que deverão ser pagos pelo pró-labore recebido.
- Quando houver alguma necessidade excepcional do empresário, como por exemplo problemas de saúde) que necessitam de uma retirada extra, esse valor deve ser considerado como empréstimo da pessoa jurídica à pessoa física (que deve ser pago assim que possível) ou mesmo compreendido como antecipação de eventuais lucros.
- A diferenciação da vida financeira pessoal da vida financeira da empresa facilitará a organização administrativa do negócio, permitindo existir registros históricos fidedignos que vão facilitar a sua gestão futura.
- Não confunda lucros da empresa com recursos disponíveis para o empresário e sua família. Toda organização precisa ter reservas financeiras para eventuais despesas não previstas e novos investimentos.
- Os orçamentos e controles gerenciais da pessoa jurídica e da pessoa física são distintos e devem ser monitorados e avaliados, separadamente. Não permita que um item de despesa esteja fora do seu devido local ou mesmo conste de ambos.
- Defina uma política de gestão financeira e societária clara e objetiva, que norteie e diferencie as despesas pessoais e empresariais. É fundamental que sócios e familiares tenham conhecimento de todos os detalhes para evitar possíveis incompreensões futuras ou mesmo descontroles.
- É importante que o empresário evite retirar quantias expressivas da empresa que possam fragilizar o seu equilíbrio financeiro. Infelizmente é comum a situação de um empreendedor alegar que não tem condições para automatizar ou modernizar seu negócio mas, simultaneamente, não deixa de investir várias vezes esse valor em um imóvel particular, veículo novo ou ainda em viagens internacionais de lazer para seus familiares, que não agregam valor ao negócio.
- É desaconselhável que a empresa (pessoa jurídica) seja avalista de pessoas físicas, mesmo que estas sejam amigas ou familiares do empresário. Lembre-se mais uma vez que os negócios têm que ser diferenciados da vida pessoal.
- Muitos dos problemas de falta de lucratividade ou de falta de capital de giro de um negócio do varejo pode ser consequência do descontrole das despesas pessoais do empreendedor e sua família.
- Se a Pessoa Física (PF) emprestar dinheiro à Pessoa Jurídica (PJ), esta deve pagar o empréstimo, evitando incoerências nos controles gerenciais.
- O empreendedor deve se preparar para sua aposentadoria e sucessão. Consulte as diversas alternativas existentes.

Avaliação:

Com relação ao assunto "Você separa as suas despesas pessoais da sua empresa?", qual é a sua avaliação sobre o seu comportamento?

A ☐ O controle de despesas pessoais e da empresa são totalmente distintos e não existem quaisquer tipos de relacionamentos entre eles.

B ☐ A separação das contas é adequada e, quando existe alguma mistura, esta é pequena. Sei que posso melhorar.

C ☐ Existem ainda muitas contas pessoais e da minha empresa juntos. Preciso rever este aspecto.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para ter uma boa separação das despesas pessoais da empresa? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo, se possível, prazos.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "Você separa as suas despesas pessoais da sua empresa?".

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Plano de ações: (Reflexão 32 – Você separa as suas despesas pessoais da sua empresa?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão
32

Você faz Planejamento Tributário?

"Planejar tributos, no Brasil, é questão de sobrevivência."
empreendedor brasileiro

O Brasil possui uma das maiores cargas tributárias do mundo, não somente para as pessoas jurídicas, como também para as pessoas físicas e, para agravar este cenário, o nível de qualidade e quantidade dos serviços públicos é totalmente incompatível com a atual tributação existente. Esse elevado encargo tributário desestimula a formalidade e, infelizmente, direciona para a informalidade um grande número de negócios.

Segundo o Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT), em média, 33% do faturamento empresarial, no Brasil, é dirigido ao pagamento de tributos e tornou-se questão de sobrevivência para o empreendedor administrar, de maneira adequada, este ônus tributário.

Nem todos empresários, porém, sabem que é possível diminuir os seus encargos tributários de forma legal, através de um planejamento tributário, que muitas vezes prevê concessões especiais ou aproveita lacunas e brechas existentes na própria lei. Essa maneira legal é chamada de elisão fiscal ou economia legal mas que, na prática, denominamos de planejamento tributário.

A seguir, faço alguns comentários para sua reflexão:

- Não delegue 100% dos assuntos tributários para o seu contador. Os empreendedores precisam ter conhecimentos básicos sobre o nível de tributos que incidem sobre sua empresa.
- Participe de cursos e seminários que abordem o tema Planejamento Tributário. Leve consigo o profissional da sua equipe responsável por esta área.
- Converse com o seu contador sobre todos os tributos e encargos que a sua loja paga. Solicite sugestões de alternativas que possibilitem eventuais reduções da carga tributária.
- Busque informações sobre os incentivos fiscais existentes no seu Estado, principalmente aqueles que possibilitem a redução do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços.
- Analise a possibilidade de participar e usufruir de benefícios financeiros provenientes dos Incentivos à Inovação Tecnológica (Lei 11.196/2005).
- Dependendo do faturamento anual de sua empresa, verifique a possibilidade de enquadrá-la no Simples Nacional. Na maioria dos Estados brasileiros, essa prática é bastante vantajosa para as empresas do varejo.
- Se sua empresa não se enquadrar no Simples Nacional, analise as diversas alternativas de pagar o Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ) e a Contribuição Social sobre o Lucro (CSL) através de lucro real ou lucro presumido.
- Muito cuidado ao pagar impostos e encargos com atraso, por que a multa, geralmente, é muito alta e acima do custo financeiro de mercado.
- Avalie, em conjunto com o seu contador, todas as cerca de 80 taxas, encargos, impostos e contribuições que existem no Brasil e podem incidir sobre sua empresa. Verifique a real necessidade de pagar cada uma delas.
- A Lei permite que você substitua a maior parte do valor do pró-labore dos sócios de uma empresa por distribuição de lucros. Verifique se isso é possível na sua organização pois dessa forma poderá evitar a incidência do INSS e do Imposto de Renda (IR).
- Se achar conveniente, contrate um especialista em planejamento tributário para analisar a sua empresa e propor, se possível, redução dos tributos.
- Converse com outros empreendedores que tenham o mesmo porte que o seu negócio e conheça as suas práticas de planejamento tributário, visando a adequar, se for conveniente, a realidade do seu negócio.
- Consulte ao *site* www.portaltributario.com.br/dicas e conheça as sugestões de planejamento de redução tributária.
- Procure a sua entidade de classe como Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL), Federação do Comércio e outros, e avalie a possibilidade de se efetuar um estudo e solicitar ao Governo (Federal, Estadual e Municipal) projetos de lei e ações que possibilitem reduzir o custo tributário das empresas do seu setor ou da sua região geográfica.
- Se sua empresa parcelou impostos no passado, fique atento para o aparecimento de iniciativas do Governo como o Programa de Recuperação Fiscal (Refis), Parcelamento Especial (Paes) e Parcelamento Excepcional (Paex)que possibilitam a renegociação das dívidas em condições mais vantajosas.

Como você pode constatar, um bom Planejamento Tributário pode reduzir os custos e representar maior capitalização do seu negócio bem, como melhores condições para sobrevivência e crescimento.

Avaliação:

Com relação ao assunto "Você faz Planejamento Tributário?", qual é a sua a avaliação sobre a sua empresa?

A ☐ Minha empresa possui um bom planejamento tributário que é monitorado de forma adequada.

B ☐ Possuo planejamento tributário em minha empresa, mas acredito que posso implementar melhorias.

C ☐ Não possuo planejamento tributário e reconheço que domino pouco esse assunto.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para melhorar o seu Planejamento Tributário? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "Você faz Planejamento Tributário?".

Plano de ações: (Reflexão 33 – Você faz Planejamento Tributário?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão
33

O *mark-up* da sua loja é adequado?

"A melhor maneira de ganhar dinheiro é deixar de perdê-lo."

Rolin Amaro

Mark-up ou índice de marcação de preços no varejo é o percentual ou fator colocado sobre o custo da mercadoria para se chegar ao preço de venda. Atualmente, é muito comum o lojista não efetuar os seus devidos cálculos e arbitrar um fator como 2,0 (ou 100% sobre o custo) ou mesmo chegar a patamares de 2,5 a 2,8 (150% a 180%) quando se atua em lojas de *shopping centers* ou quando o custo direto de um determinado produto permite margens mais elevadas.

Apesar de ser muito prático e simples usar o método direto do *mark-up* é importante que outras avaliações sejam efetuadas para não incorrer em erros que poderão afetar, significativamente, o resultado da sua empresa.

É desejável que, em paralelo, seja sempre calculada a margem bruta ou margem de contribuição que um determinado produto possa gerar, onde são computados todos os impostos de entrada, entre eles o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), quando existir, Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), Programa de Integração Social (PIS), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins) e também os impostos sobre a venda como o ICMS, PIS, Cofins. No fundo, a margem bruta é a diferença do preço de venda líquido e do custo líquido dividido sobre o custo líquido. Logo, a margem bruta é diferente do *mark-up*.

Para que uma loja possa ter lucro, é necessário que a margem bruta seja maior que a despesa operacional. No caso do *mark-up* é preciso que este fator cubra todas as diferenças dos impostos e as despesas operacionais sendo que a diferença é a lucratividade esperada.

Algumas observações importantes para um lojista refletir sobre o tema são:

- Toda loja precisa conhecer o seu ponto de equilíbrio, que cobre todos os custos e despesas, ou seja, a sua empresa não incorre em lucro nem prejuízo. É o famoso "empate" ou lucro zero.
- O fato da sua loja ser própria não significa que você não possui despesas com aluguel. Cobre de você mesmo, nas planilhas, o que você estaria pagando a terceiros caso o imóvel não fosse próprio.
- Não confunda *mark-up* com margem bruta ou com lucratividade. São indicadores distintos que precisam ser calculados e monitorados.
- Quando ocorrem promoções nas operações de varejo que trabalham com *mark-up* baixo, é comum o lojista ter margem negativa. Portanto, controle sempre os seus indicadores.
- Muito cuidado ao querer vencer a concorrência praticando o menor preço. Verifique se o *mark-up* existente não estaria colocando sua loja abaixo do ponto de equilíbrio.
- Calcule o seu *mark-up* específico para as promoções especiais. Nestes casos o seu interesse é girar a mercadoria para compras de novos produtos. Logo, é comum trabalhar com lucratividade mínima ou mesmo zero (ponto de equilíbrio). Quando for necessário desovar o estoque de uma forma mais agressiva, o lojista poderá optar por um *mark-up* ainda menor (lucratividade negativa).
- Se suas despesas operacionais forem altas e aliadas ao baixo volume de vendas, mesmo um *mark-up* alto não conseguirá gerar lucratividade. Então, monitore, mensalmente, suas despesas operacionais, custo de mercadorias, total de vendas e a lucratividade da sua loja.
- Cuidado com a margem padrão 100% (*mark-up* de 2,0). Pode ser que você não consiga cobrir os seus custos ou mesmo esteja tendo uma lucratividade mínima.
- Faça um curso básico sobre cálculo do preço de venda no varejo em entidades como Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa (Sebrae), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), Federação do Comércio (Fecomércio), Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL), Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e outros. Depois, reavalie sua atual sistemática.
- Muitos dos negócios de varejo que não obtiveram êxito tiveram como causa um processo inadequado e errôneo de formação do preço de venda. Portanto, esse é mais um alerta para você ter cuidado adicional ao efetuar seus cálculos.
- Lembre-se de que o consumidor final tem de perceber que o preço de um determinado produto de uma marca é justo. Então, não é desejável aplicar o mesmo *mark-up* para todos os grupos de produtos ou mesmo para marcas diferentes. Siga o velho ditado: "trate os diferentes de forma diferente".
- Conheça os processos de marcação de preços dos seus companheiros lojistas. Discuta e avalie cada um dos procedimentos adotados.
- Se você tiver muitas dúvidas sobre o sistema de formação de preços que é usado em seu negócio, contrate um consultor ou um especialista para orientá-lo.

Avaliação:

Com relação ao assunto "O *mark-up* da sua loja é adequado?", qual é a sua avaliação sobre o seu negócio?

A ☐ Acredito que o *mark-up* utilizado está sendo adequado pois os meus preços são competitivos e geram uma boa rentabilidade.

B ☐ Utilizo o *mark-up* tradicional de mercado, mas penso que posso revê-lo para algumas marcas e grupos de produto.

C ☐ Não sei se o *mark-up* que utilizo está adequado, já que os meus controles são ainda deficientes e não consigo mensurar esse assunto.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para reavaliar e adequar melhor o seu *mark-up*? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "O *mark-up* da sua loja é adequado?".

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Plano de ações: (Reflexão 34 – O *mark-up* da sua loja é adequado?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão
34

O *Software* de Gestão do seu negócio lhe atende?

"Se você não sabe para qual porto está navegando, nenhum vento é favorável."

Sêneca

A principal ferramenta de gestão de uma empresa do varejo é o seu *Software* de Gestão e, por essa razão, o empreendedor não deve considerá-lo como uma simples despesa e sim como um importante investimento. A tecnologia da informação é um aliado indispensável das organizações que atuam num mercado cada vez mais competitivo e as chances de sucesso aumentam significativamente quando a equipe consegue identificar e responder, com mais rapidez e eficiência, às necessidades do consumidor.

A implantação de um sistema informatizado de gestão integrada, o popular *Enterprise Resource Planning* (ERP) ou Planejamento de Recursos Corporativos, poderá diminuir custos, melhorar a qualidade das decisões e dos serviços prestados, agilizar atendimentos e garantir maior eficiência e controle dos processos administrativos.

O mercado brasileiro já apresenta várias alternativas com soluções adequadas para as pequenas e médias empresas varejistas e o lojista precisa adotar uma série de avaliações prévias pque permitirão a escolha mais correta.

Eis alguns lembretes para facilitar a avaliação do seu *software* ou mesmo subsidiar a escolha de um novo sistema:

- Identifique as reais necessidades atuais e futuras da sua empresa. Converse com a sua equipe e elabore uma lista de todos os processos e controles que você necessita.
- Conheça os diferentes *softwares* que são utilizados em negócios similares aos seus. Identifique as vantagens e desvantagens de cada um. Faça um quadro comparativo.
- Analise se os *softwares* que estão lhe oferecendo, atendem realmente às suas necessidades e se os mesmos são especializados e utilizados no seu setor. É importante ouvir a opinião de algum especialista neutro no processo e até mesmo conversar novamente com lojistas que utilizam este mesmo *software*.
- Conheça todas as opções de relatórios e filtragens de informações que o *software* oferece e compare com as suas necessidades. Lembre-se que não adianta ter um ótimo banco de dados se não conseguir transformá-lo em informações úteis para sua tomada de decisão.
- O *software* tem que ser fácil de usar (amigável) e permitir que os funcionários, através de treinamentos básicos, possam operá-lo com precisão.
- O fornecedor do *software* tem que ter um bom suporte permitindo que você e sua equipe possam manter contato frequente, com facilidade, visando a sanar eventuais dúvidas que, certamente, vão ocorrer.
- Avalie a política de atualização do *software* pois existem mudanças no mercado e na legislação que, provavelmente, impactarão o sistema atual. Você não pode ficar defasado e nem pagar caro pela atualização.
- O *software* tem que estar atualizado e programado conforme a legislação vigente. Faça alguns testes e verifique se existe algum eventual problema ou mesmo inadequação.
- A empresa fornecedora do *software* precisa ser sólida, estruturada e ter compromisso com o cliente. Lembre-se que essa é uma parceria de longo prazo e que você não pode correr o risco de ficar, de uma hora para outra, sem um fornecedor e sua importante assistência técnica.
- Apesar de um *software* de gestão ser um bom investimento você tem que avaliar com muito critério o seu preço. Não adianta adquirir um sistema com preço muito baixo que não atenda às suas necessidades, assim como adquirir um outro muito mais caro, com recursos muito superiores aos que você necessita.
- Muito cuidado também com as "customizações" oferecidas por algumas empresas, principalmente, quando os seus especialistas são remunerados por horas trabalhadas. Se você não ficar atento, a customização de alguns processos poderá ficar até mais cara que o próprio *software*.
- Muitas empresas adotam dois caminhos: adquirir um aplicativo pronto, conhecido como "pacote" ou solicitar o desenvolvimento de um sistema específico. No caso de varejo de pequeno e médio porte, acredito que a melhor solução é comprar um aplicativo empresarial já pronto, pois no mercado existem vários bons aplicativos de todos os tamanhos, preços e funcionalidades.

Avaliação:

Com relação ao assunto "O *Software* de Gestão do seu negócio lhe atende?", qual é a sua avaliação sobre o seu negócio?

A ☐ O meu *software* de gestão é completo, minha equipe o opera de forma adequada e o mesmo me satisfaz.

B ☐ O meu *software* só atende parcialmente às minhas necessidades, sendo que temos dificuldades na sua utilização.

C ☐ Acredito que o meu *software* não atende às nossas necessidades.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para "o seu *software* de gestão"? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão. "O *Software* de Gestão do seu negócio lhe atende?".

Plano de ações: (Reflexão 35 – O *Software* de Gestão do seu negócio lhe atende?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão

35

Você utiliza, no seu dia a dia, as tecnologias disponíveis?

"Qualquer tecnologia, suficientemente avançada, parece ser mágica."
Arthur Clarke

Nos últimos anos, presenciamos o surgimento e desenvolvimento de novas e modernas tecnologias que transformaram a nossa vida pessoal e profissional. Atualmente as empresas estão revendo seus modelos de gestão e orientando a sua equipe para se adaptar aos novos momentos.

O impacto das novas tecnologias, na administração do tempo e no relacionamento com os parceiros, gerou grandes mudanças para todos. O empresário que ignorar esses aspectos poderá ter sérias dificuldades no seu negócio, até mesmo por que os empreendedores são conhecidos como agente de inovações.

A *internet* revolucionou o comércio varejista e hoje é uma excelente alternativa para reduzir custos e melhorar a competitividade das empresas. É fundamental que o lojista passe a utilizar, no seu dia a dia, todas as novas tecnologias de gestão que estão disponíveis no mercado e que podem ajudá-lo na sua vida profissional e pessoal.

Apesar de saber que muitas das opções tecnológicas que citarei a seguir vão se tornar ob-

soletas em pouco tempo, vou arriscar alguns comentários e sugerir alternativas de uso:

- A cada dia que passa a segurança na rede recebe melhorias e as empresas e profissionais passam a confiar mais na *internet*.
- Se a informação rápida é fundamental para uma boa gestão, o uso da *internet* permite que o lojista passe a obter dados confiáveis rapidamente e se comunicar com a sua equipe e demais parceiros, visando a tomadas de decisão.
- Quem insistir em permanecer apegado a processos e sistemas antigos de comunicação, arrisca perder espaço para os concorrentes mais velozes.
- O Skype, Messenger e Google Talk são programas de simples manuseio que permitem a troca de dados (texto, imagem, voz) em tempo real, com rapidez e baixíssimo custo.
- O lojista, usando ferramentas como Skype, MSN e outros, já pode realizar reuniões virtuais através de audioconferência, permitindo a troca de mensagens tanto de voz como texto.
- O artifício do *home office*, ou seja, escritório baseado na própria casa, está cada vez mais difundido. Escolha um local tranquilo da sua residência onde você se sinta bem e onde você poderá ter um novo escritório já que as tecnologias disponíveis permitem essa comodidade.
- Se você se desloca muito, é melhor ter um *notebook* e não um computador de mesa. Nesse caso o seu escritório estará sempre ao seu lado, dentro do seu carro, num ambiente de praia ou mesmo em uma montanha. Lembre-se de que já existem modelos pequenos, leves e com alto desempenho.
- Uma boa impressora a *laser* colorida é fundamental para o seu trabalho, apesar de as "preto e branco" ou as com jato de tinta, serem mais baratas.
- Se você for digitalizar documentos ou fotos, tenha um *scanner* e um *software* de *e-mail* ou fax no lugar de uma máquina de fax comum.
- Uma pequena câmera digital também pode facilitar a sua vida profissional, principalmente nas atividades que requerem fotos para apresentações.
- Um bom telefone celular completo, com viva-voz, câmera, gravador, agenda espaçosa e outros recursos, certamente vai facilitar muito a sua vida.
- Procure usar as alternativas existentes de *web* conferência com seus clientes, fornecedores e prestadores de serviço. O método é rápido e barato.
- As principais vantagens de se ter um *home office* ou mesmo um escritório virtual são: evitar dirigir, redução do estresse, economia de tempo, redução dos custos de transporte e maior produtividade e qualidade de vida.
- Apesar dos *notebooks* lerem e gravarem CD´s e DVD´s, você pode usar a tecnologia dos *pen drives*. Se desejar, utilize também microfones e câmeras de vídeo.
- O *palmtop* e seus similares são também boas opções para quem precisa se comunicar com rapidez e facilidade.

Avaliação:

Com relação ao assunto "Você utiliza, no seu dia a dia, as tecnologias disponíveis?", qual é a sua avaliação sobre o seu comportamento?

A ☐ Acompanho e utilizo, na minha vida pessoal e profissional, todas as novas tecnologias disponíveis no mercado. Isso facilita a minha gestão e administro melhor o meu tempo.

B ☐ Uso várias tecnologias disponíveis no mercado mas preciso atualizar-me ainda mais para melhorar o meu desempenho.

C ☐ Tenho usado muito pouco as novas tecnologias disponíveis no mercado. Preciso modernizar-me.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para utilizar, ainda mais, as tecnologias de gestão disponíveis no mercado? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo, se possível, prazos.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "Você utiliza, no seu dia a dia, as tecnologias disponíveis?".

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Plano de ações: (Reflexão 36 – Você utiliza, no seu dia a dia, as tecnologias disponíveis?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão
36

Você contrata especialistas e consultores?

"Muitos recebem conselhos, somente o sábio beneficia-se deles."

Syrus

O dia a dia de um empreendedor é, normalmente, muito atribulado, independentemente das características de seu negócio, e as suas múltiplas tarefas, muitas vezes, o impedem de atuar com mais intensidade em áreas que são vitais e essenciais para obtenção de bons resultados. Além do mais, o empresário e a sua equipe desconhecem detalhes conceituais e técnicos de determinadas áreas. E então, o que fazer?

O que a maioria das empresas bem sucedidas faz a contratação de consultorias especializadas para poder preencher estas lacunas e proporcionar informações e conhecimentos específicos, fruto de anos de experiência, que certamente poderão solucionar eventuais problemas existentes.

Uma boa consultoria, geralmente, é capaz de efetuar diagnósticos, orientar e propor melhorias que agreguem valor às atividades de um negócio. A função de um consultor, em essência, é parecida com a de um médico que efetua um diagnóstico e receita um remédio para curar uma dor ou ainda indica outro médico especialista para solucionar o problema detectado.

Eis algumas informações adicionais para sua análise sobre o tema:

- Você só deve contratar uma consultoria quando realmente for necessário e as atividades a serem

desempenhadas e contratadas não puderem ser efetuadas pelo empreendedor e pela sua equipe.

- É importante existir um clima de confiança e credibilidade entre o contratante e a consultoria. Afinal, uma série de informações confidenciais e sigilosas da empresa serão disponibilizadas e compartilhadas.
- A maioria dos consultores são profissionais éticos e bastantes discretos em relação aos negócios dos seus clientes.
- Converse com outros lojistas e pesquise alternativas de consultores que possam ajudar-lhe na gestão e solução técnica dos seus problemas.
- Muitas vezes, uma boa consultoria, somente, não conseguirá dar bons resultados se o empreendedor e sua equipe não efetuarem o acompanhamento e tiverem um papel ativo durante todo o tempo.
- Uma consultoria não deve substituir as funções do empreendedor e eximí-lo de sua responsabilidade, principalmente na tomada de decisões.
- O custo de uma consultoria não pode ser medido somente pelo número de horas ou de dias de trabalho. Lembre-se que este profissional estará lhe passando informações que são fruto de muitos anos de experiência em um grande número de empresas. Apesar dos serviços terem um custo elevado, eles normalmente se pagam.
- Antes de contratar uma consultoria converse com os últimos clientes que contrataram esses serviços. É fundamental obter tais informações.
- As consultorias, normalmente, propõem uma série de ações de melhorias, sendo responsabilidade da empresa implementar o que for proposto e aprovado.
- Uma boa consultoria pode gerar bons resultados para empresas de todos os portes, não somente para as grandes. As pequenas e médias empresas também podem se beneficiar do trabalho desses profissionais.
- Um consultor atua, muitas vezes, como função complementar às atividades de um empreendedor, que não tem tempo para conhecer, em detalhes, diversas fases do seu trabalho.
- Antes de se iniciar qualquer consultoria, é fundamental que seja efetuado um prévio diagnóstico estratégico sobre todo o negócio.
- Procure definir a contratação de uma consultoria, se possível, por preço global e não somente por horas técnicas. Dessa maneira, sua empresa poderá controlar melhor este custo.
- Antes de fechar um contrato com uma consultoria, faça contatos prévios (visita sem compromisso) com as alternativas mais viáveis que você tiver.
- Consulte as entidades de classe ligadas ao varejo como a Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL), Federação do Comércio (Fecomércio), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (Sebrae), Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e outros e solicite sugestões de nomes para eventuais consultorias.
- No varejo, eis alguns exemplos de consultoria que são contratadas: *software* de gestão, controles financeiros, ampliação do número de lojas, pesquisa e seleção de pontos de venda, melhoria de atendimento ao cliente, reavaliação do foco da loja e do seu público-alvo, planejamento tributário, gestão de estoques, alternativas de *franchising* e treinamento da equipe.

Avaliação:

Com relação ao assunto "Você contrata especialistas e consultores?", qual é a sua avaliação sobre o seu atual comportamento?

A ☐ Sempre que necessário, contrato consultorias para melhorar a minha gestão e lucratividade ou mesmo solucionar problemas técnicos.

B ☐ Já contratei, mas confesso que ainda tenho muitas dúvidas sobre esse tipo de trabalho.

C ☐ Não contrato consultorias. Preciso conhecer melhor esse assunto.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para esse assunto? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "Você contrata especialistas e consultores?".

Plano de ações: (Reflexão 37 – Você contrata especialistas e consultores?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão
37

Você pensa em expandir o seu negócio?

"Aja rapidamente, pense sem pressa."
Provérbio Grego

A maioria dos lojistas brasileiros iniciou sua vida empresarial com uma pequena loja. Com o passar do tempo, e após adquirir mais experiência, é comum o desejo e uma avaliação sobre a possibilidade de expansão do seu negócio.

A decisão, ou não, da abertura de uma nova loja deve ser tomada após a elaboração de um Plano de Negócios que deverá demonstrar a sua viabilidade.

Alguns pontos que devem ser avaliados para subsidiar essa decisão são:

- Elabore um estudo de viabilidade, ouvindo a opinião de sua equipe, de seus sócios e de sua família.
- Um bom Plano de Negócios pode evitar vários problemas futuros e facilitar a implantação dessa nova unidade ou mesmo mostrar a sua inviabilidade.
- Se a intenção é abrir uma nova unidade para ter mais espaço para apresentar suas marcas e produtos, é desejável avaliar o nível de vendas e lucro por m² da sua atual loja. Às vezes, temos surpresas ao verificar que uma determinada linha de produtos, ou mesmo marca, apresenta um

desempenho muito inferior ao das demais. Esse espaço pouco produtivo pode ser eliminado e substituir a sua necessidade de expansão.

- É fundamental que, para cada nova loja, você tenha um bom gerente capacitado para a função. Avalie bem a decisão de se promover, sem a devida preparação, um bom vendedor ou uma boa vendedora. Lembre-se, novamente, do velho ditado que diz: "Perdi um bom profissional de vendas e ganhei um mau gerente".
- Uma nova loja pode contribuir para diluir e reduzir custos fixos como pró-labore, unidade de compras, contabilidade, *marketing*, etc.
- Pesquise e analise, com cuidado, as diversas alternativas de localização da sua nova loja. Tenha sempre em mente que, na maioria das vezes, as vendas são proporcionais ao fluxo do público-alvo que se quer atingir.
- Seja cauteloso e duvide do ponto cujo preço de venda ou aluguel seja muito abaixo da média de mercado. Essa aparente economia poderá lhe custar muito caro no futuro.
- Se a sua nova unidade for trabalhar com as mesmas marcas que sua atual loja já atua, você poderá economizar tempo e também obter condições mais vantajosas nas negociações junto aos seus fornecedores. A economia de escala é um grande fator de competitividade no varejo.
- É desejável que a nova equipe seja formada com antecedência e todos os profissionais possam conhecer melhor a filosofia de trabalho de sua organização. Se possível, planeje um micro estágio da nova equipe no seu atual negócio.
- Assegure-se que você tenha os recursos financeiros suficientes para iniciar essa nova unidade. Se tiver dúvidas, refaça as contas.
- No orçamento geral da nova loja, além das despesas tradicionais com obras civis, decoração e *marketing*, lembre-se do capital de giro das mercadorias. Afinal, uma loja deve ser aberta com estoque adequado e cerca de três vezes o volume estimado de vendas para o primeiro mês.
- Não esqueça do plano de comunicação e *marketing* para atingir o seu público-alvo e informar a existência da nova loja. Algumas das acões básicas são: mídias tradicionais (TV, rádio, *outdoor*, jornal, etc), um bom coquetel de inauguração, *marketing* eletrônico, mutirão de telefonemas de toda a equipe e mala direta para os atuais e potenciais consumidores. Lembre-se do ditado do Chacrinha: "Quem não se comunica, se trumbica".
- Sensibilize e negocie com seus fornecedores condições especiais para o primeiro pedido para esta nova loja. Solicite, principalmente, mais prazo para poder facilitar o seu capital de giro e fluxo de caixa.
- Pesquise bastante os seus novos concorrentes e descubra seus pontos fracos e fortes. A partir dessas informações, você e sua equipe poderão obter e consolidar algumas vantagens competitivas.
- Se necessário, busque, junto a entidades bancárias, uma linha de crédito de longo prazo para investimento com carência e taxas de juros justas.

Avaliação:

Com relação ao assunto "Você pensa em expandir o seu negócio?", qual é a sua avaliação sobre o seu comportamento?

A ☐ Desejo expandir o meu negócio e, para isso, já fiz um planejamento de curto, médio e longo prazo. Agora estou operacionalizando e controlando as ações.

B ☐ Desejo expandir o meu negócio, mas não fiz ainda um planejamento adequado.

C ☐ Tenho dúvidas se desejo expandir meus negócios. Preciso reavaliar melhor este assunto.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para expandir o seu negócio? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "Você pensa em expandir o seu negócio?".

Plano de ações: (Reflexão 38 – Você pensa em expandir o seu negócio?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão

38

Você e a sua equipe estão inovando, verdadeiramente?

"Inovação é arriscada, mas não-inovação pode ser fatal."

Philip Kotler

Inovação, segundo o Dicionário Aurélio, significa ato ou efeito de inovar, ou seja, tornar algo novo, renovar, introduzir novidades. Na prática, inovação pode significar fazer mais com menos reduzindo custos, propor algo (produtos ou serviços), totalmente inesperado, que surpreenda aos clientes, otimizar processos produtivos ou comerciais e implementar novos métodos organizacionais, que sejam uma grande vantagem competitiva.

Para que uma empresa possa ser inovadora, é necessário que o empreendedor e que a sua equipe trabalhem em um ambiente inovador, que permita quebra de paradigmas, estimule experimentos e muitas novas ideias. Se um empregado tenta inovar e como prêmio recebe críticas ou punições, certamente, esse ambiente de insegurança não motivará novas experiências na equipe. Muitas vezes a inovação não produz resultados iniciais rápidos, ou mesmo retornos financeiros que sejam superiores aos custos incorridos no seu desenvolvimento. Este é o momento do empreendedor ter a necessária paciência para vislumbrar resultados a longo prazo e não somente a curto prazo.

O professor Maurício Morgado da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e pesquisador do Centro de Excelência em Varejo, escreveu um artigo muito interessante sobre a inovação no varejo sobre o qual vou tentar sintetizar os seus conceitos e informações. Segundo ele,

algumas tendências de inovações no varejo mundial, e no brasileiro, já são conhecidas e isso significa muitas oportunidades para os lojistas. Conheça algumas dessas alternativas e analise se existem boas oportunidades para você:

- A mulher ocupa papel diferenciado trabalhando fora, cuidando da família e chefiando 25% dos lares. A palavra chave no varejo é conveniência e tudo indica que o autoserviço vai continuar em alta pois, facilita a vida e agiliza as compras dos clientes. Alguns exemplos: Natural da Terra, Etna, PB Kids e Decathlon.
- A preocupação com a saúde no Brasil e em todo o mundo é muito grande e, por isso, redes de alimentos orgânicos são um sucesso (Ex.: Whole Foods, nos EUA e o Mundo Verde, no Brasil). As lojas de conveniência de alimentação como pizza-bar, shushi-bar e até mesmo bar de sucos com tudo pronto para consumo na hora ou para viagem também obtém bons resultados.
- A longevidade está elevando a vida média dos brasileiros e esses consumidores tendem a ter mais posses, privilegiando consumos como viagens, decoração, itens para o lar, *hobbies*, carros, vinhos e outros. Empresas como Expand e Empório Santa Maria aproveitam este filão.
- O mercado popular no Brasil, formado por quase 90 milhões de consumidores da classe C, representa uma grande oportunidade para todo o varejo nacional. A rede Habibs é um grande exemplo desse público-alvo.
- A concentração das grandes redes varejistas no Brasil mudou a relação de poder com a indústria fornecedora que hoje busca parcerias mais intensas com o pequeno e médio varejo.
- A globalização já é uma realidade no varejo brasileiro. Grandes grupos estrangeiros como Carrefour, Walmart e C&A já estão em nosso país, sendo que também existem empresas brasileiras como O Boticário e Fogo de Chão que se internacionalizaram. A globalização é tanto uma ameaça, como também uma oportunidade.
- Vários fabricantes de marcas internacionais inauguraram lojas para vendas diretas ao consumidor, que aprovaram esta iniciativa. Algumas marcas são Samsung, Apple, Adidas, Puma, Nike, Sony, Nokia e até mesmo a brasileira Melissa.
- O mercado de luxo sempre existiu e continuará existindo e atraindo um grande número de consumidores de elevado nível econômico. Algumas marcas são Ermenegildo Zegna, Prada, Tiffany e Daslu.
- Um grande segmento denominado *fast-fashion* marca presença com moda inovadora, de qualidade e preços bem acessíveis. Empresas como Zara, H&M, C&A são bons exemplos.
- O comércio *online* está crescendo cerca de 25%, ao ano, devido à existência de consumidores sem tempo, informados e informatizados. Alguns exemplos bem sucedidos são Submarino, Livraria Cultura, Best Buy e Ponto Frio.

Inovar no varejo é um exercício de percepção constante e, portanto, o varejista precisa estar antenado, em busca de sinais que permitam sair na frente e atender desejos raramente verbalizados pelos clientes.

Avaliação:

Com relação ao assunto "Você e a sua equipe estão inovando, verdadeiramente?", qual é a sua avaliação sobre a sua loja?

A ☐ Temos implementado muitas inovações em nosso negócio, muito acima da média do mercado e, por isso, fidelizamos o nosso cliente.

B ☐ Não temos efetuado inovações, mas tenho implementado experiências bem sucedidas de outros varejistas.

C ☐ O modelo de gestão do nosso negócio é tradicional e não temos implementado novos produtos e serviços.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para introduzir inovações no seu negócio? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "Você e a sua equipe estão inovando, verdadeiramente?".

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Plano de ações: (Reflexão 23 – Você e a sua equipe estão inovando, verdadeiramente?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão
39

Você tem um bom Sistema de Informações Gerenciais?

"Esforços e coragem não são suficientes sem propósito e direção."
John F. Kennedy

A globalização da economia está provocando uma competição ainda maior no varejo brasileiro, aliada ao fato que o crescimento do número de lojas é muito maior que o crescimento da população e do próprio desenvolvimento do país.

A cada dia, novas marcas e novos estabelecimentos surgem no mercado e as empresas precisam tomar decisões rápidas para poder acompanhar a evolução dos seus negócios.

A fidelização dos atuais clientes e a atração de novos se torna ainda mais necessária e uma boa administração só será possível se existirem informações precisas e disponíveis para que o empreendedor e sua equipe possam agir com a velocidade necessária. Por isso, é fundamental que as operações do varejo possuam um bom Sistema de Informações Gerenciais que disponibilize os dados de todas as áreas da empresa, bem como sobre os seus clientes.

Algumas vantagens que um bom Sistema de Informações Gerenciais (SIG) pode proporcionar à gestão de um negócio do varejo são:

- Redução de custos da operação.

- Melhoria e rapidez na tomada de decisões.
- Maior qualidade na prestação dos serviços.
- Melhor gestão do estoque.
- Melhor equilíbrio financeiro.
- Aumento das vendas.
- Redução da inadimplência.

A seguir, citamos algumas informações essenciais para facilitar a implantação de um bom Sistema de Informações Gerenciais na sua empresa:

- A maioria dos *softwares* utilizados no varejo não consegue gerar todas as informações necessárias. Logo, não tenha receios de usar planilhas eletrônicas adicionais.
- Defina as informações que você precisa ter em nível diário, semanal, quinzenal e mensal. A partir daí, faça uma programação para analisar os dados obtidos.
- É desejável existir uma reunião mensal de avaliação geral dos resultados da qual participam os principais funcionários da organização. São nesses encontros que se avaliam as causas dos erros cometidos e as melhores alternativas para correção dos mesmos.
- É importante comparar os dados do presente ano com as metas previstas e os dados realizados dos anos anteriores.
- No caso de uma rede de lojas, lembre-se de que tão importante quanto analisar o resultado global é a avaliação individual de cada unidade, pois as performances podem ser bastantes distintas.
- Lembre-se de que muitas vezes as informações contábeis atendem muito mais às exigências dos órgãos fiscalizadores do que à necessidade do empreendedor de ter informações gerenciais precisas para tomadas de decisão.
- Conheça os sistemas utilizados atualmente pelos seus amigos varejistas. Discuta com eles a melhor forma de avaliação das informações, visando a tomada de decisões.
- Lembre-se de que ter dados não significa ter informação, ter informação não significa ter conhecimento e ter conhecimento não adianta nada se não houver a tomada de decisão por parte dos gestores de um negócio do varejo.
- A avaliação dos estoques, em nível quantitativo e qualitativo, é muito importante para as vendas e o equilíbrio financeiro de cada loja.
- Uma pequena empresa não só pode, como precisa ter um Sistema de Informações Gerenciais adequado para a sua realidade.
- Para as pequenas operações do varejo existem *softwares* no mercado com preços bastantes acessíveis que podem proporcionar um modelo adequado de gestão.
- Se o empreendedor tiver dificuldade para operar o seu sistema, procure treinamento adequado para o seu gerente ou mesmo para outro profissional da empresa.

Avaliação:

Com relação ao assunto "Você tem um bom Sistema de Informações Gerenciais?", qual é a sua avaliação sobre a sua loja?

A ☐ Temos um ótimo Sistema de Informações, que permite o monitoramento de todas as áreas do meu negócio, facilitando assim as tomadas de decisão.

B ☐ O nosso Sistema de Informações, apesar de bom, ainda tem algumas deficiências. Penso que podemos melhorá-lo.

C ☐ Não temos ainda um bom Sistema de Informações Gerenciais. Isso dificulta a nossa gestão.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para utilizar um bom Sistema de Informações Gerenciais na sua loja? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "Você tem um bom Sistema de Informações Gerenciais?".

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

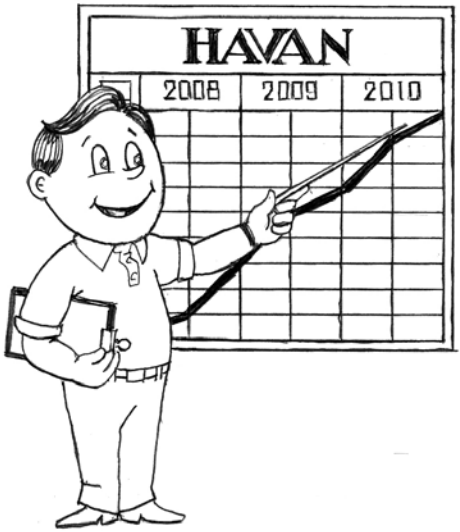
Plano de ações: (Reflexão 39 – Você tem um bom Sistema de Informações Gerenciais?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Reflexão

40



Você elabora o Planejamento Estratégico do seu negócio?

"O homem deve criar oportunidades, não somente encontrá-las."

Francis Bacon

Toda empresa necessita, anualmente, elaborar um Planejamento Estratégico e revisá-lo, periodicamente, visando a atingir as metas previstas e definidas pelos donos do negócio. No final de cada ano, é fundamental que o lojista faça uma avaliação do período que está se encerrando e elabore os objetivos para o ano seguinte. Essas metas (vendas, faturamento, lucro e outros) a serem definidas têm que levar em consideração uma série de fatores, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo.

É importante ressaltar que Planejamento Estratégico não é uma ferramenta de gestão somente para grandes empresas e sim para todos os negócios que querem sobreviver e crescer. Uma empresa, por menor que seja, não só pode como deve ter, obrigatoriamente, o seu Planejamento Estratégico, ou melhor ainda, uma Agenda Estratégica, visando a descrever todos os passos necessários para se atingir os objetivos propostos, sendo que algumas premissas são extremamente importantes para que o mesmo seja executado.

É fundamental a participação e o envolvimento da equipe, ou seja, do empreendedor, do seu sócio, dos gerentes e da equipe. Se não for possível obter o envolvimento e comprometimento

de todos, é necessário ter a adesão pelo menos daqueles que ocupam funções estratégicas ou têm mais experiência.

O início de um planejamento começa quando você descreve quais são os cenários econômicos e do varejo do Brasil, do seu Estado e de sua cidade. A partir daí, você vai poder levantar quais são as Ameaças (desafios) e as Oportunidades deste ambiente externo, que independem de você.

Entende-se por Ameaças tudo aquilo que vem do mercado externo (fora da porta da sua loja) que pode prejudicar e impactar negativamente o seu negócio. Entende-se por Oportunidades aquelas outras influências que podem facilitar e ajudar a desenvolver o seu negócio.

Como próximo passo, é necessário e importante que seja feita uma avaliação do seu Ambiente Interno, ou seja, de como está a sua loja naquele momento. Aí, você e sua equipe vão listar todas as Forças e Fraquezas que a loja tem.

Entende-se por Forças ou por Pontos Fortes tudo aquilo que sua loja tem de positivo e que é importante manter. Por Fraquezas ou Pontos Fracos ou ainda por pontos passíveis de melhoria entenda-se todas as falhas que sua loja tem cometido ou características que fazem com que ela se torne menos competitiva.

A partir desse grande cenário e dos levantamentos efetuados, vocês vão descrever uma série de atividades sempre contendo uma descrição sucinta e objetiva, citando o responsável, data para início, data para e término e indicando o seu custo estimado.

As ações descritas devem eliminar ou reduzir as Ameaças do ambiente externo, aproveitar Oportunidades deste ambiente, manter e consolidar os Pontos Fortes do ambiente interno, bem como eliminar ou reduzir os Pontos Fracos do ambiente interno.

A partir daí, é importante que você faça um controle e monitoramento periódico de todas as atividades, inclusive revisando este planejamento, caso necessário. Também é desejável que semanalmente você faça uma avaliação de como está a evolução de cada uma das ações e cobre os resultados de todos os seus responsáveis.

Se você não se sentir em condições de elaborar esse planejamento, sugerimos que procure um especialista para a implementação que pode ser um consultor de entidades como Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (Sebrae), Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL), Instituto Euvaldo Lodi (IEL), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), Federação do Comércio (Fecomércio) ou mesmo um profissional do mercado que conheça esta metodologia. Também é importante que você faça um curso sobre Planejamento Estratégico e conheça as experiências de outros negócios do varejo que estão utilizando a metodologia.

Na prática, o livro que você acabou de ler, é uma ferramenta que pode lhe ajudar a elaborar o seu Planejamento Estratégico.

Avaliação:

Com relação ao assunto "Você elabora o Planejamento Estratégico do seu negócio?", qual é a sua avaliação sobre a sua loja?

A ☐ Elaboro, anualmente, o planejamento, de forma participativa, efetuo revisões e faço um bom monitoramento.

B ☐ Elaboro o planejamento, mas não tenho conseguido executar e nem monitorar as ações de forma adequada.

C ☐ Não faço ainda o planejamento estratégico do meu negócio.

Objetivo:

Baseado na resposta acima, qual meta ou objetivo você construiria para ter um bom Planejamento Estratégico? Sugerimos que a sua meta seja escrita de maneira clara e específica, contendo prazos, preferencialmente.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Comentários:

Este espaço é destinado para você efetuar registros adicionais e quaisquer observações/lembretes sobre o assunto desta reflexão: "Você elabora o Planejamento Estratégico do seu negócio?".

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Plano de ações: (Reflexão 40 – Você elabora o Planejamento Estratégico do seu negócio?)

Após refletir sobre o objetivo que você construiu, descreva, agora, as ações básicas necessárias para que esta meta seja atingida.

Item	Data da Elaboração	Descrição	Responsável	Custo Estimado	Data de Início	Data de Término

Relação de *sites* importantes para o varejo

Nos *sites* abaixo você poderá encontrar muitas informações para facilitar e melhorar o desempenho do seu negócio:

www.varejista.com.br	Portal Varejista
www.friedman.com.br	Grupo *Friedman*
www.academiadovarejo.com.br	Academia do Varejo Marisol
www.hlca.com.br	HLCA *Human Learning*
www.portaldocomercio.org.br	CNC – Confederação Nacional do Comércio
www.portaldoshopping.com.br	Abrasce – Associação Brasileiro do *shopping centers*
www.abrasnet.com.br	Associação Brasileira de Supermercados
www.alshop.com.br	Associação Brasileira de Lojistas de *Shopping*
www.servicos.spc.org.br	Serviço de Proteção ao Crédito - Brasil
www.serasa.com.br	Serasa
www.sebrae.com.br	Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
www.senac.com.br	Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
www.portaldofranchising.com.br	ABF – Associação Brasileira de *Franchising*
www.inpi.org.br	INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial
www.ibge.gov.br	IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
www.finep.gov.br	Finep – Financiadora de Estudos e Projetos
www.bndes.gov.br	BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
www.ciee.org.br	CIEE – Centro de Integração Empresa Escola
www.falandodevarejo.com.br	Falando de Varejo

Sugestões de livros

É importante que os empreendedores e profissionais que atuam no varejo se desenvolvam, permanentemente, e uma excelente opção é a leitura de livros sobre gestão e o próprio setor.

Dentre as muitas publicações existentes em nosso país, relaciono algumas:

O Futuro Próximo do Varejo	Luiz Freitas
Como obter sucesso em vendas	Ermelino Espíndola
O Mundo é Plano	Thomas L. Friedman
Organize-se	Donna Smallin
Paixão Por Vencer	Jack Welch
Os Primeiros 90 Dias: Estratégias de Sucesso para Novos Líderes	Michael Watkins
Os Segredos da Comunicação Interpessoal	Perry Wood
Marketing no Varejo	Valter Rodrigues
Conquistar e manter clientes	Daniel Godri
Loja Viva	Edmour Saiani
Venda Mais	Raúl Candeloro
Você está louco!	Ricardo Semler
Negociar é Preciso	G. Richard Shell
O Monge e o Executivo	James C. Hunter
Nunca desista de seus sonhos	Augusto Cury
Pai Rico, Pai Pobre	Robert Kiyosaki / Sharon Lechter

Contatos

Se você desejar quaisquer informações adicionais sobre este livro ou mesmo obter informações sobre outros assuntos, entre em contato comigo pelo endereço eletrônico lucas@cobradagua.com.br

Para conhecer a empresa de moda Cobra D'Agua, acesse ao *site* www.cobradagua.com.br

Se você quer conhecer outros livros e artigos de minha autoria, acesse ao *site* www.lucasizoton.com.br

TEMPO RESULTADOS ESTRATÉGIA
CONCORRÊNCIA MOTIVAÇÃO COMUNICAÇÃO
INOVAÇÃO SONHOS METAS
LIDERANÇA MERCADO GESTÃO
TREINAMENTO PLANEJAMENTO
ESTOQUE SELEÇÃO SUCESSÃO
VITRINE RELACIONAMENTO MARKETING
RESULTADOS EQUIPE RECRUTAMENTO
PÚBLICO-ALVO PONTO EXEMPLO
EMPREENDEDORISMO ESTOQUE COMPRAS
OBJETIVOS MARCAS PESQUISA
CONSUMIDORES ADMINISTRAÇÃO
EXPANSÃO NEGÓCIO COBRANÇA
DESEMPENHO FLUXO DE CAIXA LAYOUT
CLIENTES CORNERS PONTO
LIDERANÇA MERCADO GESTÃO
TREINAMENTO PLANEJAMENTO
ESTOQUE SELEÇÃO SOFTWARE
VITRINE RELACIONAMENTO MARKETING
EXPANSÃO EQUIPE RECRUTAMENTO
PÚBLICO-ALVO PONTO EXEMPLO
EMPREENDEDORISMO EXPANSÃO COMPRAS
OBJETIVOS TEMPO PESQUISA