

# GESTÃO DE RESULTADOS

Conheça os  
**6 PASSOS**  
fundamentais para potencializar seus  
**RESULTADOS.**

**27 DICAS DE OURO**  
para construir um  
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
INFALÍVEL.**

**MODELO APLICÁVEL  
AO MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL  
E AOS GESTORES DE PEQUENAS, MÉDIAS  
E GRANDES EMPRESAS**

Carlos Alberto Diamantino



# VOCÊ NUNCA TERÁ UMA REPROVAÇÃO COMO RESPOSTA.

A frase acima contempla uma grande dose de ousadia e pode conotar exagero. Porém durante a minha trajetória profissional pude vivenciar momentos de grandes desafios e quero destacar dois deles pela grande importância e pelo impacto que eles causam na hora de definir um caminho para a conquista de resultados:

- Obtenção da APROVAÇÃO de um planejamento e seu respectivo budget (orçamento anual).
- O cumprimento dos resultados propostos após a conquista da aprovação.

Dessa forma, nas duas pontas do processo de uma gestão de negócios (construção do plano a ser aprovado e a concretização dos resultados propostos) existem áreas de tensão que se não forem bem cuidadas levam a um desgaste que, se exacerbado, pode levar a um stress transformando-se assim em uma perda de eficiência que não interessa nem ao profissional nem à empresa.

Todo executivo ou empreendedor individual sabe que obter resultados é a base de todos os planos para a expansão de negócios e também para a construção de uma carreira profissional. Tudo acaba se resumindo em **RESULTADOS**.

Com o objetivo de ajudar os profissionais em suas caminhadas ofereço esse trabalho, fruto da minha experiência na área Comercial, cujo formato foi desenvolvido com base em inúmeras metodologias e ferramentas existentes mas com adequações às diferentes culturas organizacionais que eu pude vivenciar e também com aperfeiçoamentos teóricos e práticos com os quais pude constatar, na prática, a eficiência desse processo em várias “**empreitadas**” que culminaram com grandes e decisivos passos que transformaram empresas, colocando-as em posições de destaque no *ranking* de negócios nos seus respectivos segmentos.

Essa metodologia é plenamente adaptável para diferentes estruturas e foram aplicadas também em pequenas empresas e comércios nos trabalhos de consultoria e, pela sua origem em grandes e médias estruturas já tem no seu “**DNA**” a premissa do sucesso.

E é por essa razão que deposito toda a minha confiança e quero compartilhar essa metodologia com um grupo de profissionais interessados e seletos que chegarão ao topo de suas carreiras respaldados pelos

bons resultados.

Quero também ressaltar a validade da metodologia proposta, revisada e testada, aos empreendedores que atingiram um patamar significativo com os seus negócios e enxergam a necessidade de aprimorar o processo de gestão com vistas na perpetuação dos seus negócios.

Por essa razão creio não haver exagero na frase proposta no início, em especial ao gestor quando busca a aprovação de um comitê interno ou aos empreendedores individuais diante de uma equipe de trabalho ou investidores:

*Você nunca terá uma reprovação como resposta.*

# APRESENTAÇÃO PESSOAL

---

*Frequentei dois tipos de escola, a acadêmica tradicional e a vida.*

*Com ambas aprendi muito mas com a vida, ah a vida, essa eterna escola que nos fascina como alunos, eternos alunos.*



## - Carlos Alberto Diamantino

- *Master Executive e Life Coach*, Especialista em *Mentoring* para Executivos, Líderes e Empreendedores, *Master Trainer*, Palestrante, Consultor em *Marketing*, Vendas, Comportamental e Comunicação com o mercado.

- CEO fundador da Orbit Humano;

- Foco em Gestão Pessoal, Empreendedores, Empresas, Marketing, Vendas e Comunicação.

## - Principais Clientes:

- Eli Lilly, E M S Sigma Pharma, Chiesi Farmacêutica, Torrent do Brasil, Grafite Promoção e Merchandising, Portal Publicidade, Vitafor Suplementos Nutricionais.

- Carreira em Vendas, *Marketing* e Diretoria Comercial nas empresas: Aché, Johnson & Johnson, Janssen Cilag, Allergan, Medley, Bel Chocolates e Laticínios Hércules (Grupo ZDA), Torrent, Vitafor e Baldacci

# CONSIDERAÇÃO INICIAL

## O FATOR HUMANO

---

*Se as pessoas que formam a sua equipe não conhecerem o suficiente para a conquista do resultado esperado, então a estrutura da sua empresa ou o projeto precisa ser revisto.*

*O problema está nas pessoas. A solução também.*



Nos meus 40 anos entre a carreira corporativa e empreendedor nas áreas de **comunicação, treinamento, mentoria e coaching**, nada me fascinou mais do que observar a impressionante capacidade de realização do ser humano. Acredito que essa forma de enxergar o mundo e essa constatação é que faz reverberar na alma de um líder a mais gostosa sensação de recompensa. Acreditar no ser humano e sentir-se parte desse ser. Ser capaz de criar metas, estruturar as ações, realizar e concretizar planos e sonhos, essa é a magia que a vida nos dá e que torna a jornada do **GESTOR** mais leve produtiva e prazerosa.

Identificar os problemas observando e ouvindo as pessoas é uma fase importante do processo. Poderíamos aqui substituir a palavra problema pela palavra oportunidade pois, conforme veremos, o ser humano é uma fonte inesgotável de oportunidades.

Quando idealizamos algo, estamos represando uma energia (fase da idealização) que, quando transborda (fase da implementação) vai irrigando todo um terreno que de árido vira fértil e de deserto vira oásis, a depender da forma de enxergar e de agir.

Essa capacidade de idealização vai propondo uma necessidade de nos desafiarmos cada vez mais e contagiar um grupo de pessoas envolvidas, pois somos todos **interindependentes**, para que se concretize uma idealização.

Gosto de usar o termo **interindependente** porque, ao contrário de interdependente, pressupõe que as potencialidades individuais têm força própria, mas com a conotação que o prefixo *inter* emprega à palavra, essa harmoniza a soma das competências individuais, sejam de pessoas ou departamentos, e quando bem aproveitadas essas potencialidades despertam uma sinergia cujo resultado não é simplesmente a soma das individualidades, mas a potencialização das mesmas com vistas a atingir um objetivo que é comum a todos.

A definição para a palavra interindependente: “**Que é reciprocamente independente**”, expressa o

significado e o propósito maior que um líder pode ter ao adotar esse conceito, e a palavra chave aqui é **reciprocidade**.

Voltando a falar da idealização, alguns chamam de problema o que decorre dessa idealização mas, quando se consegue esclarecer para todos os envolvidos qual é a missão e ao mesmo tempo, se nos propomos a despertar um interesse comum, temos aí uma visão ampliada da situação que transforma os problemas em oportunidades de realização e crescimento profissional e pessoal.

*Esse é o papel do líder.*

Essa referência e análise também faz sentido quando estamos diante de uma situação que poderia obstruir ou atrapalhar o andamento de um plano de ação. Se pararmos diante dessa intercorrência e analisarmos com clareza e método, podemos identificar também nessas situações uma grande oportunidade de evoluirmos nos nossos empreendimentos (até porque muitos desistem diante das dificuldades), uma vez que encontramos saídas e estas levam a mais um passo para avançarmos com sucesso e sobressaímos com uma “**musculatura**” mais forte e, portanto, melhor preparados para os desafios vindouros.

Cada pessoa que compõe uma equipe deve ser vista como uma **fonte de conhecimentos** e ao mesmo tempo uma **fonte de soluções**. São especialistas nas áreas e nas funções que ocupam e possuem um poder extraordinário de transformação e mudança.

Num dado momento, ocupamos a função de liderar essas pessoas e quando enxergamos nelas, nesses talentos que compõem a “**nossa**” equipe, alguém que conhece grande parte dos “**problemas**” e detém um grande poder de solução, podemos potencializar os nossos resultados.

Para isso é preciso de uma metodologia que possibilite a identificação, o desenvolvimento e a convergência dessas potencialidades individuais para a busca das melhores alternativas na solução de um problema, que poderíamos melhor dizer **oportunidade**, para se concretizar de maneira bem-sucedida um **PLANO DE NEGÓCIOS**.

Ter um PLANO DE NEGÓCIOS é como navegar com perícia, mas apoiados em instrumentos de navegação utilizando de ferramentas que a tecnologia possibilita um navegar mais preciso e seguro.

Não ter um PLANO DE NEGÓCIOS significa depender das habilidades de forma reativa e que afloram apenas nos momentos de emergência, pois antever as situações adversas e preparar-se com antecedência passa a ser desconsiderado no processo e, muitas vezes, perde-se oportunidades preciosas ou ainda leva a navegação para águas turbulentas.

O modelo que aqui apresentamos é fruto da conjunção entre **a teoria e a prática** mas, e acima de tudo, mostrou a sua eficiência na vida real, na elaboração e concretização de grandes planos de negócios. Nasceu dentro de grandes corporações e mostrou-se efetivo também para empreendedores nas suas carreiras independentes, uma vez que suas ferramentas e conceitos são moldáveis às realidades e especificidades de cada área.

Os conceitos e ferramentas que compõem essa **metodologia** são plenamente aplicáveis pois considera aspectos do comportamento humano e a transmutação de experiências e métodos entre os diversificados sistemas de gestão e cultura dos empreendimentos e, quando feita com sabedoria e método, conseguem identificar pontos comuns na trajetória do sucesso.

Nesse texto abordaremos a metodologia de elaboração de um PLANO de NEGÓCIOS para aplicação nas empresas de pequeno, médio e grande porte ou nos empreendimentos independentes que precisam incorporar um eficiente sistema de gestão com vistas na expansão e perpetuação dos negócios respeitando as suas origens.

# 1 - A CONTRIBUIÇÃO DO MARKETING

*Desde o momento em que vivenciei a área de Marketing, me tornei um vendedor e um gestor muito melhor, mas não deixei de ser um vendedor. Eternamente vendedor.*

O **Marketing** dentro de uma empresa tem como principal missão trazer para os negócios a visão estratégica para a geração dos resultados esperados.

As **ferramentas do Marketing** permitem uma melhor assertividade tanto na análise, como na estruturação de um planejamento e visa otimizar as ações com vistas no resultado. Nesse momento *Marketing* está intrinsicamente ligado a uma otimização dos recursos de uma empresa, equipe ou pessoa. É necessário desmistificar o conceito de que o *Marketing* é responsável pelo planejamento e Vendas pelo resultado. Ambos sobrevivem se obtiverem resultados e nisso não há exceção. Se é que se pode fazer algumas distinções entre essas duas áreas no tocante à resultados, o *Marketing* visa o curto, o médio e o longo prazo e Vendas coloca um foco maior no curto prazo, priorizando a sobrevivência imediata do negócio.

Porém, os conceitos e as ferramentas do *Marketing* oferecem uma visão e uma postura estratégica para todas as áreas de uma empresa e até mesmo para equipes e na vida pessoal. E isso assegura melhores resultados em tudo que propor a realizar.

Por essa razão, usaremos aqui alguns exemplos das ferramentas do *Marketing*, por estarmos falando de um Plano de Negócios, mas não podemos desconsiderar as ferramentas de Ações específicas da área de Vendas pois essas permitem, pela interdependência entre as áreas, um fortalecimento dos negócios.

As vendas, **como objetivo final do Marketing** devem ser consideradas em uma abordagem específica que, em alinhamento com o Plano de Ação devem ser contempladas com treinamentos específicos de técnicas e desenvolvimento de habilidades. Mas esse é um tema para uma outra abordagem.





## 2 - O MODELO MKTD

*Alguém idealizou algo e nos mostrou como oportunidade.*

*Compramos o desafio.*

*Agora temos que idealizar algo e apontar os desafios para a equipe.*

*Temos que realizar um PLANO DE NEGÓCIOS.*

Entre os recursos que temos e administramos, faremos as abordagens visando a melhor utilização dos **recursos esgotáveis**, que se dividem em 3:

- Tempo
- Financeiro
- Energia\*

Para falarmos dessa metodologia, iniciamos no momento exato em que tomamos consciência de uma responsabilidade que assumimos e, o simples fato de trabalharmos para uma empresa (seja ela própria ou de alguém) pressupõe que **TEMOS UMA MISSÃO**.

O texto acima propõe uma reflexão sobre o papel de um **GESTOR DE RESULTADOS**.

**MKTD** é a sigla que usamos para o termo **Marketing Discussion (discussão de Marketing)**. Quando buscamos o significado da palavra **discussão** no dicionário, nos surpreendemos com a conotação positiva dessa palavra, que se sobrepõe à aparente percepção que pode despertar de algo relacionado a um conflito. Abaixo um apanhado resumido de vários dicionários:

### - Discussão

- Ação ou efeito de discutir, de defender argumentos.
- Exame minucioso (de um assunto, problema etc.), levantando-se os prós e os contras.



Os termos chaves que devemos considerar são:

*Defender argumentos*

*Exame minucioso*

*Levantamento dos prós e dos contras*

Para construir um Plano de Negócio com a sua “**cara**”, da sua empresa, grupo de produtos ou negócio, é preciso que se considere a cultura e a experiência individual dos componentes da equipe, que são aqueles que estarão juntos nessa jornada atuando em um ambiente e perpetuando uma história bem-sucedida que faz com que todos tenham essa oportunidade no momento presente.

Assim, para que a realização desse plano leve ao sucesso diante de uma **Meta** definida ou a definir para um determinado período de tempo (normalmente o plano base contempla o exercício de um ano e projeta-se sobre essa base uma perspectiva de mais 5 a 10 anos) é preciso combinar bem os recursos disponíveis com esse “**manancial**” de potencialidades humanas, convergindo-as e direcionando-as rumo à **Meta**.

Veja na sequência o **passo a passo da metodologia MKTD**, apontando dicas importantes na condução de cada um dos passos, até chegar ao momento de planejar o novo **CICLO**, corrigindo desvios e aprimorando a sequência do negócio:

\*O recurso energia é muitas vezes desconsiderado no planejamento e negligenciado na tratativa. Resultado: falta o gás necessário para cumprir a jornada e, por desconsiderar esse recurso esgotável, as conclusões levam a atribuir a outros recursos as áreas de correções no projeto e trabalha-se em um campo que não correspondem á realidade. Incluímos aqui essa menção para completar o tema e ressaltarmos que energia é um fator crítico de sucesso em nossos processos de Treinamentos, Mentoria e Coaching. Não se pode negligenciar um CSF (Critical Success Factor – Fator Crítico de Sucesso).

## 3 - PASSO A PASSO DO MKTD

### 6 PASSOS E 27 DICAS DE OURO PARA CONSTRUIR UM PLANO E ENGAJAR PESSOAS NA BUSCA POR MELHORES RESULTADOS



*Um passo antes da linha de chegada significa prova incompleta. É onde se define a vitória.*

O processo do **MKTD** se completa em **6 etapas**. Cada uma delas possui sua importância e são expressas didaticamente em passos que vão definir ações sequenciais (os passos) a serem seguidos.

Abaixo segue o esquema passo a passo com dicas importantes para a implementação. Siga-os na sequência sugerida e coloque o seu tempero (estilo) para que, com naturalidade, obtenha o melhor resultado.

Toda vez que inicio um processo de **MKTD** costumo dizer que eu poderia apresentar vários planejamentos e formatos, já com as metas definidas pela própria leitura das necessidades e possibilidades da empresa ou do projeto. Dá menos trabalho e abrevia tempo.

Porém seguramente não será um plano tão efetivo quanto o que vamos construir aqui, nesse período. Além disso, falando dos **3 recursos esgotáveis**, o tempo, dinheiro e energia que serão necessários para gerar o engajamento da equipe durante o processo deve ser somado ao valor que se distancia na diferença do resultado entre um **PLANO DE NEGÓCIOS** construído com a soma das competências e um plano imposto por uma necessidade ou por um estilo de liderança com tendência de centralizar decisões.

#### **PASSO 1: PRÉ MKTD (WARM UP)**

Esse é um importante passo do processo. Por isso, não negligencie nenhuma das dicas:

#### **1- Defina o modelo de apresentação do plano (conteúdo, formato e etapas):**

**Prepare uma apresentação com todas as diretrizes do planejamento e cronograma a ser seguido, estabelecendo as responsabilidades de cada participante no processo.**

Esse cronograma deverá contemplar todas as etapas, desde a que se inicia com essa reunião até o último dos seis passos aqui apresentados.

Normalmente os membros do conselho de aprovação seguem um modelo já definido pela empresa em formato de resumo executivo.

Considere, então, que o modelo a ser usado pela gestão é mais amplo e contém as diretrizes operacionais mais detalhadas e já servem como um *backup* para a apresentação ao conselho.

Nos empreendimentos individuais existem vários modelos padrões disponíveis, mas o melhor é usar uma formatação própria com o negócio e estilo de gestão individual.

## 2- Reunião inicial:

**Envolva todos os participantes e delegue as tarefas relacionadas com as respectivas áreas de responsabilidade das funções que cada um ocupa.** Deixe claro a sua expectativa e a importância da preparação prévia à reunião de discussão. Existirão na equipe os profissionais que detêm a responsabilidade pela parte do projeto (exemplo: Gerente de Produtos) e os que fazem parte do suporte (exemplo: Inteligência/pesquisa de Mercado).

Especifique os participantes que farão as apresentações e envolva todas as áreas de suporte, ressaltando as corresponsabilidades de cada um.

## 3- Definição da formatação final do plano (em PPT ou Word):

**Para que durante o processo o foco esteja no conteúdo, trabalhe as grandes ideias e deixe definido o modelo que será o “documento oficial” a ser assinado pelos participantes responsáveis pelo PLANO DE NEGÓCIOS.**

Algumas empresas preferem o formato texto, outras o formato apresentação (Power Point). Ambos são válidos.

Se a preferência for por um formato mais documental, recomendo o formato texto.

Se a opção for pela praticidade na hora de gerar uma apresentação, o formato Power Point fica melhor. Dessa forma a equipe terá uma “**matriz**” de apresentação oficial do plano completo, da qual cada um, em momentos e situações específicas poderá desmembrar apresentações específicas à parte em questão, fazendo apenas as atualizações necessárias.

Importante considerar que existem empresas que adotam modelos de **PLANOS DE NEGÓCIOS** padronizados. Nesse caso, existem duas possibilidades mais adequadas:

**a-** Elaborar a fase MKTD já considerando as formatações estabelecidas e manter informações adicionais como back-up.

**b-** Fazer a discussão em formatos abertos e incluir uma etapa de conversão para o padrão oficial.

A decisão deverá ser tomada considerando que muitas vezes, seguir um padrão preestabelecido, apesar da praticidade pode limitar a criatividade pelo direcionamento prévio do raciocínio a ser empregado no formato padronizado.

Nesse caso, fazer a fase **DISCUSSION** sem a formatação padrão permitirá enxergar melhor novas oportunidades que numa padronização não seriam consideradas.

#### 4- Definição das diretrizes do negócio:

Considere que as diretrizes macro da empresa são premissas importantes para o plano de negócios e que a sua tarefa de líder de uma área determina a responsabilidade de atendê-las. O **PLANO DE NEGÓCIOS** tem como objetivo garantir o cumprimento da missão da empresa e, portanto, deve estar em alinhamento com a mesma.

As oportunidades que surgem **INEVITAVELMENTE** dentro de um processo **MKTD** devem ser estruturadas e propostas, deixando sempre claro que pode ser ou não incorporadas nas diretrizes macro da empresa.

#### 5- Homework:

Embora a palavra dê conotação de tarefa a ser feita fora do ambiente de trabalho, essa fase é a que vai definir as apresentações a serem propostas pelos líderes do grupo.

Deve-se então considerar que as atividades fazem parte das responsabilidades de cada cargo e devem ser incluídas na rotina (planejamento) do trabalho diário.

Essa fase é decisiva para o sucesso do **MKTD** pois deverá ser levada como proposta final de cada gestor, respaldadas por argumentos sólidos.

O ideal é que cada apresentação que será estruturada durante essa fase, tenha como princípio as possibilidades de execução e a convicção de cada gestor que será “**sabatinado**” pelo coordenador e por todos da equipe durante a fase 2.

Assim, deixar as atividades para a última hora ou entender como tarefa secundária serão fatores que contribuirão negativamente para o bom **PLANO DE NEGÓCIOS**.

Estamos falando aqui da elaboração do **PLANO** no qual toda a operação da empresa será desenvolvida.

Um forecast de vendas definido e aprovado, desencadeará tarefas aos demais departamentos (compras, financeiro, produção, etc) com impacto significativo nos custos.

## PORTANTO, ESSAS ATIVIDADES SÃO AS DE MAIOR IMPORTÂNCIA PARA OS NEGÓCIOS.

Um bom tempo para a realização da fase **HOMEWORK** é de três meses com atividades bem distribuídas entre eles e com uma checagem final e atualização dos dados nas duas semanas anteriores ao início da reunião (fase 2).

### 6- Escolha do local:

O passo 2 poderá ser realizada tanto dentro da empresa ou em local fora do dia-a-dia, sendo essa segunda opção a mais produtiva.

Lembre-se que estamos falando do **PLANO DE NEGÓCIOS** da empresa e toda a operação será decorrente desse **PLANO**.

Assim, sempre que possível (dependendo do porte e da disponibilidade de recursos) escolha um hotel e prepare-se para passar duas semanas longe da rotina de trabalho.

- Todavia, **considere que é plenamente possível realizar esse planejamento dentro da empresa**, tomando muito cuidado com os aspectos disciplinares alinhados com um bom planejamento de rotina diária a fim de não haver dispersão do foco dessas duas semanas.
- **Estabeleça responsáveis por assumir as responsabilidades dos participantes que estarão ausentes dos departamentos nesse período**. É uma ótima oportunidade para desenvolver profissionais para maiores responsabilidades.
- **Coloque na programação horários específicos para que haja contatos com a empresa** e faça com que toda a empresa respeite isso. É uma ótima oportunidade de criar ou fortalecer uma cultura de planejamento na empresa e eliminar o conceito de gestão reativa.
- **Contemple essas despesas no budget**. Viabilize recursos. Coloque como ação de importância maior nas prioridades de investimento.
- **Deixe claro que, durante esse período (duas semanas) os celulares deverão estar fora do alcance e os notebooks sem conexão com a empresa**.
- **As interrupções não causam apenas um período de descontinuidade, mas, acima de tudo, uma desconcentração** quando vem carregada de problemas. E isso leva a um estado de espírito fora do contexto de convicção e otimismo que devem fazer parte da construção de um **PLANO DE NEGÓCIOS**.
- **Mantenha uma pessoa na empresa encarregada para dar suporte** (representar o departamento) em caso de necessidade do grupo que estará fora nesse período.
- Quando realizado fora da empresa, **escolha de cardápio adequado** (comida leve e opções saudáveis) ajudam muito para evitar a popularmente conhecida “**síndrome da jiboia**” ou seja a digestão pesada.

## 7- Checklist:

**Mantenha-o completo e atualizado, por participante. Seja minucioso. Antes levar a mais do que faltar pouco.**

Algum material ou informação que falte geram ruptura no processo produtivo.

Faça também um *checklist* de assuntos pessoais para que não tenha interferências nesse período. A escolha de uma época de atividades pessoais menos intensas são fatores que contribuem para o bom andamento do planejamento.

## PASSO 2: REUNIÃO MKTD (1 A 2 SEMANAS)

### 8-Evento inicial:

**Siga rigorosamente o programa e inclua um evento inicial para a integração dos participantes.**

Um jantar ou churrasco no dia anterior, com todos já hospedados, costuma funcionar muito bem.

Não inclua nesse evento, mesmo que a verba possibilite, atividades fora do foco do trabalho como shows musicais ou comediantes. Mantenha um clima descontraído porém com a seriedade que deve nortear essa atividade.

Palestra de negócios ou motivacionais funcionam bem no início do período (dia anterior ou primeiro dia) e podem servir como um aquecimento do raciocínio e ajuste de foco.

### 9- O papel do “coordenador”:

Nesse momento, o líder do grupo, você, além de coordenar as ações de discussões estratégicas, deverá se posicionar como um comprador. Mantenha o bom senso nas análises e mantenha -se com elevado nível de exigência. Procure sempre manter um ambiente de seriedade mas com a descontração necessária para que aflorem as habilidades criativas da equipe.

Não se posicione como um chefe, e sim como um líder e um comprador de bons projetos e boas ideias. Isso encoraja o grupo para que tragam novas perspectivas e soluções evitando propostas que possam ser apenas para “**agradar o chefe**”.

### 10- Escolha um formatador (redator, compilador):

**Muito importante ter na equipe uma pessoa responsável pela compilação das conclusões**

e **decisões tomadas**. Funciona muito bem quando assume esse papel alguém de uma área (com os respectivos suportes) prestadora de serviços (fornecedora interna) como da Inteligência/pesquisa de mercado.

É importante que tenha uma visão ampla do negócio, dentro da abrangência do cargo do coordenador (**LÍDER**) do projeto.

## 11-Preparo para a “hard fase”:

**Importante estabelecer que existem etapas a serem cumpridas e isso pode exigir grande esforço pois trata-se de um momento de grande importância para os negócios.**

Esse compromisso deve ser assumido por todos os participantes e ressaltamos aqui **a importância do passo homework da fase 1.**

## 12- Tirar os crachás:

**Deixe claro que durante essas duas semanas, as opiniões têm o mesmo peso, independente da função que cada um ocupa.** Tão importante quanto não inibir uma participação de um “**menos graduado**” é o controle dos “**mais graduados**”.

Muitas soluções que mudaram definitivamente uma performance ou um ambiente corporativo vieram de pessoas mais humildes na hierarquia. Esses têm um senso de observação muito aguçado e geralmente são muito dispostos a contribuir. Procure criar um ambiente de respeito às ideias e não aos cargos. Se possível, leve isso para o dia a dia na empresa. Vai funcionar muito bem.

Uma boa forma de reforçar esse conceito é fazer um gestual de deixar o crachá na porta, no primeiro dia e evitar falar de cargos nas apresentações e sim da função que desempenha na empresa.

## 13- Controle do tempo:

**O grande segredo aqui é fazer um programa bem adequado na distribuição de tempo e com respiros para os comentários e debates de ideias.**

O preparo para a “**hard fase**” já descrita é um fator de grande contribuição.

Outra recomendação importante é que o coordenador (**LÍDER**) saiba encontrar o tempo ideal em que a discussão já atingiu o seu pico produtivo. E isso se percebe quando os argumentos do apresentador passam a ser repetitivos ou se chegue a conclusão, por consenso, de partir para a fase de reformulação que apresentaremos mais adiante.

## 14- Apresentações individuais:



Essas deverão ser preparadas na fase pré MKTD e feitas para que as ideias e projetos sejam “VENDIDOS” pelos apresentadores.

Definir um tempo para exposição de acordo com a complexidade do projeto e reserve um tempo significativo para as discussões e contribuições do grupo.

Essa é a hora de gerar o engajamento. Quanto mais aberto estiver o responsável para ouvir e ou acatar as sugestões, maior será o comprometimento e a sensação de que o **PLANO DE NEGÓCIOS** é da empresa na qual todos fazem parte e não um plano de alguém que ocupe algum cargo.

Necessário ressaltar que tanto as propostas do apresentador como as sugestões do grupo devem estar embasadas em argumentos concretos e muito bem fundamentadas. Adotar uma postura de concordar para agradecer não contribuem para elaborar bom PLANO DE NEGÓCIOS”. A incidência dessas interferências nos planos está relacionada com o **grau de maturidade da equipe** e pela **postura do líder** no dia a dia e durante essa atividade.

## 15- Reformulação:

A reformulação faz parte efetiva do formato de planejamento DISCUSSION e deve ser contemplada no programa.

Importante que essas reformulações não sejam feitas durante as discussões para que ninguém fique ausente dos trabalhos de grupo. Inclua na agenda um tempo para que esse trabalho seja feito.

Se estamos falando da construção de um trabalho em equipe, é natural que haja contribuições a impactarem no projeto.

## 16- Apresentações individuais definitivas:

É a apresentação individual validada pelo grupo e aprovada pelo líder que coordena o trabalho.

É um **wrap up (revisão / acabamento)** feito por todos após impactar todas as contribuições e sempre se mostram mais ricas do que as primeiras apresentações pois contemplam uma visão ampla da empresa feita por todos os olhos e de todos os ângulos.

## 17- Apresentação do plano consolidado:

Após todas as apresentações e através do trabalho feito pelo compilador escolhido, o coordenador (LÍDER) apresenta a conclusão do trabalho já no formato próximo do plano final. Ainda não estamos falando do **PLANO DE NEGÓCIOS** que será feito após essa fase do trabalho. Porém trata-se do material que será usado para a formatação do **PLANO DE NEGÓCIOS** a ser apresentado à última instância de aprovação da empresa e ao comitê.

Nesse momento tem-se um plano no qual todos os participantes estão engajados e compromissados com o que lhe couber dentro das suas áreas específicas.

Define-se nesse momento o conceito de **guardiões do plano** que vai assegurar que todos os esforços e competências sejam aplicados na busca dos resultados, pois trata-se de um plano construído por todos.

## 18- Definição de prazos para a consolidação – estabelecer cronograma:

Junto com a apresentação do plano consolidado, estabelece-se o cronograma para a redação dos PLANOS de cada GESTOR no formato estabelecido, junto com uma apresentação executiva para apresentar ao grupo decisor maior da empresa, em data definida ou a definir.

## PASSO 3: PÓS MKTD

## 19- Consolidação do PLANO DE NEGÓCIOS:

Com todas as informações em mãos cabe agora a consolidação e formatação do PLANO DE NEGÓCIOS que deve compreender:

- Um plano completo (consolidado) redigido no formato padrão da empresa ou formato escolhido.
- Uma apresentação executiva (sumarizada) para venda ao decisor ou ao grupo decisor maior. ESSA É AQUELA APRESENTAÇÃO “MATADORA” que tem o objetivo de VENDER o PLANO DE NEGÓCIOS
- Budget consolidado da empresa com base no planejamento realizado.

## 20- Redação do plano individual:

Cada área deverá redigir o seu próprio plano que dará sustentação ao PLANO DE NEGÓCIOS GERAL desenvolvido.

## 21- Aprovação Aos níveis superiores:

Toda proposta tem como resultado 3 possibilidades:

- APROVAÇÃO TOTAL
- APROVAÇÃO PARCIAL
- REPROVAÇÃO TOTAL

Esse processo de planejamento assegura, numa empresa ou empreendimento com sistema profissionalizado de **GESTÃO**, uma maior assertividade. Isso acontece devido ao fato de ter o envolvimento de todos os funcionários.

Podem ser sócios, franqueados, equipe de vendas, funcionários, enfim, em qualquer perfil de empreendimento em que se busque o engajamento de todos que participam da construção dos resultados.

Essas pessoas que compõem o grupo de gestores são selecionadas, formadas e desenvolvidas para atingirem o maior grau de conhecimento do mercado em que atuam, bem como o maior grau de competência. Conhecem o mercado, os produtos ou serviços comercializados, a cultura e a filosofia de negócios e do empreendimento.

Assim, se houver um alinhamento entre as diretrizes macro da empresa e alinhamento entre as lideranças, as possibilidades de reprovação são praticamente nulas.

Vamos então para a implementação, “**bola pra frente**”.

Porém, cabe uma análise da alternativa da aprovação parcial.

Havendo um nível de ponderações da ordem de até **10%**, isso mostra um bom alinhamento entre o topo da pirâmide organizacional e a base.

Em proporções de reprovações acima de 10%, e na medida do aumento dessa proporção, recomenda-se uma avaliação no alinhamento entre as diretrizes maiores da empresa e a operação, em especial entre os gestores.

**Análise dos processos de comunicação e clima organizacional são ótimos pontos de partida.**



## 22- Apresentação ao board e para a empresa:

**Após a aprovação final é altamente recomendado uma apresentação para toda a empresa, começando pela liderança e em efeito cascata, selecionando-se os pontos pertinentes à cada área da estrutura do empreendimento, até chegar ao “chão de fábrica”.**

Isso aumenta o engajamento de todos e é um importante fator para gerar a tão desejada participação e interesse de todos que trabalham pelos resultados do empreendimento.

Há também, além do engajamento, um clima de maior segurança e confiança na instituição por

permitir uma visão de futuro e alertas sobre a operação incluindo os funcionários que não teriam oportunidades de acesso às informações diretivas.

## **PASSO 4: REDAÇÃO FINAL, FORMALIZAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO**

Essa etapa acontece em paralelo com a etapa de apresentação à empresa, porém somente após a aprovação e que seja reconhecido como o **PLANO DE NEGÓCIOS FORMAL DA EMPRESA**. Passa a ser o documento oficial da empresa e a responsabilidade de todos.

Serve como base para as mensurações e recompensas no sistema de **Gestão por Meritocracia**.

Seguem as seguintes etapas:

### **23- Implementação:**

**Gera o comprometimento e começa com a reunião de apresentação geral à empresa.**

Para a área de vendas, deve ser feita em reuniões específicas fazendo o “cascateamento” das metas e os respectivos planos de ação para o cumprimento das mesmas.

### **24- Follow-up:**

**Assegura a atualização e o cumprimento dos resultados** propostos e deve ser feito por todos em suas respectivas áreas de responsabilidade.

### **25- Feedback trimestral (por quarter) com os guardiões:**

**Muito importante essa reunião com todos os envolvidos na construção do PLANO DE NEGÓCIOS** para manter o foco, o comprometimento e a correção dos desvios.

## **PASSO 5: MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS**

É feita a cada fechamento de mês, porém recomenda-se uma análise criteriosa a cada quarter (trimestre) e deve ser a base para a reunião de **feedback** com os guardiões. Essa avaliação garante as correções de desvios e os aprimoramentos necessários ao cumprimento dos resultados do quarter seguinte.

São **dois os pontos a destacar** nessa fase de mensuração de resultados:

## 26- Comemorações:

A **comemoração de bons resultados** gera motivação e confiança.

## 27- Correções de desvios:

**Gera** aprimoramento e perpetuidade.

## **PASSO 6: O FINAL DE UM CICLO MARCA O INÍCIO DE OUTRO, COM MAIOR ASSERTIVIDADE**

Seguindo todos os passos e adequando-os à cultura da empresa e estilo do empreendedor (**gestor interno ou empreendedor individual**) e respeitando o contexto competitivo do momento e do segmento de atuação, na mensuração dos resultados acumulados até o **terceiro trimestre (quarter)** inicia-se o **processo de coleta de dados** para o ciclo seguinte.

Muitas empresas iniciam o planejamento após o fechamento do **terceiro trimestre (quarter)** e refinam os números no início do exercício de vigência do **PLANO DE NEGÓCIOS**.

Com a implantação dessa metodologia, testada e validada na prática, os gestores trabalham todas as premissas necessárias para construção de um PLANO DE NEGÓCIO.

Na desafiadora fase de aprovação, você terá o apoio e engajamento de toda uma equipe de trabalho e respaldado nos bons resultados que certamente obterá.

*Você nunca terá uma reprovação como resposta.*

## **Carlos Alberto Diamantino**

*Master Executive e Life Coach, Especialista em Mentoring  
e Master Trainer*

Foco em Gestão Pessoal, Empreendedores, Empresas, *Marketing*,  
Vendas e Comunicação



WhatsApp:  
(19) 9 9234.7575

[www.orbithumano.com.br](http://www.orbithumano.com.br)

[carlos.diamantino@orbithumano.com.br](mailto:carlos.diamantino@orbithumano.com.br)