

COMO REDUZIR OS CUSTOS DE UMA EMPRESA?



**Apresentar soluções para
enfrentar os desafios nas
empresas em momentos
de incertezas.**



O QUE FAZEMOS



Estratégia de Negócios



Marketing Digital



Redução de Custos



Gestão de Vendas B2B



Gestão de Pessoas



Melhoria de Processos



Mentoria



Treinamentos



Sistema Lean



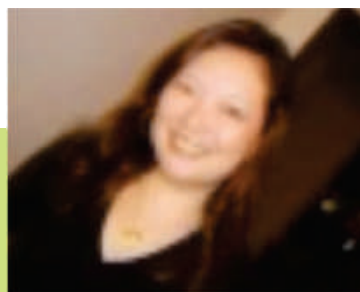
Facilitador de Inovação

QUEM SOMOS

Daniela Hotta

CEO
DH

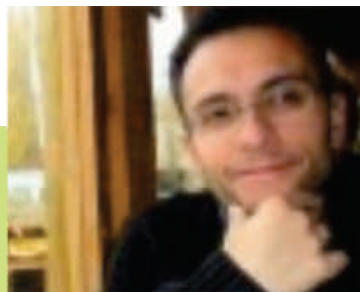
Gestão de processos



Henrique Morbi

Diretor
ID Publicidade

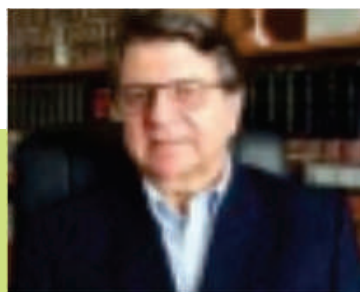
Marketing Digital



Jairo Ramalho

Diretor
Máxima

Lean Manufacturing



Rosemary Almeida

Sócia Diretora
Vértico

Gestão de pessoas



Vanderlei Silva

Sócio Diretor
Vértico

Estratégia, Processos, Lean e mentoring



A large, decorative green triangle is positioned on the left side of the page, pointing towards the right. It is composed of two overlapping layers: a lighter green layer on top and a darker green layer on the bottom.

Soluções para implantar Reduções de Custos nas empresas em momentos de crise

Permitir aos participantes conhecer estratégias e soluções para implantar reduções de custos nas empresas em momentos de incertezas.



ÍNDICE

06

A análise do cenário em momentos de crise

19

**Como reduzir os custos
sem comprometer a qualidade**

33

08 desperdícios a serem evitados – visão Lean

42

Sistema de controle gerencial

46

Importância da gestão de pessoas

54

**Capacidades e competências
essenciais para um novo cenário**

60

**Como abrir a visão para um
cenário de incertezas**



A análise do cenário em momentos de crise



Qual a dor do seu negócio?

Normalmente quando as empresas decidem desenvolver o seu planejamento estratégico é recomendável que se desenvolva uma análise de cenário interno e externo também conhecido como Análise SWOT.

A Análise SWOT ou Análise FOFA é uma técnica de planejamento estratégico utilizada para auxiliar pessoas ou organizações a identificar forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças relacionadas à competição em negócios ou planejamento de projetos.

Em momentos de crise ou de incertezas ou mesmo em uma situação de normalidade, pode-se aplicar esta técnica, promovendo discussões com as pessoas que conheçam a organização e os seus processos para identificar oportunidades, “dores” ou desperdícios que precisam ser eliminados.

Abaixo são apresentados algumas “dores” que independente do contexto social e econômico tem-se repetido ao longo dos anos.

A análise do cenário em momentos de crise

Exemplos das “dores” das empresas

Financeiro	Operacional	Comercial	Gestão Pessoas
Falta de capital de giro	Baixa produtividade	Baixa conversão em vendas	Reclamações trabalhistas
Custos operacionais elevados	Alto índice de refugo ou retrabalho	Falta de controles	Falta de liderança
Falta de gestão financeira / custo	Atraso na entrega	Falta de estratégias	Desmotivação da equipe



A importância da estratégia dos negócios voltada a redução de custos

Em diversos setores enfrentando grandes interrupções e mudanças, economias de eficiência marginal não podem mais garantir a sobrevivência e sucesso. Como você pode identificar recursos e aprimorar recursos operacionais de uma maneira que permita definir o ritmo em um mercado em rápida evolução?

A prioridade não são os custos que você corta, e sim onde você concentra os recursos para estimular o crescimento e a diferenciação.

Fazer as escolhas certas e movimentar o negócio exige repensar a estratégia, custos e, mais importante de tudo, como eles se alinham.

Os cinco passos que estabelecemos aqui, concentra-se em otimizar e não apenas o corte de despesas para garantir que o seu negócio possa sustentar relevância competitiva e maximizar seu potencial.



Etapa 01 - Comece com a estratégia

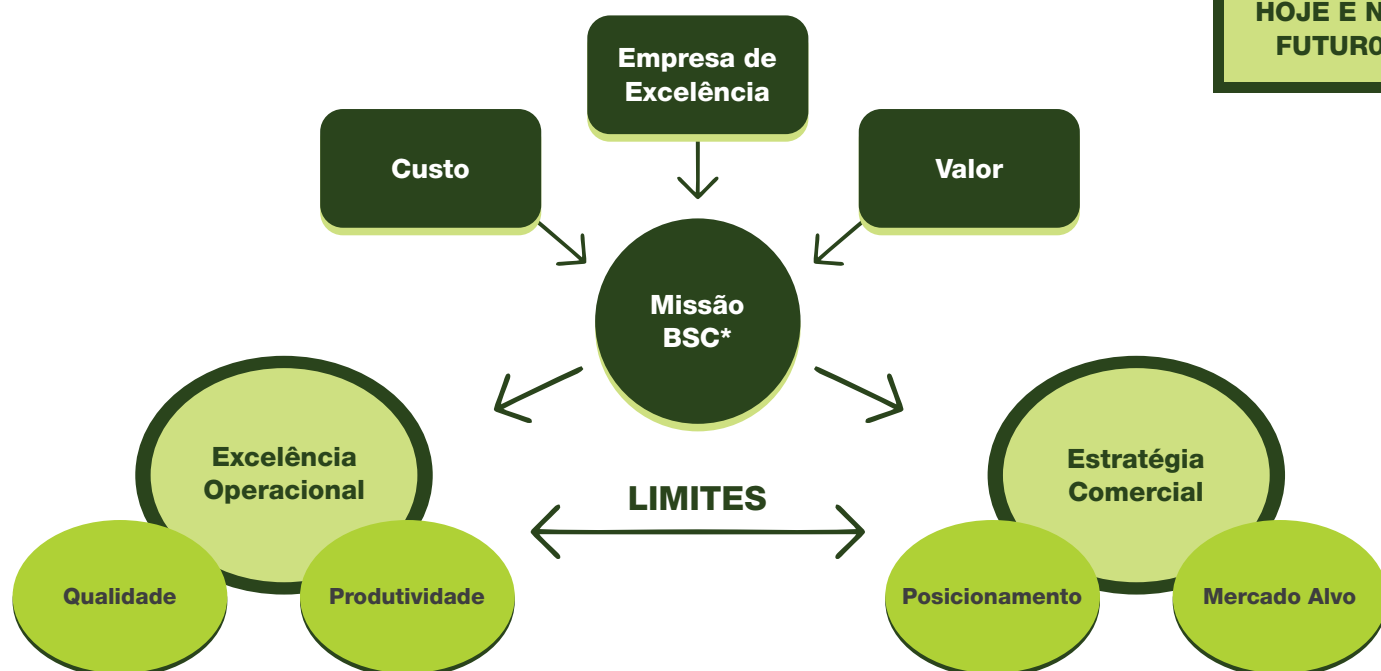
Tenha uma clara visão de sua estratégia e garanta que ela seja consistentemente entendida em toda a organização.

O planejamento estratégico é o processo de documentar e estabelecer uma direção para sua empresa - avaliando onde você está e para onde está indo.

O plano estratégico oferece a você um lugar para registrar sua missão, visão e valores, bem como suas metas de longo prazo e os planos de ação que você usará para alcançá-las.

A análise do cenário em momentos de crise

\$
HOJE E NO
FUTURO





Alinhamento das estratégias

Também é importante entender as interações entre unidades de negócios, áreas e o custo que isso gera, em vez de simplesmente usar todo o mercado.

O planejamento financeiro estratégico ou funcional é o processo de determinar como uma empresa se gerencia financeiramente para garantir que alcance suas metas e objetivos, tanto a curto quanto a longo prazo.

Utilizar parâmetros de referência para avaliar se os custos são justificáveis.

Hierarquia das estratégias





Etapa 02 - Alinhar custos à estratégia

Diferencie os bons custos estrategicamente críticos dos maus custos não essenciais

Bons custos e custos ruins

A principal prioridade na **redução estratégica de custos** é direcionar recursos para onde eles possam obter o melhor retorno, em vez de apenas cortar custos por si só. O ponto de partida é diferenciar as capacidades necessárias para impulsionar lucros.

Bons custos são recursos que diferenciam seus negócios, aproximam-no dos clientes e permitem que ele desenvolva novas proposições de valor. Determinando e focando no que realmente importa para os clientes no mercado de hoje.

Custos ruins são áreas não essenciais de gastos.



Etapa 03 - Mire alto

Seja ousado, seja corajoso e seja criativo

O real diferencial é a ambição estratégica de explorar todas as possibilidades, em vez de resolver para ganhos marginais. Use tecnologia, inovação e novas maneiras de trabalhar radicalmente para otimizar a base de custos.

Melhorar a eficiência em alguns pontos percentuais significa que você está provavelmente fazendo o que você sempre fez, apenas um pouco melhor, e todos os seus concorrentes provavelmente farão o mesmo.

Uma melhoria de 10x por exemplo, permitirá você reformular as expectativas dos clientes e definir um padrão competitivo para os outros seguirem.



Etapa 04 - Defina a direção e mostre a liderança

Ofereça otimização de custos como uma estratégia, programa de transformação de negócios.

Precisa ser executada como uma iniciativa estratégica com o mesmo patrocínio, direção e responsabilidade. A redução estratégica de custos não pode ser entregue de maneira fragmentada ou conduzida por pessoas trabalhando nisso em tempo parcial ou em qualquer outra iniciativa estrategicamente crítica.

É importante garantir o gerenciamento sênior e que envolva o força de trabalho em todos os níveis e desenvolver formas de incentivar a propriedade pessoal e colaboração organizacional.



Etapa 05 - Crie uma cultura de otimização de custos

Certifique-se de incorporar uma cultura de propriedade e incentivo a contínua melhoria.

As prioridades estratégicas de redução de custos devem revisadas e atualizadas regularmente da mesma forma que a empresa avalia a relevância de sua estratégia e as oportunidades à frente.

As prioridades incluem facilitadores para periodicamente revisar e incutir uma cultura de conscientização e melhoria contínua nos negócios. Recompense e incentive funcionários para procurar continuamente oportunidades de melhoria - criar um cultura de custos bons versus custos ruins.

A figura a seguir, resume os princípios de uma organização focada em estratégia:

A análise do cenário em momentos de crise



Perguntas-chave para sua organização

A sobrevivência e o sucesso do seu negócio, depende de uma transformação em suas capacidades competitivas e na base de custo subjacente.

A única maneira de fazer isso funcionar é pensar estrategicamente e pensar grande desde o início -seja radical, não mexa.

A transformação começa alinhando o custo à estratégia - investindo em produtos diferenciados. É importante entender o que realmente agrega valor na sua organização. Você provavelmente descobrirá que uma grande proporção de gastos ainda é direcionada para tarefas desnecessárias ou para atividades que podem ser executadas muito melhor, mais rápido e com melhor relação custo-benefício, fazendo-os de maneiras diferentes ou passando para os outros.



Como Reduzir os Custos sem Comprometer a Qualidade



Como Reduzir os Custos sem Comprometer a Qualidade

A **redução de Custos Operacionais** na Empresa gera a disponibilidade de mais recursos no fluxo de caixa, podendo ser utilizados como investimentos ou garantir a **sobrevivência em épocas de crise**.

Como podemos ver no mercado atualmente com a pandemia do Covid-19, várias empresas tiveram seu faturamento reduzido sendo obrigadas a analisar as suas despesas para garantir a sua sobrevivência.

Mas Como podemos Reduzir os **Custos Operacionais na Empresa sem Comprometer a Qualidade**? Por onde eu começo?

Os passos de Como Realizar a Redução de Custos Operacionais na Empresa sem Comprometer a Qualidade

Vejam os passos para Reduzir os Custos Operacionais na Empresa sem Comprometer a Qualidade em qualquer tipo de empresa, seja ela pequena ou de grande porte.

Como Reduzir os Custos sem Comprometer a Qualidade



1. Realize um Panorama de Custos, Despesas e Investimentos

Primeiramente precisamos saber quais são tipos de despesas e custos que temos na empresa para que você possa fazer a análise e encontrar o ponto de equilíbrio entre receitas x despesas e custos.

Custo: tudo que esteja relacionado à atividade fim do negócio (matéria-prima, mão-de-obra operacional por exemplo).

Despesa: são demais gastos na empresa que não está relacionado ao produto final como as despesas administrativas.

Devem estar separados por despesas fixas e variáveis e quais os tipos de despesas de cada um mensalmente para que possamos avaliar se está aumentando ou diminuindo a despesa.

Se você não tiver o controle das suas despesas, ao gerar as ações de redução de custos você não saberá avaliar se suas ações deram resultado ou não, pois não terá dados comparativos. Por isso é importante que se tenha um bom controle das despesas para que possa analisar e determinar as metas de receitas, despesas e custos da sua empresa.



2. Determine Metas para cada tipo de custo

Com base no seu controle de despesas, você poderá definir as metas de acordo com o volume a ser vendido de produto ou serviço.

Como foi colocado anteriormente no capítulo de Alinhamento das Estratégias, é importante levar em consideração o Planejamento Estratégico que você definiu na Empresa para determinar as metas de despesas da sua empresa. Caso tenha dúvidas em como realizar um Planejamento Estratégico, você pode ler um pouco mais sobre o assunto no artigo **O que Significa Planejamento Estratégico Industrial**.

Dependendo os custos podem variar de acordo com o volume que será vendido do produto ou serviço que você oferece.

Por isso é importante avaliar por tipo de despesa, pois tem aquelas que são fixas, que mesmo variando o volume vendido, a despesa continua sendo a mesma.

Determinada as metas, você criou um objetivo a ser atingido, tendo um parâmetro de partida de onde você quer chegar com as ações planejadas de redução de custos.

Como Reduzir os Custos sem Comprometer a Qualidade



3. Reduzir valores de contratos das despesas mensais

Existem despesas que pagamos na empresa que são por contratos de prestação de serviço como: serviço de telefonia, internet, celular, monitoramento de segurança, planos de saúde, locação de equipamentos, serviços de limpeza entre outros.

No dia-a-dia nem sempre analisamos se realmente estamos utilizando todo o pacote de serviço que foi contratado, ou se há no mercado empresas que ofereçam o mesmo serviço com preços melhores.

É importante que seja analisado pelo menos a cada 6 meses os serviços contratados e se podemos reduzir o contrato. As vezes não estamos utilizando todo o serviço oferecido e estamos pagando a mais sem utilizar.

Avalie também a qualidade dos serviços contratados, as vezes pelo valor que você está pagando o mercado possui outras empresas com mais recursos e de melhor qualidade pelo mesmo valor ou por valor menor do que está se pagando.



Como Reduzir os Custos sem Comprometer a Qualidade

Comece a analisar as despesas com maior valor mensal, depois você analisa as despesas de menor valor.

Faça pesquisa de mercado, vejam o que outras empresas concorrentes estão oferecendo e a qualidade do serviço que você tem e o que o mercado oferece.

Como Reduzir os Custos sem Comprometer a Qualidade



4. Reduza as perdas de processos;

Nos processos operacionais podemos ter diversas perdas de produtividade que aumentam os custos do produto ou serviço oferecido.

Atividades repetitivas ou retrabalhos, falhas na produção, geração de refugo, ou tempos longos da operação são alguns tipos de perda de processos que podemos ter, tornando o seu produto ou serviço mais caro com maior custo. Podemos ler um pouco mais sobre os tipos de perdas de processo no artigo **Como Melhorar a Produtividade Industrial** e entraremos em mais detalhes no capítulo dos “08 Desperdícios – LEAN”.

A redução de perdas no processo é feita com a análise do fluxo de processo, análise de tempos e métodos das atividades para levantar as principais perdas e definir as ações de melhorias.

Reduzindo as perdas de processo você poderá reduzir horas extras, reduzir sucata, retrabalho, consumo de matérias-primas a mais do que o necessário, reduzir o tempo de produção e obter um produto ou serviço com o custo menor, com melhor qualidade e tornar mais competitivo no mercado.



5. Analise a possibilidade de utilizar uma nova Tecnologia

As vezes nos seus processos as atividades são mais demoradas devido aos recursos que são utilizados. Por exemplo: o seu controle de estoque não é preciso e demorado pois é feito manualmente.

Existem softwares e programas que realizam o controle de estoque automático, com maior precisão e rapidez. Um outro exemplo é o controle de vendas ser manual, no qual geram falhas, demora no pedido chegar até o financeiro e até a produção e expedição. As vezes a sua venda fica limitada, não podendo gerar mais vendas por ser um processo manual.

Avalie as tecnologias disponíveis, aplicativos por celular, softwares, equipamentos de produção podem gerar uma redução de custos por diminuírem o tempo de processo, as falhas e melhorar a qualidade do produto ou serviço oferecido.

Como Reduzir os Custos sem Comprometer a Qualidade



6. Incentive a sua equipe a reduzir os custos

Para você reduzir os custos na Empresa, é necessário a colaboração de todos, com mudança de cultura, mudança de hábitos, mudança de processos e de novas ideias de adequação de atividades.

Se todos estiverem com o mesmo foco em Redução de Custos, serão mais pessoas que podem estar analisando as atividades existentes e o que pode ser reduzido.

Você pode criar programas de ideias de Redução de Custos e premiar as melhores ideias com maiores retornos financeiros.



7. Aumente as possibilidades de novos produtos e serviços

Aumente as possibilidades de novos produtos e serviços que podem ser oferecidos com a equipe que você tem analisando o grau de flexibilidade de conhecimento e habilidade que cada um tem e a estrutura e equipamentos disponíveis na sua empresa.

Avalie a sua equipe com base nos conhecimentos e habilidades de cada um. Crie um Mapa de Flexibilidade da sua equipe para ver o que cada um pode agregar na sua empresa. Nesse mapa, coloque todas as habilidades e conhecimentos que foram levantados, mesmo que sejam habilidades ou formações de escolaridade ou curso que não tenham a ver com o seu negócio.

Além das competências e habilidades da sua equipe, quais são os potenciais dos equipamentos e matérias-primas que você utiliza na sua empresa e que podem produzir outros produtos?



Como Reduzir os Custos sem Comprometer a Qualidade

Pois em época de crise você pode mudar o seu ramo de negócio, produzir outros produtos ou serviços que você não vendia.

Estamos vivendo justamente isso agora, quantas empresas que não produziam álcool em gel e começou a produzir?

Quantas pessoas começaram a vender comida por delivery que não vendia antes?



8. Analise a possibilidade de Terceirização

Existem atividades atualmente diversos tipos de serviços que podemos terceirizar como limpeza, manutenção de equipamentos, segurança, assistência jurídica entre outros serviços, podendo reduzir custos fixos, custos com treinamentos nessas atividades e até falhas no processo já que as vezes a atividade é feita por uma mão-de-obra fixa da sua empresa não especializada.



9. Defina a quantidade mínima de estoque de matéria-prima

A quantidade de matéria-prima disponível em estoque deve ser aquela que seja suficiente para suprir a demanda de vendas, tempo de produção e o tempo que o fornecedor leva para te entregar.

Chamamos de estoque mínimo para produção. É claro que também depende do lote mínimo que é fornecido e o custo do lote mínimo e o lote maior. É necessário fazer essas contas para determinar a quantidade mínima de estoque.

Você pode estar trabalhando com uma quantidade de estoque maior do que o necessário, podendo gerar impactos no seu fluxo de caixa.

Você pode ler mais a respeito do controle de estoque através do artigo **Por que o Controle de Estoque é Importante para a sua Empresa.**



10. Defina o melhor regime tributário

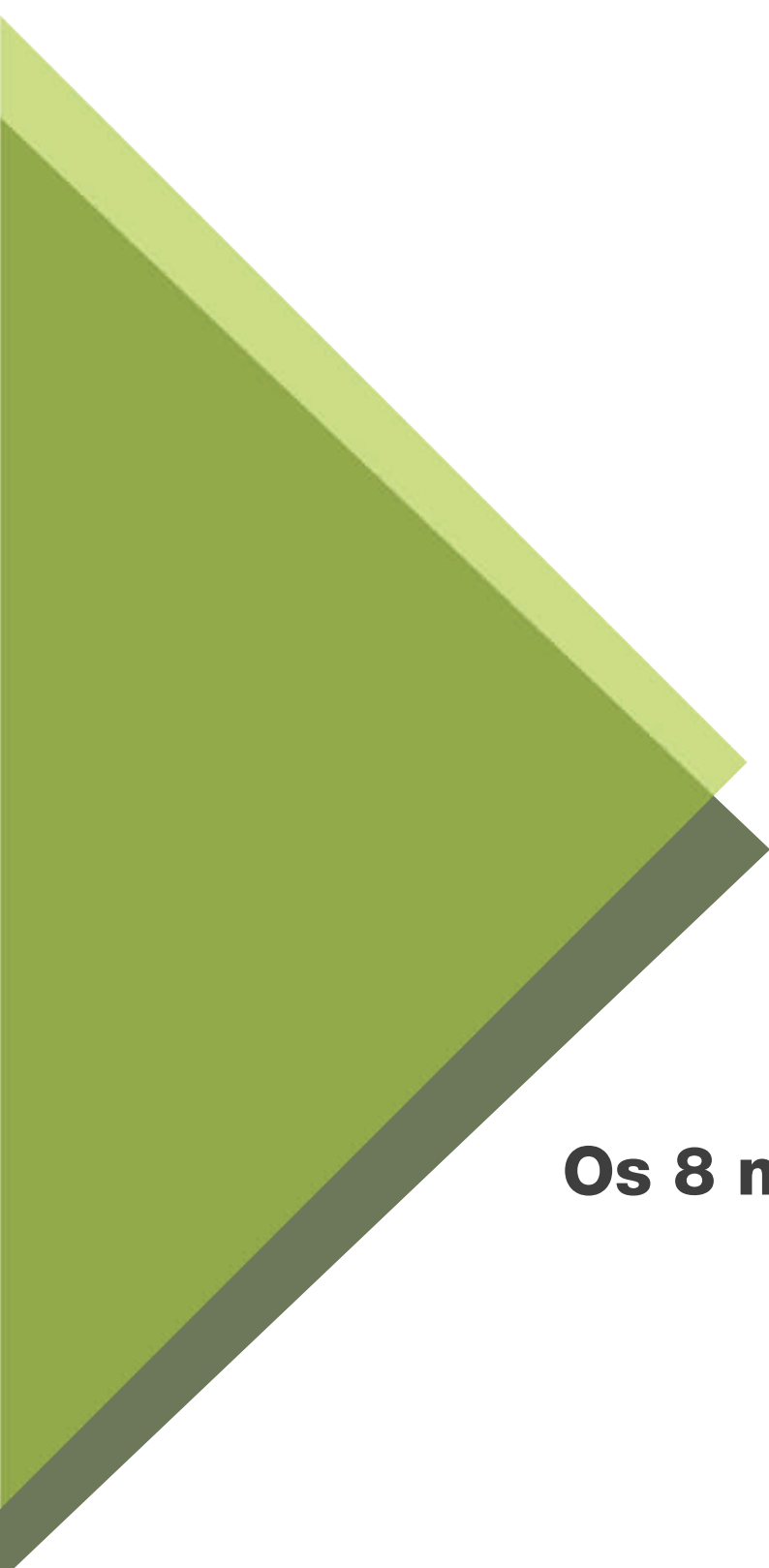
Defina o melhor regime tributário de acordo com o seu negócio que tenha menores encargos de impostos.

Os impostos são obrigatórios mas as vezes você consegue se enquadrar em um regime com menor tributação. Verifique com um contador que vai avaliar as características da sua empresa e verificar que melhor regime tributário você pode se enquadrar.

Como os impostos são calculados em percentual da venda, qualquer décimo a menos desse percentual a ser aplicado no cálculo do imposto pode resultar em um valor alto de diferença em reais do que você pagava em relação do que poderá pagar alterando o seu regime tributário.

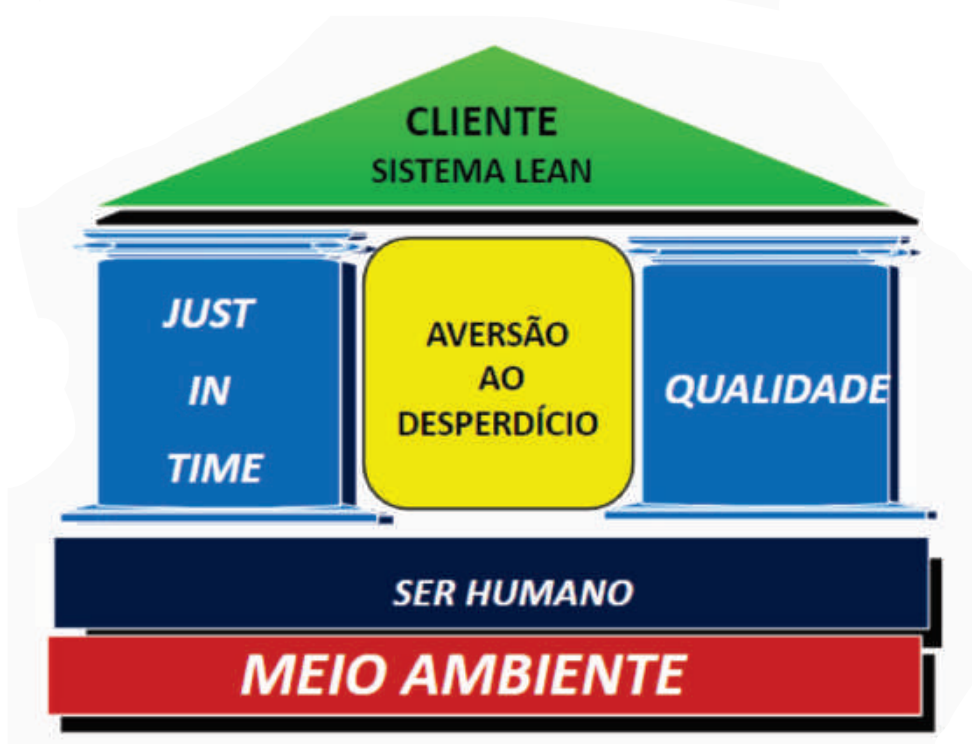
Levante as despesas e seus custos, defina as metas e comece a analisar pelas principais despesas de acordo com os passos apresentados, onde tem o maior potencial de melhoria com base nos seus objetivos estabelecidos.

Utilize a ferramenta do Pareto para priorizar as despesas a serem analisadas primeiramente. Uma boa gestão dos custos auxilia em uma gestão eficaz da sua empresa.



Os 8 maiores desperdícios no Sistema LEAN

Os 8 maiores desperdícios no Sistema LEAN



Os 8 maiores desperdícios no Sistema LEAN

O **SISTEMA LEAN** é focado na satisfação do cliente e em todas as fases dos seus processos com o objetivo de **AGREGAR VALOR** ao cliente final. Ser ágil e inovador, aversão ao desperdício, respeito às pessoas e ao meio ambiente, com melhor utilização da força do seu capital humano, sendo capaz de produzir e entregar qualquer dos seus produtos ou serviços no prazo e quantidade solicitados pelos seus clientes com menor custo e com qualidade que supere suas expectativas.

O **Conceito Lean** é uma técnica de gestão muito difundida no setor industrial, foi inicialmente implantada na manufatura como Lean Manufacturing ou Sistema Toyota de Produção, onde aliás foi desenvolvido.

Tem como base o respeito e preservação do MEIO AMBIENTE que dá suporte ao bem estar do SER HUMANO. As colunas JUST IN TIME (JIT) e QUALIDADE dão a sustentação do Sistema Lean, onde JIT significa produzir e entregar qualquer dos seus produtos ou serviços, e não somente entregar com base nos excessos dos estoques (geram custos). A coluna QUALIDADE significa fazer a coisa certa na primeira vez. É A QUALIDADE COMO FORMA DE VIDA.



Os 8 maiores desperdícios no Sistema LEAN

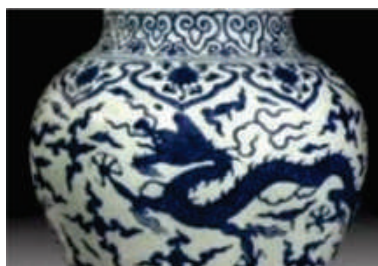
O **SISTEMA LEAN** é utilizado em várias áreas de conhecimento tais como:

- **Lean Manufacturing:** com foco na redução dos desperdícios nas áreas de manufatura e de suporte.
- **Lean Office:** Nas áreas administrativas das empresas, como comercial, marketing, compras, RH, finanças, custos, PCPM, distribuição etc.
- **Lean Supply Chain (Logística):** Sincronização Cliente – Fábrica – Fornecedor)
- **Lean Enterprise:** Alinhamento de toda a organização no Sistema Lean
- **Lean Design:** Desenvolvimento de novos produtos e conceitos – INOVAÇÃO
- **Lean Lawyer:** Nas áreas advocatícias
- **Lean Saúde:** Na área clínica e hospitalar
- **Lean Agro:** No setor do agro negócio
- **Lean Accounting:** Nas áreas de contabilidade
- **Lean Banking:** Nas áreas bancárias, de investimentos e de seguros.
- **Lean Startup:** criação de novos negócios
- **Projetos Lean:** Para novos produtos, novos processos, novas fábricas.
- **Planejamento Estratégico Lean:** rápida e eficiente formulação ou revisão do planejamento estratégico dos negócios das empresas com base nos fundamentos dos conceitos Lean, para proporcionar maior agilidade e efetivação na prática das ações definidas com mínimo investimento de capital

Vamos entender primeiramente o significado de **AGREGAR VALOR**.

O que **AGREGA VALOR** é tudo o que transforma os materiais ou informações no que o cliente deseja e, portanto, está disposto a pagar.

Os 8 maiores desperdícios no Sistema LEAN



Vamos supor que adquiri 10 cópias de vasos chineses, de alta qualidade, que quero utilizar como base de abajur, porém tenho necessidade de fazer um furo em cada vaso para passar o fio elétrico e não tenho condições técnicas para realizar. Para isso desenvolvi um prestador de serviços para executá-los e terei que seguir os seguintes passos:

- Para entregar ao prestador de serviços necessito conferir e embalar as peças para que não quebrem, enviá-las à expedição, emitir NF, contratar transportadora e enviar ao prestador de serviços, que ao receber fará a verificação das peças e conferência da NF. Enviar à sua oficina que alojará uma peça na furadeira, escolhe a broca mais adequada e inicia o processo da furação. A furação começa quando há a remoção do material do furo e demora 1 min, depois remove a peça e confere se está tudo OK e complementa as furações no restante do lote no total de 10 min de furação. Providencia a documentação e transporte para a devolução ao cliente, que por sua vez recebe as peças e a documentação, confere se está tudo bem leva para o almoxarifado. O tempo total para o processo foi de 10 horas para as peças irem e retornarem com os furos, ou seja 600 min.

Entre todos os movimentos e procedimentos o que **AGREGOU VALOR** foi **O FURO** que gastou **10 min no total**, o restante, com muitas das atividades necessárias, **NÃO AGREGARAM VALOR**, portanto agregaram custo, ou seja, o que agregou valor, o furo, foi 1% do tempo total

(Teria sido melhor se tivesse solicitado ao fornecedor dos vasos que providenciasse os furos durante seu processo de fabricação)

O que **NÃO AGREGA VALOR** são as atividades que consomem tempo e recursos, mas não contribuem diretamente para o que o cliente deseja. Nem sempre podemos eliminá-las totalmente, pois algumas são necessárias, mas devemos nos esforçar para diminuí-las.

Os 8 maiores desperdícios no Sistema LEAN



ÁGUA= RECURSO / BALDE = ATIVO

PERDA= Privação de alguma coisa que possuía, é o que perdemos nos processos – É problema de gestão dos ativos.

DESPERDÍCIO= Falta de aproveitamento dos recursos – Esbanjamento. É problema de gestão do fluxo dos materiais / informações.

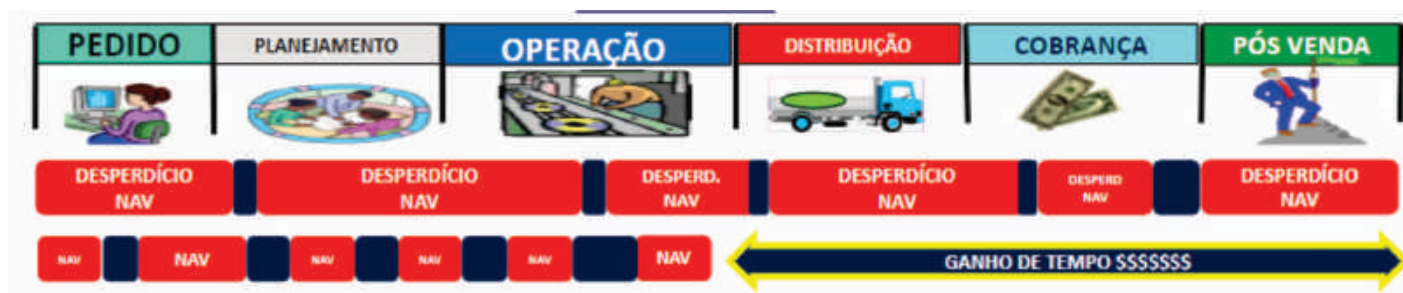
EXEMPLO: Redução da disponibilidade de alimentos antes de chegar ao consumidor é **PERDA**, o **DESPERDÍCIO** se dá no final da cadeia alimentícia.

“SINTOMAS DIFERENTES REQUEREM REMÉDIOS DIFERENTES.”

QUE NÃO AGREGA VALOR É DESPERDÍCIO E TEM QUE SER ELIMINADO

DESPERDÍCIOS NÃO AGREGAM VALOR, destroem vantagens competitivas, não trazem benefícios e, se não atacados, tendem a crescer. Por que crescem? Porque somos obrigados a desenvolver sistemas de monitoramentos para controlá-los, o que significa novamente atividades que **NÃO AGREGAM VALOR**.

Os 8 maiores desperdícios no Sistema LEAN



A figura abaixo mostra a relação das atividades que **AGREGAM VALOR** versus as que **NÃO AGREGAM VALOR**. Normalmente nos processos industriais, somente de 1 a 5% das atividades **AGREGAM VALOR**. Cerca 30 a 35% **NÃO AGREGAM VALOR**, mas são necessárias e de 55 a 65 % **NÃO AGREGAM VALOR** e têm que ser eliminadas prioritariamente.



A redução ou eliminação dos **DESPERDÍCIOS** **REDUZ OS CUSTOS** e permite maior agilidade e qualidade

OS MAIORES DESPERDÍCIOS NO SISTEMA LEAN são 8

1. EXCESSO DE PRODUÇÃO
2. EXCESSO DE MATERIAIS
3. EXCESSO DE PROCESSAMENTO
4. EXCESSO DE TRANSPORTE
5. EXCESSO DE MOVIMENTOS
6. EXCESSO DE ESPERAS
7. PRODUTOS DEFEITUOSOS
8. NÃO UTILIZAÇÃO DO TALENTO DAS PESSOAS

Os 8 maiores desperdícios no Sistema LEAN

Vamos entender o significado de cada um deles

EXCESSO DE PRODUÇÃO



Produção à maior do que o solicitado para “aproveitamento das máquinas que já estão preparadas”, “consumir toda matéria prima existente” etc. correndo o risco de ter o excesso não solicitado pelo cliente, aumentando os estoques e os custos, necessitando de espaço e controles adicionais. Ocorre quando o volume produzido em determinado espaço de tempo é maior do que o que a empresa necessita e pode vender, resultando em um aumento no estoque e dos custos.

EXCESSO DE MATERIAIS



Estoque de produtos acabados, em processo, ou de matérias primas. Exigem controles, área, pessoal para administrar e manuseio, complicando o JIT e FIFO, aumentando os custos

EXCESSO DE PROCESSAMENTO



Produção com equipamentos que excedem a capacidade necessária, ocupando, pessoal, espaços, outros recursos para realizar operações simples, ou equipamentos simples para realizar operações complexas. Muito comum nas áreas administrativas, que possuem recursos ou sistema (Ex: ERP – SAP) mas não são utilizados em sua plenitude.

EXCESSO DE TRANSPORTE



Materiais ou embalagens, exigindo consumo de tempo, combustível pessoal e controles para a movimentação.

Os 8 maiores desperdícios no Sistema LEAN

Vamos entender o significado de cada um deles

EXCESSO DE MOVIMENTO



Movimento corporal não agregando valor e improdutivo: caminhar para buscar peça ou ferramentas, levantar materiais, carregar objetos ou embalagens etc. Comum também nas áreas administrativas onde, por exemplo, há centralização das copiadoras ou impressoras e os funcionários têm que se deslocar para buscar os documentos. Isto também pode causar outro tipo de problemas quando as pessoas aproveitam para conversar ou tomar um cafezinho.

EXCESSO DE ESPERAS



Equipamento parado aguardando peças, pessoal, manutenção, ou pessoal parado aguardando peças, dispositivos, equipamentos etc. É O MAIS COMUM DOS DESPERDÍCIOS. Comum também na administração quando há necessidade de aguardar o processamento de uma documentação, uma autorização, falar com a chefia que se encontra em reunião e não pode ser interrompida etc.

PRODUTOS DEFEITUOSOS



Qualidade é fazer a coisa certa na primeira vez, evitando a interrupção do ciclo das atividades, que exigirá custos adicionais para a recuperação ou descarte do produto ou Serviço- **É O PIOR DOS DESPERDÍCIOS**

Os 8 maiores desperdícios no Sistema LEAN

Vamos entender o significado de cada um deles

NÃO UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE DO SER HUMANO



É o desperdício do capital humano subutilizado ou o talento criativo dos funcionários não aproveitados ao máximo. Tem que valorizar as pessoas e estimular o seu desenvolvimento. Ser seletivo com as pessoas e manter as que produzam valor para o negócio. Estimular o trabalho colaborativo e as pessoas competentes reais e potenciais. **QUALIDADE COM FORMA DE VIDA**



Sistema de Controle Gerencial



Sistema de Controle Gerencial

O **sistema de controle gerencial** é um sistema de geração de indicadores de gestão **Estratégica** da empresa.

As estratégias individuais das áreas são a chave para o atendimento das metas e objetivos da estratégia global.

Com enfoque em **Resultados do Negócio** o sistema deve ter uma configuração que reflita a capacidade das áreas em gerar tais Resultados.

Os indicadores estão relacionados demonstrando que o resultado **Financeiro** e/ou necessidades dos **Acionistas**, pode ser obtido pelo atendimento às necessidades do **Cliente**. O Cliente estará satisfeito se os requisitos de performance e qualidade dos **Processos** forem obtidos. E os requisitos de performance do Processo serão realizados se os **Recursos Humanos** estiverem capacitados, motivados e disponíveis.

Sistema de Controle Gerencial

Assim a estrutura de apresentação dos indicadores deve compor indicadores nessas quatro dimensões:

Clientes, Finanças, Processos, Recursos Humanos. Têm-se notado também a necessidade de agregar indicadores referentes à **Meio Ambiente** ou relacionamento com a **Comunidade**.



Um **sistema de indicadores** bem estruturado proporciona para a Alta Direção uma **visão abrangente** e integrada do **desempenho das áreas e dos processos**, de modo que possa ser estabelecido um plano de **melhoria contínua** bem sucedido.

Este **sistema de indicadores** deverá possibilitar a **integração** entre as estratégias da Organização e seus Profissionais.



Sistema de Controle Gerencial

A estruturação dos indicadores deve refletir as prioridades estratégicas da organização, bem como definir de forma dinâmica mecanismos e processos a serem monitorados nos processos de cada uma das áreas da organização.

Por isso a determinação das metas e dos indicadores deve ser feita levando-se em consideração alguns critérios fundamentais para sua adequada implantação.

ESPECÍFICOS - Todo indicador deve ser específico e definir claramente seu objetivo na estrutura.

MENSURÁVEIS - Todo indicador deve ser mensurável, capaz de ser estabelecido por uma equação matemática.

AMBICIOSOS - Todo indicador deve possuir metas ambiciosas e desafiadoras, que motivem os esforços da organização.

REALISTAS - As metas dos indicadores devem ainda ser realistas e alcançáveis, para que seja possível definição de novos horizontes passo a passo.

DISTRIBUÍDOS NO TEMPO - Os indicadores devem ser elaborados de modo que avalie-se sua evolução temporal, em função de períodos históricos base e metas futuras.

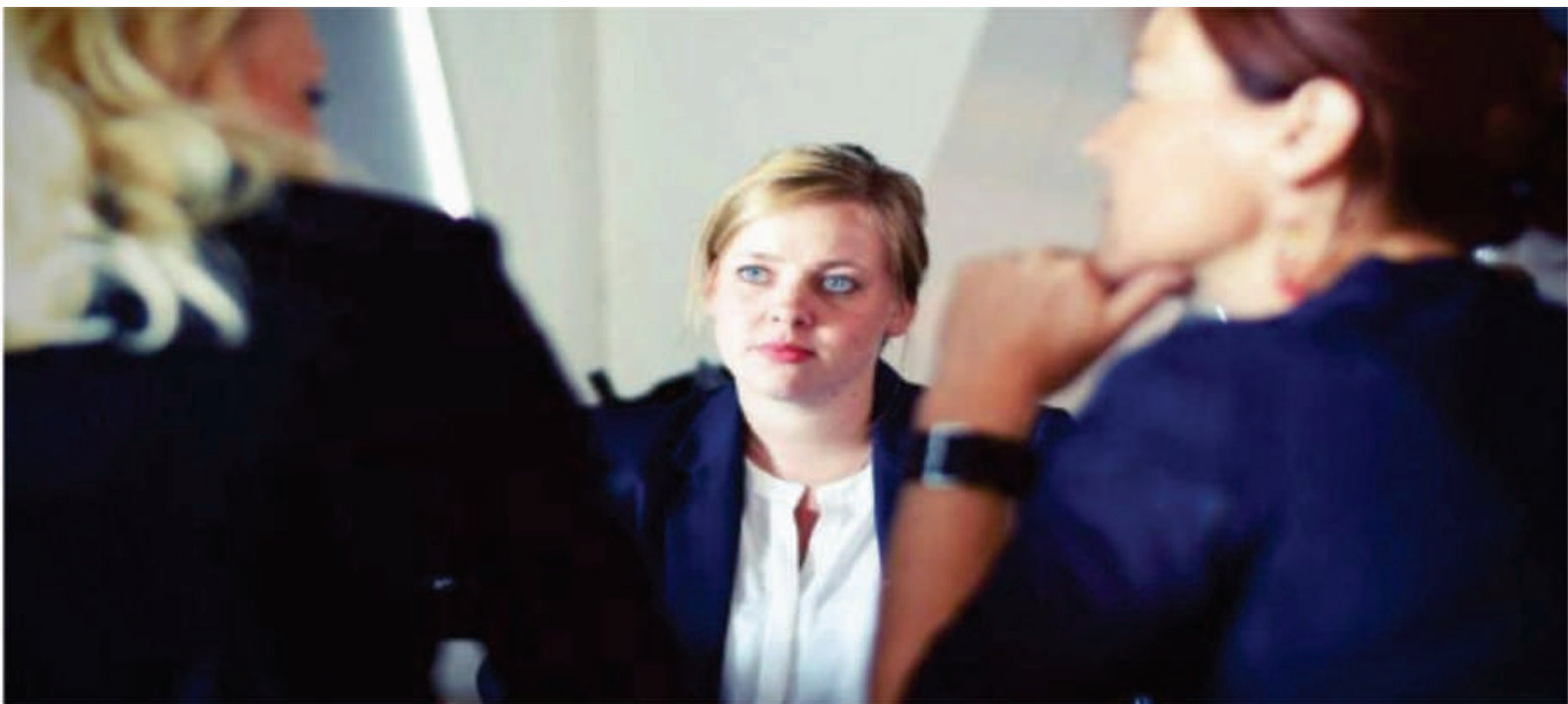
PONTUÁVEIS - Todos os indicadores devem ser construídos de modo que possam ser pontuados, fornecendo mecanismo comparativo entre áreas e processos.





Importância da gestão de pessoas

Importância da gestão de pessoas



Importância da gestão de pessoas

Se analisarmos um cenário em uma situação de normalidade a gestão de pessoas é um dos fatores cruciais de sucesso para uma organização. Se analisarmos uma situação de crise, ela se torna o fator imprescindível de sucesso, pois qualquer estratégia de negócios depende das pessoas para sua execução bem-sucedida.

Pesquisas confirmam que empresas que possuem um plano de gestão de pessoas estruturado e que incorporam o bem-estar dos empregados no plano de gerenciamento de crises têm maior probabilidade de obter sucesso do que aquelas preocupadas apenas em proteger sistemas, processos, infraestrutura e relações públicas.

E em situações de incerteza, como a que vivemos hoje, a única certeza que temos é que uma equipe eficaz fará toda a diferença!



O papel da liderança

Líderes bem preparados e conscientes de seu papel serão os condutores de uma estratégia bem sucedida. Sua empresa conseguirá resultados mais ou menos efetivos dependendo da qualidade da liderança que você construir.

Um verdadeiro líder é alguém cuja presença no trabalho deve ser percebida de forma positiva, como alguém que agrega valor, que apoia a equipe, que dá autonomia, mas decide quando tem que decidir.

Investir no treinamento e desenvolvimento da liderança sempre, capacitando-os para a tomada de decisão, para representar a cultura e os valores da sua organização da forma mais fidedigna possível, para ser exemplo de conduta e responsabilidade e principalmente para identificar limitações da equipe, criar estratégias para desenvolver na equipe habilidades significativas para o negócio e saber se posicionar diante das necessidades dos empregados será o diferencial para que você tenha uma equipe vencedora.

Obviamente esse desenvolvimento não deve ser aleatório, para ser eficaz deve incluir a análise de objetivos de negócios, o perfil do líder, seus pontos fortes e fracos, entre outros aspectos.



Comunicação eficaz

Toda estratégia deve ser comunicada de forma clara, objetiva e acessível. Em momentos de crise isso se torna ainda mais importante. **Importante garantir que os empregados estejam bem informados sobre possíveis crises que possam afetar a organização e que estejam cientes de seu papel ao lidar com a crise.**

O alinhamento de informações deve ocorrer de forma rápida e precisa para não gerar boatos e especulações.

Crises geram inseguranças e quanto menos ruído houver na comunicação, melhor. Informe seus empregados sobre as ações que a empresa pretende adotar, o plano de contingência, necessidades de ajustes e até mesmo peça sugestões, ideias valiosas poderão surgir. O resultado será maior comprometimento e ambiente mais saudável e produtivo, pode apostar!



Impacto da crise nos colaboradores e como agir

Os empregados são os principais contribuintes no processo de recuperação da empresa, os ativos mais importantes da organização e em um mundo em que a informação e a tecnologia estão cada vez mais prosperando, as organizações se tornam cada vez mais dependentes do capital humano na promoção de vantagens competitivas em oposição aos equipamentos, sistemas e tecnologia.

Empresas precisam prestar muita atenção no impacto da crise em seus empregados para que estejam preparados e possam sobreviver e se recuperar após eventos críticos ou não muito felizes. Buscar alternativas para garantir que possam continuar a fornecer valor para a organização apesar da crise.

Isso se obtém com honestidade de informação, no tratamento personalizado e humano, salvaguardando sua segurança, no entendimento das necessidades, na manutenção de seu bem-estar, na sua preparação para entender e saber como superar a crise, enfim, entendendo que é um ser humano, com medos, receios e necessidades que precisam ser respeitados.

Importância da gestão de pessoas



Práticas de gestão x lucratividade x motivação x produtividade

Estudos e mais estudos comprovando que as melhores práticas de gestão repercutem em aumento de lucratividade, mais motivação e maior produtividade. Nada como pesquisas e estudos para constatar essa realidade.

Estudo publicado por Dennis Kravetz em 1996, correlacionou práticas de gestão de pessoas com medidas de desempenho do lucro. Revelou que melhoria de 100% nas medidas de desempenho do lucro estava correlacionada com altas pontuações de práticas de gestão de pessoas. O estudo abrangeu mais de 200 organizações, 150 das quais eram empresas da Fortune 500 e mediu cinco indicadores-chave de lucratividade e os correlacionou com empresas com altas pontuações nas práticas de gerenciamento de pessoas versus pontuações baixas nas práticas de gerenciamento de pessoas.

Mais recentemente, uma pesquisa realizada pela Deloitte e Oracle envolvendo 142 das maiores organizações do mundo, comprovou a relação direta das políticas de gestão de pessoas com os resultados financeiros da empresa. De acordo com os resultados da pesquisa, as empresas maiores têm escala e recursos para desenvolver estratégias mais abrangentes de gerenciamento de talentos. As empresas mais lucrativas compartilham três áreas de atuação que as diferenciam das empresas menos rentáveis:



Importância da gestão de pessoas

- a) definição de uma estratégia de pessoas clara e explícita que esteja vinculada à estratégia de negócios;
- b) o planejamento formal de sucessão em toda a força de trabalho e;
- c) vinculação do pagamento dos funcionários diretamente à produtividade da empresa. Constata-se também que a produtividade está totalmente relacionada à motivação.

Segundo estudo da Right Management, o funcionário motivado tem um rendimento 50% maior. As habilidades são importantes porque melhoram o desempenho técnico dos profissionais e permitem que produzam mais em menos tempo e com menos desperdício de recursos. Empregados motivados trabalham melhor.

Ou seja, não há dúvidas, boas práticas de gestão, que começam com gestores competentes, trabalho em equipe, melhores contratações, desenvolvimento de pessoas, ações para atração e retenção de talentos, feedback e alinhamento de objetos, remuneração justa, levarão sua empresa a melhores e crescentes resultados.



Gestão da mudança

Mudar nem sempre é confortável, pois normalmente envolve novos desafios, caminhos desconhecidos, porém em um mundo em constante mudança precisamos estar preparado para eles, da forma mais ágil e flexível possível.

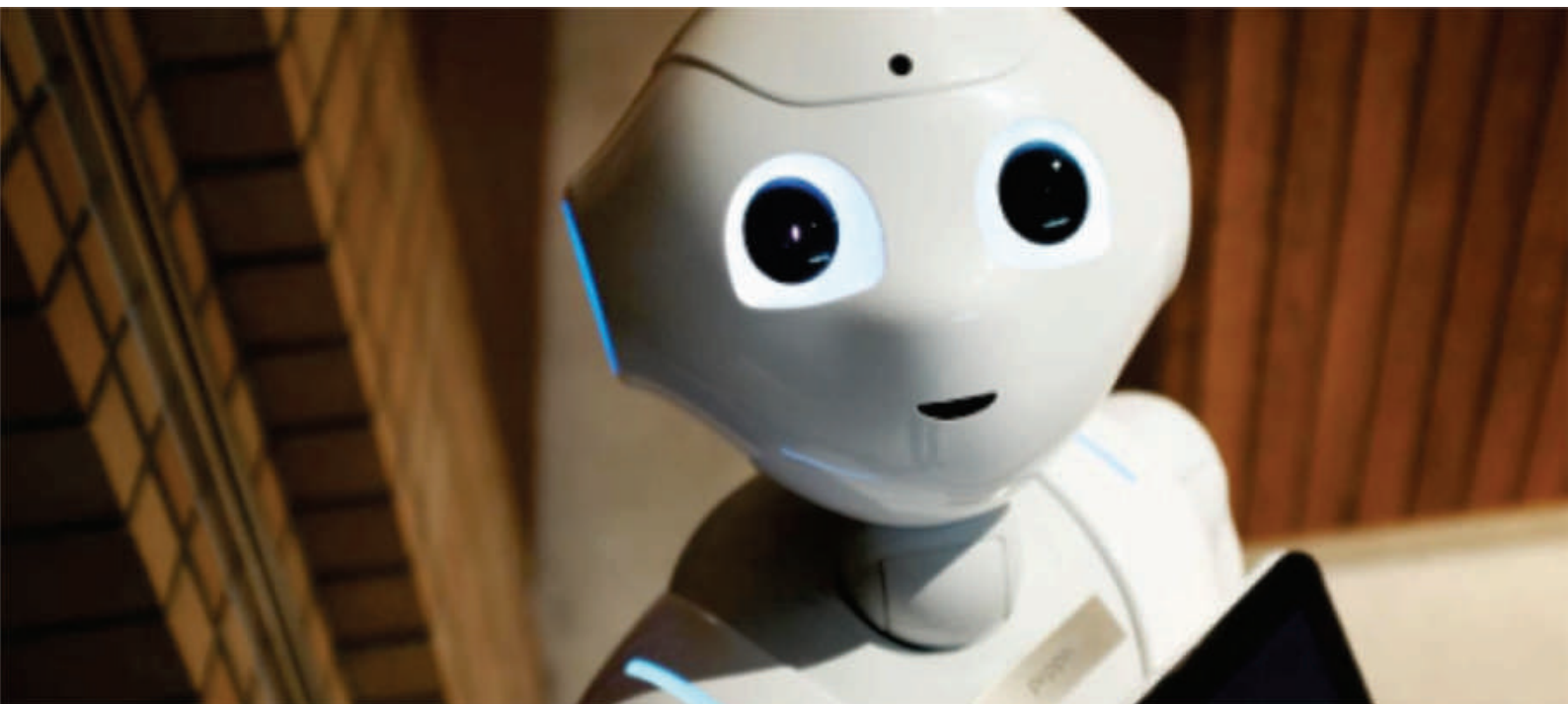
Importante entender o momento de mudar, não fazer a mudança simplesmente pelo prazer de mudar, porém uma vez decidido ir em frente, saber lidar com as resistências e não deixar se abater por elas. Tempo é fundamental, demorar demais pode custar um preço alto, ser rápido demais, sem análise de qualidade, também pode trazer consequências danosas.

Respeitar a roupa velha, mas saber que precisamos usar uma roupa nova.

A gestão de mudanças deve ser um processo estruturado e deve envolver todos os níveis da organização, passando pelas equipes, gestores e alta diretoria. Equipes multidisciplinares e projetos funcionam muito bem nessas situações.



Capacidades e competências essenciais para um novo cenário



Sistema de Controle Gerencial

Vamos viajar no tempo para entender a velocidade com que as coisas estão acontecendo.

Há menos de 20 anos não imaginávamos que poderia haver uma TV fininha, com imagem de alta definição e tela plana, que seria possível baixar filmes ou músicas no próprio celular, tirar selfies, que os celulares fariam praticamente tudo (talvez Steve Jobs pudesse prever isso), que disquetes seriam substituídos por pendrives que seriam substituídos por nuvens, que poderíamos conversar por vídeo com pessoas do outro lado do mundo ou do outro lado da rua, que existiriam redes sociais onde todos estariam compartilhando histórias, que mapas virtuais nos contariam como chegar a algum lugar com o menor trânsito possível....

Estar sintonizado com as transformações tecnológicas que impactam a forma como as pessoas se relacionam e que podem também influenciar positivamente os negócios vem se tornando um desafio cada vez maior. Todos os dias surgem novas tecnologias e há mudanças acontecendo nas tecnologias já consagradas também.

Capacidades e competências essenciais para um novo cenário

Conectividade global, máquinas inteligentes, novas mídias, inteligência artificial, uso de vídeos, cibersegurança, reconhecimento de voz, podcasts, chatbots, reconhecimento facial, fusão das mídias sociais com o e-commerce são apenas alguns dos drivers que irão remodelar a forma como pensamos sobre o trabalho e as habilidades que precisaremos para fazer parte do futuro.

Estudo desenvolvido pelo Institute for the Future para a University of Phoenix Research Institute, indicam 10 habilidades essenciais para ter sucesso no trabalho nos próximos anos.

Dentre essas 10 habilidades elencamos 05 que consideramos as principais, são elas:

1. Inteligência social



Capacidade de se conectar com os outros de forma profunda e direta, para sentir e estimular reações e interações desejadas.

Pessoas socialmente inteligentes são capazes de avaliar rapidamente as emoções das outras pessoas e adaptar suas palavras, tom e gestos de acordo com o solicitado para aquele momento.

Essa sempre foi uma habilidade essencial para profissionais que precisam construir relacionamentos de confiança, mas é ainda mais importante quando há necessidade de se trabalhar com grupos grandes e variados.

E será esse nosso coeficiente emocional e social desenvolvido ao longo de milênios de anos vivendo em grupos, um dos ativos vitais que nos darão uma vantagem comparativa sobre robôs e máquinas por mais avançados tecnologicamente que sejam.

Capacidades e competências essenciais para um novo cenário

2. Pensamento adaptativo



Proficiência em pensar e chegar com soluções e respostas além daquilo que é rotineiro ou baseado em regras.

Com a automação e a terceirização de serviços mais básicos e não essenciais, a tendência é que cada vez mais haja nas empresas demanda por atividades que requeiram pensamento inovador e capacidade de adaptabilidade para responder a circunstâncias únicas, mais complexas e inesperadas.

3. Competência transcultural (Cross Cultural)



Capacidade de operar em diferentes contextos culturais.

Em um mundo conectado globalmente, precisamos ser capazes de operar em qualquer ambiente em que nos encontramos.

Isso exige conteúdo específico, como linguagem, habilidades, mas também adaptabilidade às novas circunstâncias e capacidade de sentir e responder a novos contextos. Assim sendo, a competência intercultural se tornará uma habilidade importante para todos.

Cada vez mais a diversidade será o motor da inovação, o que torna um grupo verdadeiramente inteligente e inovador é a combinação de diferentes idades, habilidades, disciplinas, estilos de trabalho e pensamentos que cada um traz. A diversidade se tornará, portanto, uma competência essencial para as organizações na próxima década.

Profissionais de sucesso precisam ser capazes de identificar e comunicar pontos de conexão (objetivos compartilhados, prioridades, valores) que transcendem suas diferenças e lhes permitem construir relacionamentos e trabalhar juntos de forma eficaz.

Capacidades e competências essenciais para um novo cenário

4. Transdisciplinaridade



Alfabetização e capacidade de entender conceitos em várias disciplinas. Conhecimento de forma plural.

Muitos dos problemas globais de hoje são muito complexos para serem resolvidos por uma disciplina especializada (pense em aquecimento global ou superpopulação).

Esses problemas multifacetados exigem soluções envolvendo várias disciplinas. Enquanto ao longo do século 20, a especialização foi incentivada, nos próximos anos as abordagens transdisciplinares estarão no centro das atenções. Já estamos vendo isso no surgimento de novas áreas de estudo, como a nanotecnologia, que combina biologia molecular, bioquímica, química de proteínas e outras especialidades.

Essa mudança tem implicações importantes para o conjunto de habilidades que os profissionais precisarão levar para as organizações.

De acordo com Howard Rheingold, um proeminente autor, “transdisciplinaridade significa educar pesquisadores que possam falar idiomas de várias disciplinas - biólogos que compreendam matemática, matemáticos que entendam biologia.”

O trabalhador ideal da próxima década deve trazer uma compreensão profunda de pelo menos um campo, mas precisa ter a capacidade de conversar em mais de uma disciplina.

Isso requer um senso de curiosidade e vontade, continuar aprendendo muito além dos anos de educação formal.

Capacidades e competências essenciais para um novo cenário

5. Colaboração virtual

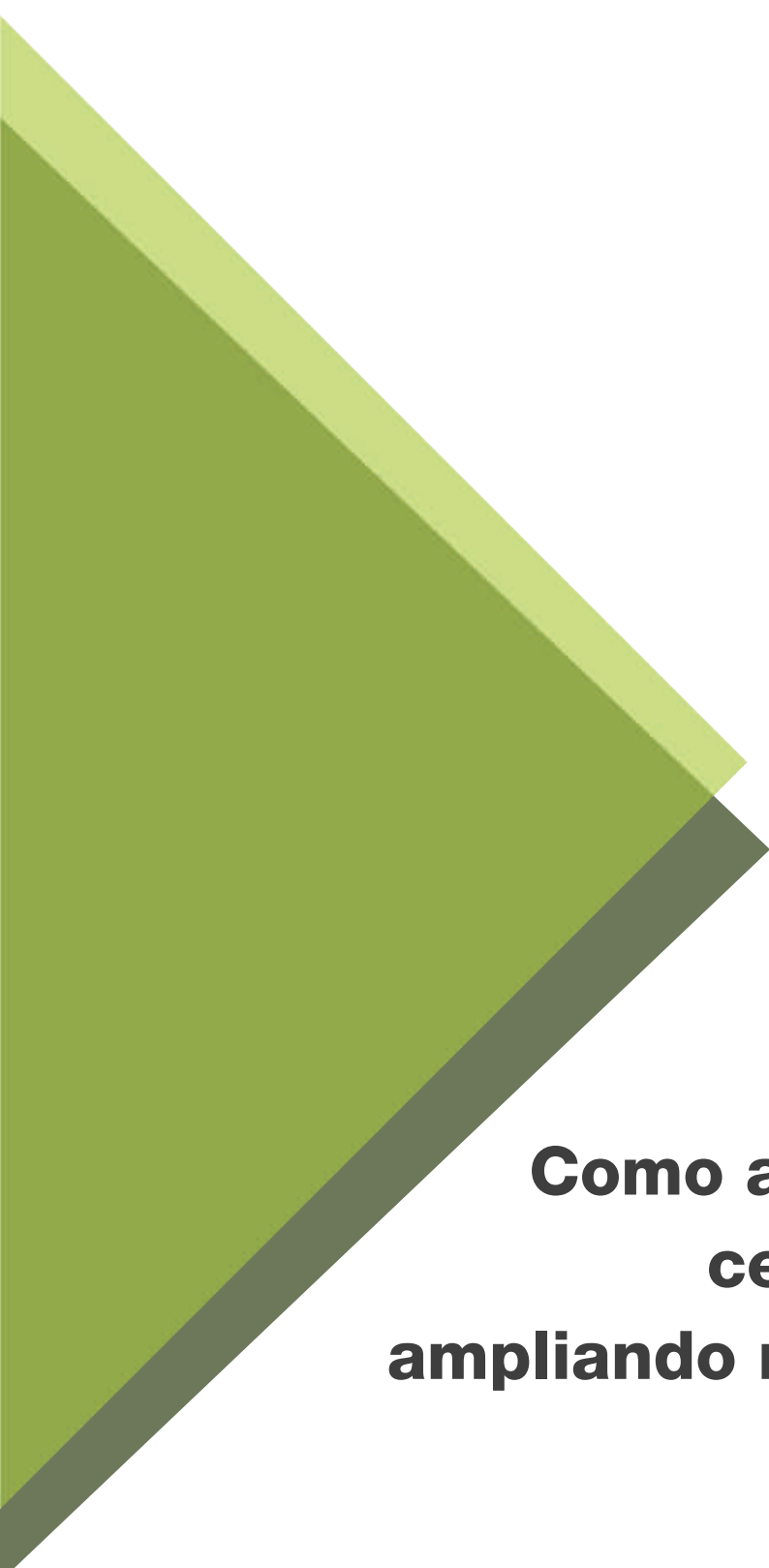


Capacidade de trabalhar produtivamente, impulsionar o engajamento e ser membro de uma equipe virtual.

As tecnologias conectivas tornam mais fácil do que nunca trabalhar, compartilhar ideias e ser produtivo, apesar da separação física.

O ambiente de trabalho também exige um novo conjunto de competências. Como líder de uma equipe virtual, os gestores precisam desenvolver estratégias para envolver e motivar um grupo disperso.

Técnicas como gamification e recursos como feedback imediato e objetivos claros podem aumentar significativamente a participação e motivação dos membros de equipes virtuais.

A large, decorative green triangle is positioned on the left side of the page, pointing towards the top right. It is composed of two overlapping layers: a lighter green layer on top and a darker green layer on the bottom.

**Como abrir a visão para um
cenário de incertezas,
ampliando novas possibilidades**



Como abrir a visão para um cenário de incertezas,
ampliando novas possibilidades

Como abrir a visão para um cenário de incertezas, ampliando novas possibilidades

- "Nada é permanente, exceto a mudança";
- Remodelagem do Modelo de Negócio;
- Startups e a Internet das Coisas;
- Ecommerce e as Vendas Online;
- Plataformas de Market Places e as Redes Sociais.

Introdução

“**Nada é permanente, exceto a mudança**”, essa frase consagrada nunca fez tanto sentido hoje em dia, já dizia o filósofo Heráclito de Éfeso cerca de 500 anos antes de Cristo.

Essa frase nunca fez tanto sentido para hoje em dia.

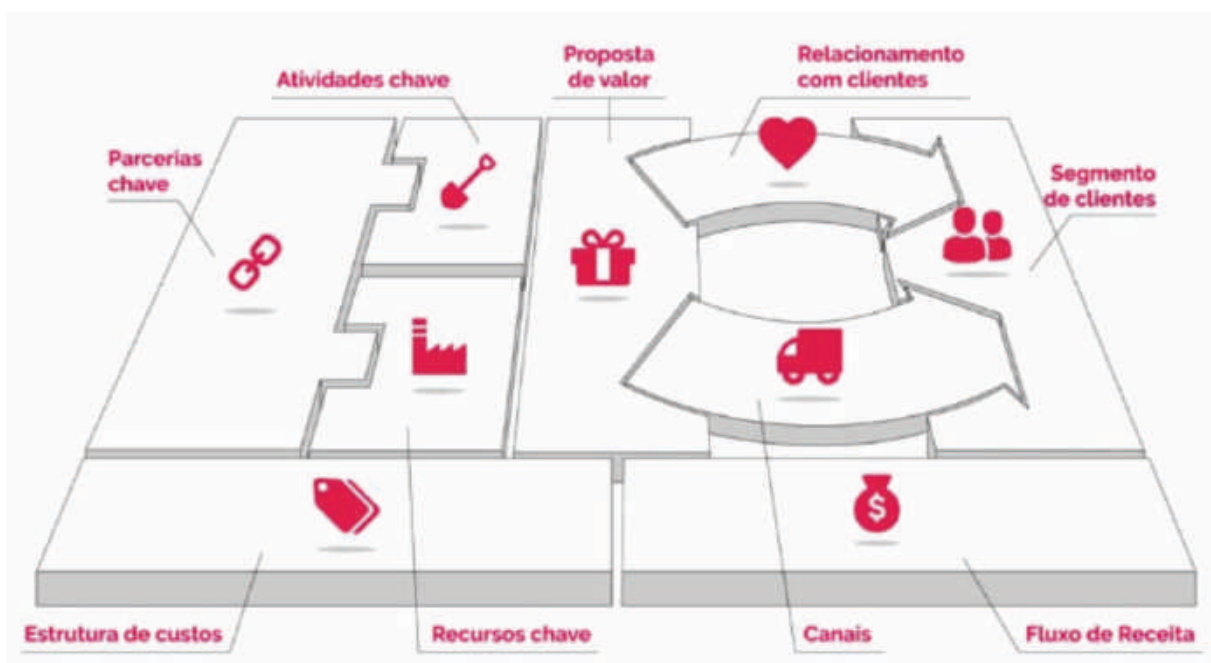
A todo momento vemos a sociedade se transformando, a tecnologia avançando, a forma de nos relacionar e consumir se alterando e conseqüentemente, também os **modelos de negócio**.

Se há alguns anos atrás grandes players dominavam o mercado, hoje, diversos pequenos empreendimentos vêm conseguindo oferecer novas soluções e atender melhor os consumidores.

Nesse contexto, as **startups são exemplos de como se revoluciona um mercado com ideias inovadoras e metodologias ágeis de gestão**.

Frente a tamanha velocidade das transformações, fica claro que não dá para ficar parado.

Como abrir a visão para um cenário de incertezas,
ampliando novas possibilidades



Sistema de Controle Gerencial

Se o consumidor muda, **os negócios também tem que mudar.**

Mas como promover mudanças adequadamente?

Como se adequar a cenários em constante mutação?

Vamos entender isso melhor...

Para manter uma empresa competitiva é preciso olhar o mercado e promover uma **remodelagem do negócio** sempre que identificadas mudanças nos padrões de consumo ou alterações que afetam o ambiente de negócios.

A **remodelagem de negócio** é um processo de recriar a estrutura que já está feita ou aprimorar, adaptar e atualizar.

Essas mudanças podem ser realizadas para se adaptar a uma nova realidade do mercado, mas também para aproveitar uma nova oportunidade ou mesmo inovar.

Com as inovações surgem as possibilidades para representá-las. Logo, podemos avaliar a velocidade dessa revolução industrial por meio do surgimento de novos termos.

**Como abrir a visão para um cenário de incertezas,
ampliando novas possibilidades**



Startups e a Internet das Coisas

Google, Facebook, LinkedIn, WhatsApp, Uber, 99Taxis, Airbnb, Peixe Urbano, Pulseiras Eletrônicas, Bitcoin, é o conjunto de tecnologias e softwares que fazem parte do contexto da **Internet das Coisas (IoT)**.

São aplicativos que surgiram em nossas vidas sem qualquer sinalização ou aviso prévio e simplesmente transformaram o nosso cotidiano e comportamento pessoal e profissional.

iFood e Rappi foram 2 startups que já existiam e crescerem ainda mais durante a Pandemia, devido a necessidade real das pessoas em Quarentena aderirem seus serviços para entregas dos produtos necessários em suas residências.

Alguns infelizmente encolheram, mas outros expandiram devido ao processo do Covid-19.



Startups que nasceram devido ao Coronavírus

Vizinho do Bem: A startup Noknox criou um aplicativo para apoiar o movimento de pessoas dispostas a ajudar seus vizinhos que estão no grupo de risco do COVID-19.

HealthBuddy: Este é um chabot de informação e combate a fakenews em relação ao coronavírus, desenvolvido pela startup Ilhasoft.

TruckPad – a empresa está oferecendo transporte voluntário e gratuito para mercadorias doadas a hospitais e instituições de assistência médica, tais como álcool em gel, máscaras e equipamentos.

Prova Fácil (Starline S.A): a startup desenvolveu um software de gestão pedagógica para instituições de ensino e está liberando o uso gratuito do programa até julho de 2020, para apoiar a manutenção das aulas e provas.

Everlog: a startup atua com automatização de fretes e entregas, apresentando soluções tecnológicas baseadas em sistemas SaaS (Software as a Service). A empresa também tem um programa de podcasts sobre logística, o Papo com Frete. Nesta crise, um dos episódios já trata dos impactos do coronavírus na logística.

Aya Tech – a empresa cria produtos químicos inovadores utilizando nanotecnologia, como um repelente que pode ser usado em pets e na roupa (e dura várias lavagens). A startup lançou um desinfetante que substitui o álcool gel, o Gy, que mata vírus como o coronavírus, o H1N1, a influenza, o pólio, dentre outros.

Autoridade Fitness: A startup oferece uma plataforma on-line para treinamento físico, prática de yoga, meditação e cuidados com a alimentação. Neste período de crise com o coronavírus, está abrindo a assinatura por R\$ 7,00 no primeiro mês e estendendo a possibilidade de reembolso total para os mesmos 30 dias. Segundo a startup, o valor é necessário para cobrir os custos com streaming de vídeo e outros que não poderão ser evitados ao longo do período.



**Como abrir a visão para um cenário de incertezas,
ampliando novas possibilidades**

Startups que nasceram devido ao Coronavírus

Simbio Bag: O Simbio Bag é um aplicativo que permite aos varejistas enviar mercadorias personalizadas ao cliente para que ele possa experimentar os produtos antes de decidir pela compra, que pode ser realizada diretamente pelo celular. Durante a crise do coronavírus, a startup está oferecendo uma versão básica do seu sistema gratuitamente. Trata-se de uma ferramenta segura para o varejista de moda continuar suas vendas enviando as peças até a casa do cliente, ou seja, sem necessidade de o cliente ir até a loja.

"Essas startups possuem em seu DNA oferecerem soluções que surgiram para suprirem novas necessidades de consumo e prováveis "dores" dos usuários. Pensar fora da caixa ajuda a inovar sem precisar reinventar a roda!"

**Como abrir a visão para um cenário de incertezas,
ampliando novas possibilidades**



Ecommerce e as Vendas Online

Mercado Livre registrou 5 milhões de novos usuários durante a pandemia. Nunca houve tanta necessidade dos lojistas e comerciantes aderirem as plataformas de market places.

Em média, o e-commerce como um todo no Brasil representa apenas 6% das vendas do varejo, enquanto em países mais evoluídos com indivíduos conectados que possuem acesso a internet e as informações, já chegam a quase 80%.

No geral, com 6% de penetração do e-commerce, a oportunidade de acelerar a digitalização é muito grande!

Por isso, dependem dos comerciantes e lojistas de adaptarem a essa nova frequência e passarem a utilizar tais canais:

- Mercado Livre, OLX, Amazon Brasil, Magazine Luiza, Enjoei, Netshoes, Dafiti, Carrefour, B2W, entre outras.

Existem certos comportamentos que surgiram devido a Pandemia, mas que vieram pra ficar: A partir do momento que você experimenta a comodidade e segurança da compra online, será difícil a regressão. E quanto mais gente confia e compra, mais estimulam outras pessoas a fazerem compras neste meio.

**Como abrir a visão para um cenário de incertezas,
ampliando novas possibilidades**



Plataformas de Market Places e as Redes Sociais

Estamos numa era em que a tecnologia e a sociedade estão evoluindo mais rápido do que as empresas podem naturalmente se adaptar.

Isso prepara o terreno para uma nova liderança, uma nova geração de modelos de negócios, trazendo consigo o mantra “Adaptar ou basicamente Morrer!”.

A empresa que estiver ausente das buscas no Google, que certamente poderia se tornar seu maior vendedor, basicamente é um Player que estará brevemente fora do mercado.

Vendas de produtos online através das Redes de Displays do Google, assim como a exposição da marca por intermédio das redes sociais, locais onde se encontram as pessoas que compram seus produtos, são fatores chaves de sucesso e deve ser explorado.

e-Book
WEBINAR
Como reduzir os custos de uma empresa?
Agosto / 2020



B2I - Business to Improvement Consultores Associados
MAIS INFORMAÇÕES: 11 98257-8515
ou contato@b2i.network

www.b2i.network

Siga-nos!     