



WORKSHOP DE GESTÃO PARA A

# MELHORIA DA COMPETITIVIDADE

NAS EMPRESAS DOS SECTORES  
AGROALIMENTAR (GOURMET) E TURÍSTICO



# Conteúdo

Unidade 1. Gestão de Negócios .....	3
O que é o modelo Canvas .....	3
Origem.....	3
Em que consiste .....	4
Exemplo Prático.....	6
Ferramentas y Aplicativos Úteis .....	7
Vídeos explicativos .....	9
Unidade 2. Melhoria do gerenciamento de produtos .....	10
O que é Lean Manufacturing?.....	10
Origem .....	10
Qual é o mapa de fluxo de valor?.....	12
Indicadores relevantes .....	12
Como é implementado .....	14
Ferramentas y aplicativos úties .....	16
Vídeos explicativos .....	17
Unidade 3. Gerenciamento de equipe (RH) .....	18
O que é Kanban.....	18
Origem.....	18
Ferramentas y aplicativos úties .....	20
Vídeos explicativos .....	21
Unidade 4. Gerenciamento de processos .....	22
O que é o Balanced Scorecard.....	22
Como é implementado .....	22
Ferramentas y aplicativos úties .....	24
Vídeos explicativos .....	25

# Unidade 1. Gestão de Negócios



## O que é o modelo Canvas

O modelo **Canvas (The Business Model Canvas)** é uma das ferramentas mais usadas na metodologia **Lean Startup**, para analisar e criar modelos de negócios de maneira simplificada.

É muito útil como uma etapa preliminar para a elaboração de qualquer relatório de projeto ou plano de negócios, pois permite uma análise rápida e simples do modelo de negócios, para que os principais aspectos que envolvem para o negócio. Além disso, tem a vantagem de ser um modelo “ativo”, pois pode ser modificado à medida que se desenvolve, novas idéias surgem etc.

## Origem

Sua origem é relativamente recente, pois foi levantada pela primeira vez no livro “Business Model Generation”, escrito por Alex Osterwalder e Yves Pigneur em 2010. Este livro é caracterizado como um guia prático sobre inovação nos negócios, útil para visionários, empreendedores, profissionais e defensores da eficiência e da melhoria contínua que desejam entender e aplicar novos modelos de negócios, além de analisar e aprimorar os existentes. Ele também fornece um grande número de exemplos

do Modelo Canvas e mostra as ferramentas necessárias para a geração de modelos de negócios.

## Em que consiste

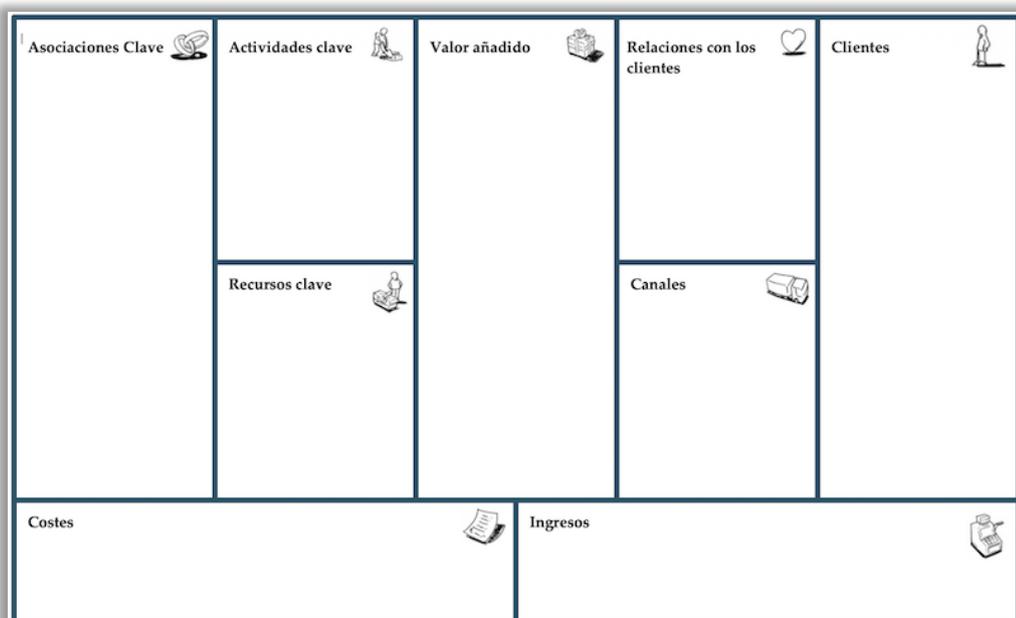
É um **modelo** ou **“tela” (tela)** que consiste em nove seções, pois, como o autor explica, a melhor maneira de descrever um modelo de negócios é dividi-lo em **nove módulos básicos** que refletem a lógica que segue uma empresa para obter renda. Esses nove módulos cobrem as **quatro principais áreas** de negócios: clientes, suprimentos, infraestrutura e viabilidade econômica.

Este modelo tem um formato como o mostrado abaixo.

### Benefícios

- Implementar é muito simples, intuitivo e divertido.
- Permite trabalhar em equipe.
- É totalmente visual: você pode ver de maneira global todos os aspectos importantes que compõem seu modelo de negócios

## Modelo



[faça o download do modelo](#)

## Conceitos chave



### PARTE ESQUERDA

Como pode ser visto no lado esquerdo, os aspectos internos da empresa são refletidos como parceiros, atividades e recursos essenciais, bem como a estrutura de custos.

### PARTE DIREITA

A parte certa é a que se refere aos aspectos externos da empresa, ao mercado (clientes), à proposta de valor, aos canais, ao relacionamento com os clientes e às fontes de renda.



### COMO É IMPLEMENTADO

Começa definindo o ambiente em que a empresa operará; para isso, você deve preencher a parte correta do modelo, identificando:

- O segmento de clientes
- O que eles serão oferecidos?
- Como você chegará a eles.
- Que relacionamento será mantido com eles.

### PROPOSTA DE VALOR

Uma vez conhecido o ambiente da sua empresa, os aspectos internos que ajudarão a melhorar a “proposta de valor” e que estão incluídos na parte esquerda devem ser detectados:

- Alianças necessárias.

Principais atividades.

- meios necessários.
- estrutura de custos.



## Exemplo Prático

Sem dúvida, a melhor maneira de entender tudo o que é discutido é com um exemplo prático. Nesse caso, vamos imaginar que a empresa para a qual queremos desenvolver o modelo é uma loja gourmet online para pessoas que seguem uma dieta vegana.



### PASSO 1

Vamos nos concentrar no lado direito do modelo e refletir sobre:

- **Segmento de clientes:** para determinar seu nicho de mercado, você deve perguntar quem você cria valor.

No nosso exemplo: pessoas veganas.

- **Proposta de valor:** para defini-la, é essencial saber qual o problema que você ajuda a resolver seus clientes.

No nosso exemplo: compre produtos veganos e receba-os em casa.

- **Canais:** você deve identificar quais serão os meios pelos quais você enviará sua proposta de valor ao seu segmento de clientes-alvo.

No nosso exemplo: site e redes sociais.

- **Relacionamento com o cliente:** reflita quando seu relacionamento com os clientes começa e termina.

Em nosso exemplo: teremos um serviço ao cliente para solucionar possíveis dúvidas ou incidentes com os produtos.

- **Fluxo de renda:** você precisa ter clareza sobre como ganhar dinheiro.

No nosso exemplo: venda de produtos veganos.

### PASSO 2

Agora é hora de analisar a empresa internamente:

- **Recursos principais:** O que você precisa para realizar a atividade da sua empresa? Os recursos podem ser físicos, econômicos, humanos ou intelectuais.

No nosso exemplo: produtos veganos, pessoais, ...

- **Atividades principais:** Quais são as atividades fundamentais da sua empresa.

No nosso exemplo: venda de produtos veganos.

- **Parcerias chave:** identifique os parceiros com os quais você precisa colaborar para tornar possível o modelo de negócios (alianças estratégicas, fornecedores ...)

No nosso exemplo: fornecedores de produtos veganos, transportadoras, ...

- **Estrutura de custos:** quais são os custos que

Com isso, já teríamos o primeiro esboço do nosso modelo Canvas e, portanto, do nosso modelo de negócios, no entanto, como já apontamos sua principal vantagem, é que ele pode ser modificado e redefinido à medida que desenvolvemos nosso plano de negócios.

## Ferramentas y Aplicativos Úteis

**miro**

[miro.com](https://miro.com)

O **Miro** (anteriormente conhecido como *RealtimeBoard*) é uma ferramenta que permite criar **quadros colaborativos nos quais você pode escrever, desenhar, inserir links e adicionar imagens**, armazenadas em seu próprio dispositivo e no Google Drive.

É muito útil para **brainstorming, mapas mentais ou conceituais, etc.** entre várias pessoas sem a necessidade de coincidir temporariamente ou no mesmo local.

Ele oferece uma **versão gratuita limitada** em recursos e funcionalidades e diferentes planos de assinatura.

Possui **uma versão online, desktop** para Windows e MAC e aplicativos para Android e **iOS**.



### *Como se utiliza*

Após o registro, você pode criar um **painel** clicando no botão "**Criar painel**". Aparecerá uma janela na qual você deve estabelecer a privacidade, os convidados a participar do quadro, o modelo e o título. Depois clique em "**Criar**". O novo quadro será exibido com algumas notas predefinidas para obter ajuda. Você pode mantê-los ou excluí-los simplesmente clicando neles e no ícone que aparece à direita de cada um deles.

Usando as ferramentas localizadas na parte superior e inferior do quadro, você pode:

- Carregar imagens
  - Desenhar
  - Escrever
- Coloque notas adesivas
- Moldar ou colocar figuras
- Vincule idéias e visualize-as como uma apresentação. Para fazer isso, você deve clicar na tela de apresentação e adicionar os links. Isso permitirá que você adapte o tamanho em cada slide
- Converse com colaboradores
- Obtenha seu URL para compartilhá-lo ou incorporá-lo em uma web ou blog

## Canvanizer

[canvanizer.com](http://canvanizer.com)

**Canvanizer** es una herramienta online, solo disponible en inglés, que permite desarrollar y organizar “lluvias de ideas”, trabajar en grupos y llevar el **modelo canvas** a un nuevo nivel que aunque está su uso resulta muy intuitivo,

Ofrece una versión gratuita limitada en características y funcionalidades y distintos planes de suscripción.



### Cómo se utiliza

Una vez te registres, recibirás un correo electrónico indicándote dos enlaces para acceder a tu proyecto. El primero de ellos es solo de lectura, mientras que el segundo sirve para editar el lienzo.

Al pulsar sobre este segundo enlace, se te solicitará que selecciones la categoría que más se adapte a la finalidad que necesites.

A continuación, se mostrará el lienzo sobre el que poder ir haciendo las anotaciones y añadir pequeños adhesivos para dar forma a tu proyecto.



## Canvanizer 2.0

Você gosta de trabalhar com telas? Traga inovação e colaboração para o próximo nível com essas ótimas telas e um ótimo aplicativo intuitivo.

Ver agora

Experimente

# Vídeos explicativos



**Vídeo 1. Escolha o modelo do seu modelo de tela**

**1** .....

Comece a criar seu modelo de tela escolhendo o modelo que melhor se adapte às suas necessidades.



**Vídeo 2. Edite o modelo e inclua os elementos principais**

**2** .....

Descubra os diferentes elementos que você pode incluir e editar neste aplicativo online.



**Vídeo 3. Compartilhe e faça o download do seu Canvas Model**

**3** .....

Depois de criar seu modelo de tela, você pode baixá-lo como um documento para salvá-lo.

Você pode assistir aos vídeos explicativos na web:

[www.creceer.org](http://www.creceer.org)



# Unidade 2. Melhoria do gerenciamento de produtos



## O que é Lean Manufacturing?

Em espanhol, pode ser traduzido como manufatura esbelta, manufatura apertada, manufatura ágil. É uma “filosofia” ou **sistema de gerenciamento focado na eliminação de todos os resíduos** (MUDA) do processo de fabricação, permitindo reduzir o tempo entre o pedido do cliente e o embarque do produto, melhorando a qualidade e reduzindo os custos.

Seu principal objetivo é **minimizar as perdas** que ocorrem em qualquer processo de fabricação e usar apenas os recursos essenciais. Assim, eliminar o desperdício melhora a qualidade e reduz o tempo e os custos de fabricação.

## Origem

Muitos dos pilares fundamentais da Lean Manufacturing encontram sua origem no início do século XX nos Estados Unidos, onde F.W. Taylor e Henry Ford, pais do automóvel moderno e das primeiras linhas de fabricação industrial, introduziram algumas técnicas para otimizar seus próprios processos de produção em série.





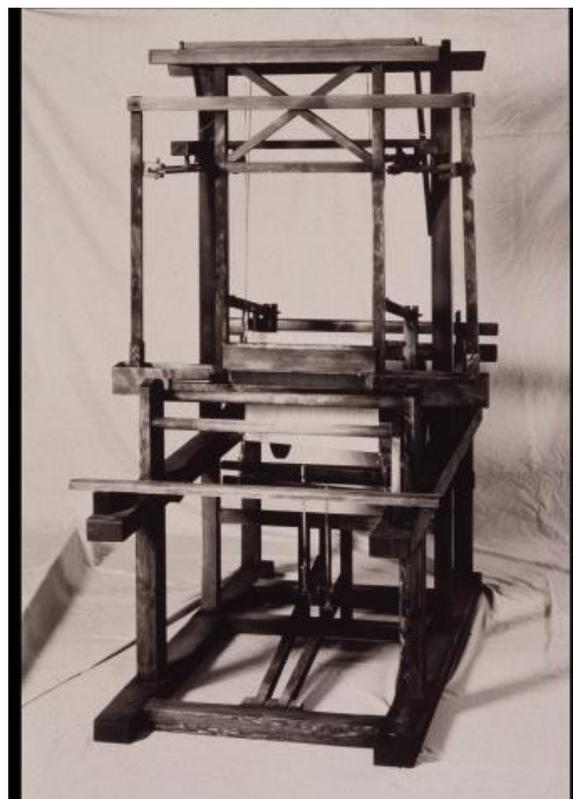
## Princípios Fundamentais

Qualidade perfeita no início: produção com zero defeitos; Detecção e solução de problemas na fonte.

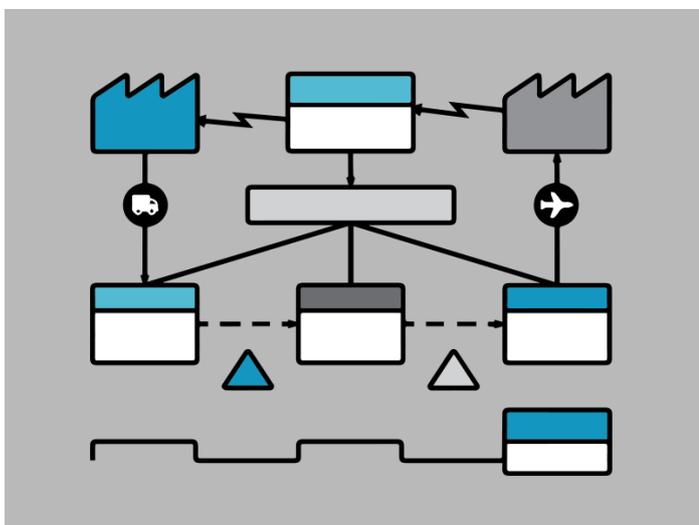
- **Minimização de resíduos:** eliminação de todas as atividades que não agregam valor e otimização do uso de recursos escassos (capital, tempo, materiais, pessoal e espaço).
- **Melhoria contínua:** redução de custos, melhoria da qualidade, aumento da produtividade e cultura de compartilhamento de informações.
- **Processos “pull”:** produz apenas a quantidade solicitada pelos clientes finais, o que evita a superprodução.
- **Flexibilidade:** ser capaz de produzir rapidamente diferentes misturas de uma ampla variedade de produtos, sem sacrificar a eficiência devido ao menor volume de produção.
- **Construção e manutenção de um relacionamento de longo prazo com fornecedores:** faça acordos para compartilhar riscos, custos e informações.

No entanto, uma das figuras mais relevantes nessa filosofia de fabricação foi Sakichi Toyoda, fundador da Toyota Motor Company.

A Toyoda iniciou sua carreira comercial no setor têxtil, fabricando teares automáticos e máquinas de costura elétricas. Ele adicionou um dispositivo a seus teares, que chamou de Jidoka, capaz de detectar incidentes e problemas de qualidade na peça, através dos quais os operadores eram alertados em tempo real quando um fio se rompia. Este sistema evitou produções defeituosas e, portanto, desperdiçou tempo e dinheiro.



## Qual é o mapa de fluxo de valor?



O **Value Stream Mapping** ou VSM (Value Stream Mapping) é uma técnica gráfica que permite visualizar todo um processo em detalhes e entender completamente o fluxo de informações e materiais necessários para que um produto ou serviço chegue ao cliente; Com essa técnica, o que se busca é identificar as atividades que não agregam valor ao processo e, em seguida, tomar as medidas necessárias para eliminá-las.

### Indicadores relevantes

A palavra Takt tem suas origens no idioma alemão, que literalmente significa passo ou ritmo. Refere-se ao ritmo em que precisamos produzir nosso produto para atender à demanda do cliente. Ele não pode ser medido com um cronômetro, apenas pode ser calculado dividindo o tempo líquido disponível entre a demanda do cliente.

### Takt Tem

- ✓ **Day Dia útil:** 7,5 horas (com desconto de 30 min. Do almoço!); Tempo diário disponível = 7,5 horas / dia \* 60 min./ hora \* 60 seg./min = 27.000 seg./dia
- ✓ **Days Dias úteis por mês:** 22 dias.
- ✓ **Demand Demanda mensal:** 2.002 produtos; Demanda diária = 2.002 produtos / 22 dias / mês = 91 produtos / dia

**Takt Time = Tempo diário disponível / Demanda diária**

Tempo de espera = (27.000 seg./dia) / (91 produtos / dia) =

**297 seg./produto**

É o tempo padrão associado a cada operação do processo, ou seja, o tempo necessário para concluir uma tarefa específica do início ao fim. Por exemplo: o tempo associado à embalagem do produto, ao atendimento de uma chamada do cliente etc..

## Tempo de ciclo individual

## Tempo total do ciclo (lead time de fabricação)

É o tempo que todas as operações duram; É calculado adicionando os tempos de ciclo individuais, desde a geração do pedido até o momento do pagamento em dinheiro na entrega do produto.

Este é o intervalo de tempo em que as previsões devem ser feitas com relação a pontos futuros e quantidades de pedidos. A magnitude do GAP é diretamente proporcional aos erros nas previsões.

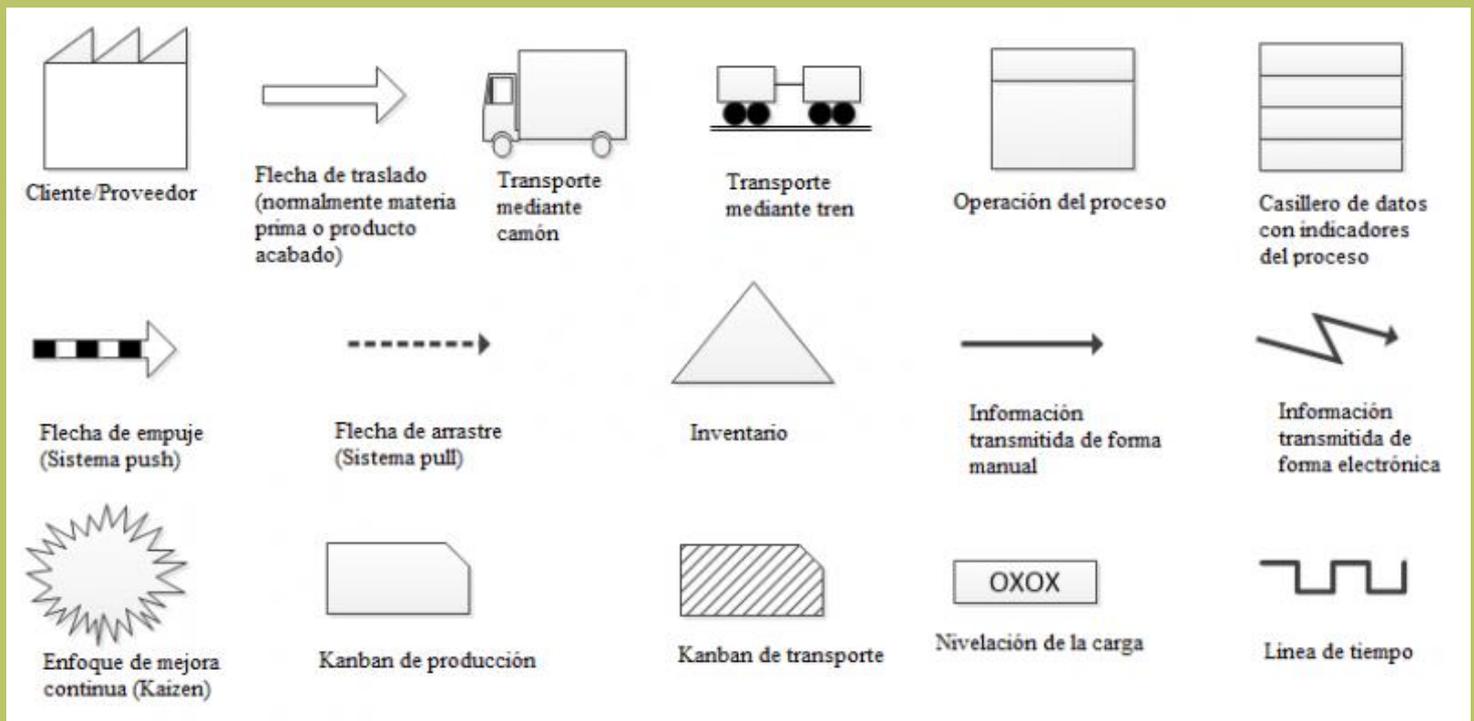
## Lead tempo para as necessidades do cliente (lead time GAP)

## Tiempo de entrega logística (Lead Time Logistic)

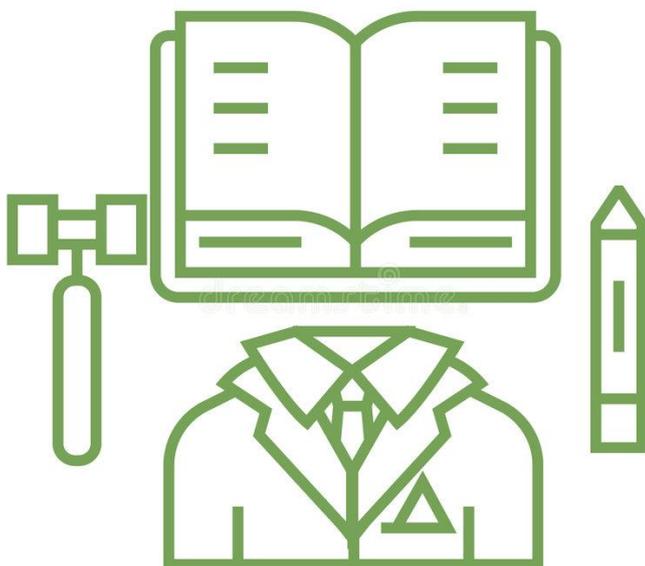
Inclui o intervalo de tempo que a organização leva desde o momento em que é fornecida com matérias-primas, materiais e suprimentos até o produto final ser distribuído ao cliente.

## Como é implementado

Como outros tipos de fluxogramas, o **Mapa de Valores** usa um sistema de símbolos para representar várias atividades de trabalho e fluxos de informações.



### *Simbologia básica de um Mapa de Valores*



Para executar um Mapa de Valor, uma série de etapas deve ser executada sistematicamente, descritas abaixo.

Depois que as áreas problemáticas forem identificadas, o próximo passo seria criar um novo diagrama com o estado futuro desejado que permita uma identificação simples de maneiras de alterar o processo para reduzir o desperdício ou desperdício.

# Crie seu próprio mapa de valor

## **1** Identifique o produto ou a família de produtos que serão estudados e aprimorados.

Lembre-se de que uma família de produtos compartilhará tempos e equipamentos quando eles passarem pelos processos.

## **3** Identifique o valor do cliente.

Depois que todas as etapas do processo são listadas, cada etapa crítica deve ser identificada e quais etapas agregam valor ao cliente e quais não.

Por exemplo, se toda vez que um cliente fizer um pedido, ele deverá aguardar a confirmação da disponibilidade em vez de indicá-lo imediatamente.

O que aconteceria com os custos e a satisfação do cliente se essa etapa pudesse ser eliminada?

## **5** Identifique as partes do processo atual que impedem a perfeição.

Tendo em conta a realidade da situação e o processo ideal definido na seção anterior, quantas das etapas que não agregam valor ao cliente podem ser aprimoradas?

Você aceitaria os custos e a satisfação do cliente se pudesse eliminar esta etapa?

## **2** Identifique e liste cada etapa do processo.

Qual é o primeiro passo? É quando você recebe o pedido do cliente? Qual é o último passo? Quando é enviado do armazém? Quando o cliente o recebe?

Comece no estágio mais inicial possível do processo e termine no ponto em que o cliente está completamente satisfeito.

## **4** Defina qual é o processo ideal aparentemente.

Se todos os elementos desnecessários pudessem ser eliminados, como seria o processo?

Não é provável que o processo perfeito possa ser alcançado, mas você precisa visualizar, imaginar como seria se pudesse.

## **6** Identifique as principais iniciativas para reduzir ou eliminar perdas.

Por exemplo, pode ser necessário atualizar uma máquina ou ferramenta ou automatizar certos processos; no entanto, uma análise de custo / benefício deve ser desenvolvida.

## Ferramentas y aplicativos úties



[www.mindmeister.com/es](http://www.mindmeister.com/es)

O **MindMeister** é uma ferramenta on-line gratuita para gerar mapas mentais que permitem capturar, desenvolver e compartilhar idéias graficamente.



**Você se atreve a criar seu próprio mapa de valor com os pontos principais da sua empresa??**

# Vídeos explicativos



Vídeo 1. Crie sua  
conta no  
MindMeister



Vídeo 2. Incluir  
itens no seu mapa  
de valores



Vídeo 3. Trabalhe  
em colaboração na  
sua criação

1 .....

Acesse o editor on-line do MindMeister com o registro que você faz com seu email.

2 .....

Inclua as idéias e conecte-as às ferramentas de aplicação. aplicación.

3 .....

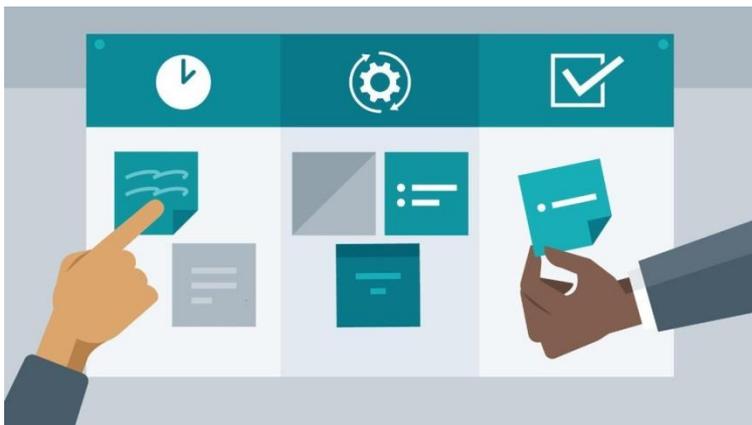
O trabalho colaborativo lhe dará a possibilidade de editar os elementos com a equipe de trabalho.

Você pode assistir aos vídeos explicativos na web:

[www.creceer.org](http://www.creceer.org)



# Unidade 3. Gerenciamento de equipe (RH)



## O que é Kanban

É um **método para gerenciar** o trabalho. Seu nome vem do japonês e em espanhol pode ser traduzido como "cartaz", "cartaz", "cartão visual", ...

Atualmente, o termo passou a fazer parte das chamadas **metodologias ágeis**, cujo

objetivo é gerenciar de maneira geral como as tarefas de um determinado processo ou projeto são concluídas.

## Origem

Na estrutura do Sistema de Produção Toyota (TPS), um sistema de **gerenciamento abrangente projetado** na Toyota foi projetado para melhor organizar sua produção de veículos.

**Sua filosofia baseava-se em** dividir o processo em fases bem definidas, que precisavam ser cobertas corretamente para passar para a próxima, garantindo assim um produto de qualidade e lançando as bases da Lean Manufacturing, que discutimos na unidade anterior.

A partir dessa idéia, David J. Anderson adaptou-o ao desenvolvimento de software, um processo com muitos pontos em comum com o industrial, com diferentes fases, equipes de trabalho e a exigência de que cada parte do programa a ser criado funcione corretamente e seja da melhor qualidade possível. O método Kanban em sua versão moderna aplicada ao software foi usado pela primeira vez na Microsoft e, desde então, é aplicado em centenas de projetos em todo o mundo.



## Princípios básicos

### 1. Comece com o que você faz agora

O Kanban pode ser aplicado sobre fluxos de trabalho reais ou para identificar problemas. É por isso que é fácil implementar o Kanban em qualquer tipo de organização, pois não é necessário fazer mudanças drásticas.

### 2. Comprometer-se a buscar e implementar mudanças incrementais e evolutivas

O método Kanban é projetado para ser implementado com resistência mínima, por isso lida com pequenas e contínuas mudanças incrementais e evolutivas do processo atual. Em geral, mudanças radicais não são consideradas, pois geralmente encontram resistência devido ao medo ou incerteza do processo.

### 3. Respeite os processos, responsabilidades e posições atuais

Kanban reconhece que processos, funções, responsabilidades e posições existentes em andamento podem ter valor e valer a pena manter. O método Kanban não proíbe a mudança, mas também não a prescreve. Incentiva mudanças incrementais, uma vez que não causa tanto medo que desacelera o progresso.

### 4. Incentivar a liderança em todos os níveis

Este é o mais novo princípio de Kanban. Algumas das melhores lideranças surgem dos atos cotidianos das pessoas que lideram suas equipes. É importante que todos promovam uma mentalidade de melhoria contínua (Kaizen) para alcançar o desempenho ideal no nível da equipe / departamento / empresa. Isso não pode ser uma atividade no nível de gerenciamento.

## Melhores práticas

### 1. Exiba o fluxo de trabalho

Parece óbvio, mas nem sempre vemos as fases pelas quais um projeto passa ou o que as pessoas trabalham em quê. Isso é muito comum em grandes empresas, onde a ignorância entre o trabalho de outras equipes é a ordem do dia. O método Kanban recomenda o uso de um painel com cartões (que nomeiam o método) que define cada tarefa dividindo-a em colunas que indicam cada fase do projeto.

### 2. Limitar o trabalho em andamento

Fazer muitas coisas, mas deixá-las na metade do caminho, é inútil. Se você começar algo, termine-o antes de começar outro, que é um princípio básico do método Kanban.

### 3. Gerenciamento de fluxo

Além de visualizar o fluxo de trabalho, sua operação deve ser monitorada, sempre verifique se as peças estão funcionando ou se alguém tem problemas para poder resolvê-las o mais rápido possível.

### 4. Deixe claras as regras do processo.

Para aplicar bem um método, você precisa entendê-lo. Nesse sentido, é tão importante saber quem faz o que significa que essas pessoas sabem como fazer seu trabalho e que entendem as especificações ou regras.

### 5. Melhoria da equipe

Um dos pilares do método Kanban é o aprimoramento constante. Nesse sentido, a melhoria deve ser acordada em equipe, proporcionando a experiência de todos os membros.

## Ferramentas y aplicativos úties



[trello.com](https://trello.com)

**O Trello** é um programa online para organizar qualquer tipo de projeto na forma de um quadro virtual no qual você pode "pendurar" tarefas, imagens ou links.

Ele oferece uma versão gratuita limitada em recursos e funcionalidades e diferentes planos de assinatura.

Possui aplicativos para Android e iOS.



# Vídeos explicativos



**Vídeo 1. Crie sua  
equipe de trabalho  
no Trello**

1

Organize suas equipes de trabalho convidando as pessoas que farão parte de sua equipe.



**Vídeo 2. Organize  
as listas de tarefas  
em seu quadro**

2

Crie seu primeiro quadro e as listas de tarefas que serão atribuídas a ele.



**Vídeo 3. Definir  
datas de entrega e  
atribuir tarefas**

3

Inclua os cartões nas suas listas, atribua uma data de entrega e a pessoa responsável.

Você pode assistir aos vídeos explicativos na web:

[www.creceer.org](http://www.creceer.org)



# Unidade 4. Gerenciamento de processos



## O que é o Balanced Scorecard

O **Balanced Scorecard (CMI)** ou **Balanced Scorecard (BSC)** é uma ferramenta que permite conhecer rapidamente a situação global de uma empresa ou parte dela a qualquer momento.

Para que isso ocorra, geralmente um painel é definido pelos **KPIs** ou pelos principais indicadores de desempenho, acompanhados por uma representação gráfica.

Idealmente, este painel adicionará as informações automaticamente e será permanentemente atualizada. Trata-se de ter uma ferramenta que facilite a tomada de decisões e identifique rapidamente pontos de mudança nos negócios e, para isso, é necessário que as informações estejam atualizadas.

## Como é implementado

Antes de criar um scorecard abrangente, a missão, a visão e a estratégia da empresa devem ser definidas, para que os principais KPIs possam ser estabelecidos com mais facilidade.

## Principais indicadores

A definição de seus indicadores de desempenho depende claramente de seus objetivos e área de atividade.

Não é o mesmo se dedicar à venda de produtos perecíveis, onde você terá que prestar atenção especial a estoques ou questões logísticas, do que administrar uma empresa de serviços de turismo, onde um dos KPIs mais relevantes poderia ser o número de clientes satisfeitos. Os insatisfeitos.

Não obstante o exposto, qualquer painel deve conter os 4 indicadores de negócios a seguir:



### Principais indicadores

#### 1. Indicador financeiro.

Reflete o objetivo econômico da empresa. Ou seja, com isso você mede como tirar o máximo proveito dos investimentos feitos. Também controla a capacidade de gerar valor que a empresa possui e permite tirar conclusões para maximizar lucros e minimizar custos.

#### 2. Indicador de cliente.

Em um negócio, é essencial ter satisfação do cliente, razão pela qual esses dados se concentram no posicionamento que a empresa possui em relação à concorrência e na percepção do consumidor sobre a marca.

#### 3. Indicador interno do processo de negócios.

Para alcançar os objetivos de negócios, é importante manter a capacidade de progresso e mudança; portanto, é necessário concentrar esforços também em pessoas e tecnologia. Esse indicador afeta a importância do aprendizado e do treinamento nas empresas para não ficar preso, a fim de evoluir e melhorar os diferentes serviços ou produtos oferecidos.

#### 4. Indicador de aprendizado e crescimento.

Ele se concentra na análise dos processos de produtividade, inovação e qualidade dentro da empresa e o impacto que estes têm na parte comercial e financeira.

## Ferramentas y aplicativos úties



<https://www.zoho.com/es-xl/analytics/>

O **Zoho Analytics** (anteriormente conhecido como Zoho Reports) é um programa on-line de relatórios e análises que permite criar painéis de informações e visualizações de dados de maneira rápida e fácil.

Ele oferece uma versão gratuita limitada em recursos e funcionalidades e diferentes planos de assinatura.



O **Excel** é um programa de planilha que permite executar todos os tipos de cálculos matemáticos e financeiros. Seu proprietário é a Microsoft e faz parte do pacote de escritório do Microsoft Office.

Como os demais programas que compõem o conjunto, ele possui uma versão desktop, ou seja, precisa ser instalada no dispositivo e também é paga e com um serviço on-line e gratuito, com menos recursos, para usuários que **possuem com um endereço de email da Microsoft (@ outlook.es, @ hotmail.es, etc.)**.



[office.live.com](https://office.live.com)

# Vídeos explicativos



**Vídeo 1. Crie sua  
conta no Zoho  
Analytics**



**Vídeo 2. Inclui os  
dados de interesse  
para analisar**



**Vídeo 3. Extrair  
relatórios de  
controle do Zoho**

1 .....

Registre e organize seus painéis para serem úteis como painéis.

2 .....

Escolha os dados de controle que deseja analisar e incorpore-os.

3 .....

Obtenha relatórios periódicos com dados de controle para tomar decisões.

Você pode assistir aos vídeos explicativos na web:

[www.creceer.org](http://www.creceer.org)





Proyecto  
**CRECEER**

competitividad  
empresarial



+34 917 703 783



creceer.org

O projeto CRECEER é cofinanciado pela União Europeia através do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) através do Programa Operacional de Cooperação Interreg V-A Espanha-Portugal (POCTEP) 2014-2020