

# FERRAMENTAS DE GESTÃO AVANÇADA

## Plano Empresarial – Workshop I: Estratégias

Manual do Participante



© 2012. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae  
Todos os direitos reservados  
A reprodução não autorizada desta publicação no todo ou em parte constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

#### **INFORMAÇÕES E CONTATO**

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae  
Unidade de Capacitação Empresarial  
SGAS 605 – Conjunto A – 70200-904 – Brasília – DF  
Telefone: (61) 3348 7230 – Fax: (61) 3347 4938  
www.sebrae.com.br

#### **Presidente do Conselho Deliberativo**

Roberto Simões

#### **Diretor-Presidente**

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

#### **Diretor-Técnico**

Carlos Alberto dos Santos

#### **Diretor de Administração e Finanças**

José Claudio dos Santos

#### **Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial**

Mirela Malvestiti

#### **Coordenação Nacional**

Alessandra Cunha Souza

#### **Equipe Técnica**

Edgar Powarczuk

João Carlos Andrade

Olívia Mara Ribeiro Castro

Rosângela Angonese

#### **Consultor Conteudista**

Bruno Henrique Rocha Fernandes

#### **Consultora Educacional**

Luiza do Valle

#### **Revisão**

G3 Comunicação

#### **Editoração Eletrônica**

G3 Comunicação

#### **Reeditoração Eletrônica e Revisão**

i-Comunicação

F345e Fernandes, Bruno Henrique Rocha.

Ferramentas de gestão avançada : plano empresarial: workshop I: estratégia:  
manual do participante / Bruno Henrique Rocha

Fernandes. -- Brasília: Sebrae, 2012.

114 p. : il. color.

1. Estratégia competitiva. 2. Diagnóstico. 3. Criatividade do empresário.  
I. Título

CDU 658

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae  
Unidade de Capacitação Empresarial

# **FERRAMENTAS DE GESTÃO AVANÇADA**

## **PLANO EMPRESARIAL – WORKSHOP I: ESTRATÉGIAS**

**Manual do Participante**

Brasília – DF  
Sebrae Nacional  
2012

# Sumário





## INTRODUÇÃO



## APRESENTAÇÃO

<b>TEMA 1 – ESTRATÉGIA</b> .....	17
1.1 O QUE É ESTRATÉGIA .....	17
1.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	22
<b>TEMA 2 – NEGÓCIO</b> .....	26
2.1 O QUE É NEGÓCIO .....	26
<b>TEMA 3 – AMBIENTE MACRO</b> .....	30
3.1 SIGNIFICADO E NÍVEIS DO AMBIENTE .....	30
3.2 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE .....	34
<b>TEMA 4 – AMBIENTE SETORIAL</b> .....	41
4.1 MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER (TÉCNICA I) .....	41
4.2 TAMANHO E CRESCIMENTO DO MERCADO (TÉCNICA II) .....	44
4.3 CICLO DE VIDA DO SETOR (TÉCNICA III) .....	47
4.4 – ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA COM BASE NOS FATORES-CHAVE DE SUCESSO (TÉCNICA IV) .....	48
<b>ENCERRAMENTO DO 1º DIA – WORKSHOP I</b> .....	50



## WORKSHOP I: ESTRATÉGIA 1º DIA: PROCESSO ESTRATÉGICO, ANÁLISE DO NEGÓCIO, DO AMBIENTE MACRO E SETORIAL

## WORKSHOP I: ESTRATÉGIA 2º DIA: DIAGNÓSTICO DA EMPRESA, ANÁLISE AMBIENTE X EMPRESA E FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS



<b>TEMA 1 – DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL</b> .....	56
1.1 DIAGNÓSTICO COM BASE NOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA .....	56
1.2 FUNDAMENTOS DO MEG .....	61
1.3 CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA .....	72
1.4 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E RECURSOS .....	76
1.5 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS .....	81
1.6 ANÁLISE DAS ÁREAS FUNCIONAIS .....	82
<b>TEMA 2 – ANÁLISE AMBIENTE X EMPRESA</b> .....	84
2.1 CRUZAMENTO DAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS COM FORÇAS E FRAQUEZAS DA EMPRESA .....	84
<b>TEMA 3 – FORMULAÇÃO DE OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS</b> .....	89
3.1 CRIATIVIDADE E SINGULARIDADE NA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA .....	89
3.2 MISSÃO EMPRESARIAL .....	89
3.3 VISÃO EMPRESARIAL .....	93
3.4 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS GERAIS .....	96
3.4.1 Objetivos gerais .....	96
3.4.2 Estratégias gerais .....	101
3.5 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS .....	102
<b>ENCERRAMENTO DO 2º DIA – WORKSHOP I</b> .....	109



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

# Introdução

---



Caro(a) participante,

Bem-vindo aos *workshops* do Programa Ferramentas de Gestão Avançada, nos quais você irá desenhar e, sobretudo, implantar estratégias em seu negócio. Com este manual, você irá compreender e aplicar vários conceitos, a partir de reflexões e da realização de atividades práticas.

Neste Manual do Participante, você terá alguns *slides* que servirão de base para o processo de aprendizagem, mas o *workshop* é predominantemente prático. Para isso, você receberá um arquivo Excel por meio do qual irá construir seu Plano Empresarial, que deverá ser um só por empresa. Você ou sua equipe (formada por pessoas da sua empresa) precisará ter um computador em sala para realizar as atividades.

O objetivo do Sebrae com este programa é que você e os demais participantes, todos empresários, implantem e acompanhem a execução das estratégias em suas empresas. Assim, não só trabalharão a concepção de estratégias considerando o ambiente de negócios, mas tomarão decisões e as monitorarão na prática, aprendendo a partir dos resultados obtidos e realizando mudanças de rumo, quando necessário.

Alguns de vocês podem já ter participado da solução Estratégias Empresariais, e nos *workshops* não haverá tanto aprofundamento nos conceitos sobre estratégia. Se este não for o seu caso, você poderá aprofundar os conhecimentos sobre estratégia nas consultorias, que terão duração de 8 horas cada, e também lendo a bibliografia proposta para aquela solução:

FERNANDES, Bruno H. R.; BERTON, Luiz H. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

Enquanto a solução Estratégias Empresariais tem sua ênfase na concepção e desenho da estratégia, no Programa Ferramentas de Gestão Avançada a ênfase será na execução, ou seja, na implantação das estratégias, na definição de indicadores e no seu acompanhamento. Mas a solução Estratégias Empresariais não é requisito para o Programa Ferramentas de Gestão Avançada.

A propósito, uma parte fundamental deste programa é o trabalho que você realizará em sua empresa com sua equipe, com o acompanhamento de consultoria dedicada. Estas consultorias serão agendadas ao longo do programa.

A carga horária total é de 27 horas, divididas em dois *workshops*, sendo o primeiro com dois encontros de nove horas cada, totalizando dezoito horas, e o segundo com um encontro de nove horas.





# Apresentação



### APRESENTAÇÃO

Para iniciar este *workshop*, você terá oportunidade de conhecer um pouco melhor o educador deste programa e os demais participantes. Isso é muito importante para o fortalecimento e expansão de sua rede de relacionamento.

Tenha em mente que este *workshop* não visa resolver problemas de gestão, por isso sua empresa deve estar com seu funcionamento ocorrendo de forma adequada, para que você possa se dedicar a pensar de forma estratégica, sem preocupações com problemas cotidianos de gestão.

O diagrama do processo estratégico a seguir será explicado pelo educador. Acompanhe suas orientações e esclareça com ele eventuais dúvidas que você ainda possa ter com relação ao *workshop*.



S1W1D1



---

---

---

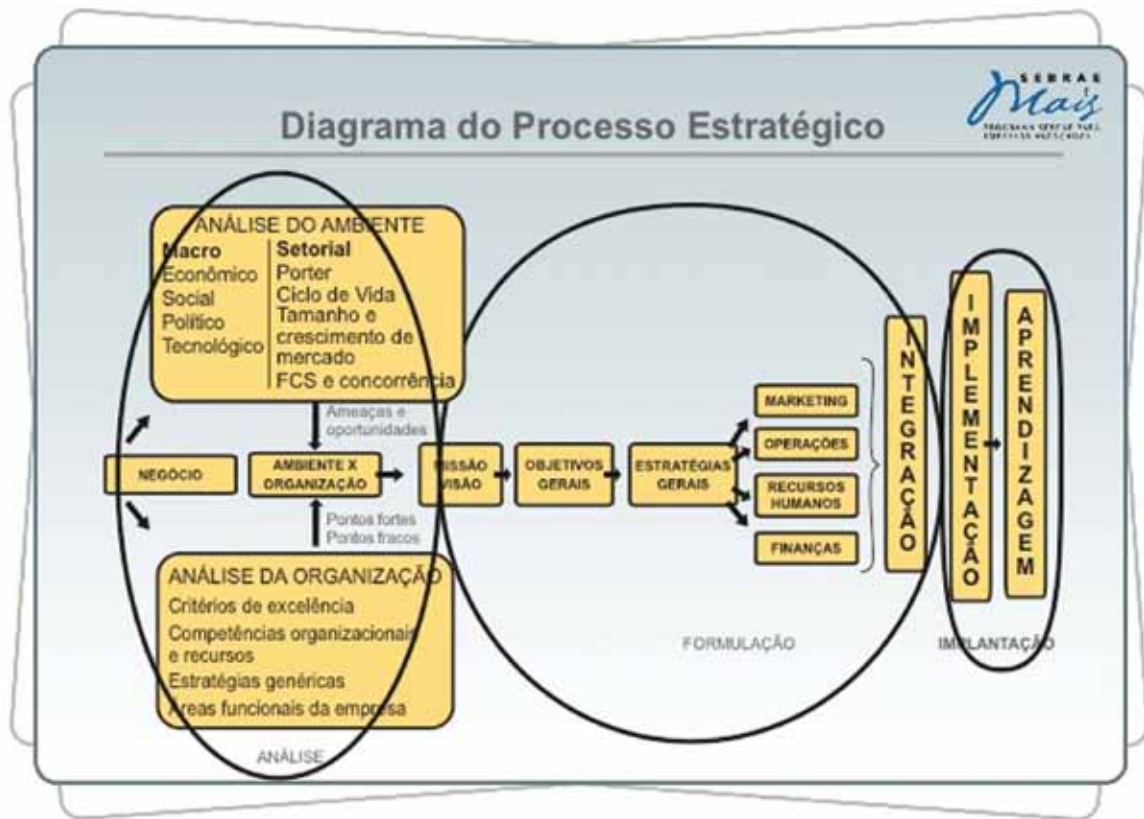
---

---

---

---

---



S2W1D1



Programa dos Workshops			
Workshop	Dia	Conceitos e ferramentas	Produto
I Estratégia	1º	Estratégia e processo estratégico Negócio Ambiente macro Ambiente setorial	Conceito de estratégia e de processo estratégico Refinamento do negócio Diagnóstico dos ambientes macro e setorial
	2º	Diagnóstico empresarial Análise ambiente x empresa Formulação de objetivos e estratégias	Diagnóstico da empresa Análise SWOT Missão e visão Prioridades estratégicas Detalhamento das estratégias e cronograma de ações
II Indicadores	3º	Indicadores de performance e monitoramento do desempenho Plano de Ação	Estabelecimento de indicadores Plano Empresarial Mecanismos de acompanhamento

S3W1D1




---



---



---



---



---




---



---

Saiba quais as competências que este *workshop* pretende auxiliá-lo a desenvolver.

**Competências Gerais dos Workshops**

  
SEBRAE  
PROGRAMA DEBATE DE NEGÓCIOS  
PROFESSOR WALTER MOURA

- Compreender o processo estratégico analisando o negócio e o ambiente empresarial e diagnosticando a situação atual da empresa, com o uso de técnicas apropriadas.
- Predispor-se a buscar informações e oportunidades para a sua empresa a partir de uma análise do ambiente de negócio e do próprio empreendimento.
- Implantar estratégias empresariais que aproveitem oportunidades, explorem potencialidades, criem valor, sejam sustentáveis e diferenciadas.
- Monitorar a implantação da estratégia mediante indicadores de resultados.

S4W1D1



---

---

---

---

---

---

---

---

# WORKSHOP I: ESTRATÉGIA

## 1º DIA: PROCESSO ESTRATÉGICO, ANÁLISE DO NEGÓCIO, DO AMBIENTE MACRO E SETORIAL





## TEMA 1 – ESTRATÉGIA

### 1.1 O que é Estratégia

### 1.2 Administração Estratégica

### 1.1 O QUE É ESTRATÉGIA

Responda à seguinte pergunta:

- O que é estratégia?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Workshop I: Estratégia**  
**1º Dia: Processo Estratégico,**  
**Análise do Negócio, do Ambiente**  
**Macro e Setorial**



**S5W1D1**




---



---



---



---



---



---



---

Leia o caso “Dika”, abaixo, e em seguida discuta, em grupos, as questões ao final da atividade. Vocês terão cerca de dez minutos para a discussão.

### **Caso Dika – Parte 1**

Em janeiro de 2003, o empresário Valdir Lima Silva, o Dika, pensou: “o que será de nós agora?”. Era um final de expediente na Unimóveis, sua fábrica de móveis sob encomenda localizada em Eunápolis, pequena cidade no extremo sul da Bahia, e também o último dia de funcionamento da empresa. Com os pedidos cada vez mais raros e o mercado sempre muito concorrido, o faturamento mal dava para pagar os empregados.

Dika, sempre alegre e otimista, estava agora com uma visão turva do futuro. Não sabia o que viria pela frente, olhava para dentro de si e não via nada, apenas aquele desânimo. Lentamente, começou a esvaziar sua gaveta quando encontrou a apostila de um curso e, ao folheá-la, seus olhos se fixaram em uma frase: “Antes de mudar o mundo, mude a si próprio”. Naquele momento, uma luz acendeu em sua mente.

O extremo sul baiano teve sua ascensão econômica a partir da construção da BR 101, na década de 1970. A região, incluindo Eunápolis, viveu dois ciclos econômicos que influenciaram sua cultura e potencializaram seu crescimento: o ciclo da madeira, que durou até o final da década de 1970, quando a extração de árvores da Mata Atlântica foi restringida, e o do cacau, que fez a fortuna de muitas pessoas que interagiam na sua cadeia produtiva.

Nascido em Itabuna, sul da Bahia, Dika chegou a Eunápolis no início da década de 1960, aos quatro anos de idade. Na sua juventude, trabalhou com a compra e venda de cacau até chegar a gerente da representação local de uma multinacional que comprava o fruto na região, onde permaneceu por 13 anos. Quando a atividade mostrou os primeiros sinais de declínio, a empresa fechou e ele abriu seu próprio escritório de compra e venda de cacau. Obteve muito êxito nos negócios durante as décadas de 1980 e 1990. Como tinha uma boa reserva financeira, resolveu abrir uma loja de móveis de alto padrão, a Unimóveis, inaugurada no dia 7 de agosto de 1998. A loja atraía muita gente para ver suas vitrines; era um verdadeiro luxo. No final de 1998, abriu também uma marcenaria que, para ele, era um hobby.

No início do ano 2000, Dika era proprietário de três empresas, mas via que seus negócios seguiam em franca decadência. A atividade cacaujeira já não rendia os dividendos de outrora e a loja não se sustentava. Em meados do ano 2000, resolveu fechar a loja e a representação, ficando apenas com a marcenaria. “Não fechei a

marcenaria por orgulho, não queria mostrar para a sociedade aquele fracasso". Como ficou só com a marcenaria, dedicou a ela todo o seu esforço como forma de superar a situação. Nesse período, Dika visitava as pessoas, de casa em casa, oferecendo os serviços da marcenaria. Seu principal mercado eram as residências de Porto Seguro, cidade turística localizada a 64 quilômetros de Eunápolis. "Várias vezes peguei o carro e fui até Porto Seguro com mais dois funcionários para fazer entrega nas casas e tentar pegar mais serviço", afirmou Dika.

Como não conhecia o processo de fabricação de móveis, descobriu mais tarde que fora roubado muitas vezes por seus próprios funcionários, pois também não fazia controle de estoques e não tinha qualquer controle sobre a entrada e saída de materiais. Segundo Dika, todos os dias, era ele quem retirava o lixo da marcenaria, recolhia o pó das serras e fazia a limpeza. Chegava em casa com a pele branca de poeira. "Saí do luxo para o lixo", dizia.

Mas essas "provações", como ele mesmo denominou os fatos daquela época, não o abateram. Com seu espírito de empreendedor, contratou, no final de 2000, um marceneiro experiente, que trabalhava em São Paulo, e que era uma pessoa de confiança. Em menos de um ano na empresa, esse profissional o ensinou a fazer orçamento, selecionar madeira e outros materiais, fazer cálculos, entre outros mistérios do ofício.

Em 2001, foi convidado por um grupo de empresários do setor moveleiro para formar uma associação; chegou a ser eleito secretário, mas o empreendimento não foi à frente. "Nosso interesse era apenas tomar financiamento", comentou, explicando o motivo pelo qual o empreendimento não obteve êxito.

Em setembro de 2002, Dika recebeu um convite do Sebrae BA e da Associação Comercial de Eunápolis para integrar um núcleo de movelaria pelo Projeto Empreender. Lá, encontrou cerca de 40 pessoas, a maioria empreendedores informais do setor moveleiro, que abrangia, além da produção de móveis, a fabricação e reforma de estofados.

O ano de 2003 foi decisivo para as indústrias moveleiras do extremo sul baiano, que precisaram se reinventar para sobreviver. A frase "Antes de mudar o mundo, mude a si próprio" fez com que Dika visse que o destino da sua empresa não dependia exclusivamente dos problemas externos do País, mas da sua atitude como empresário. Descobriu que não adiantava apenas verter esforços para vender e visitar clientes quando não valorizava o que tinha de mais importante dentro do seu galpão: seus colaboradores.

Foi essa reflexão de segundos que o fez, num rompante de motivação e euforia, fechar a gaveta, jogar a apostila na mesa, entrar no galpão e chamar o pessoal que se preparava para ir embora: “Pessoal, todo mundo aqui segunda-feira, ouviram? Estou aguardando todos vocês aqui na segunda, no horário. Bom final de semana”.

*O caso completo está disponível no endereço: <http://www.casosdesucesso.sebrae.com.br/include/arquivo.aspx/227.pdf>*

### QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- Ao longo deste período, vocês veem alguma estratégia na trajetória de Dika e seu empreendimento?

---

---

---

- Aponte as características positivas e negativas de Dika como empresário.

---

---

---

- Anote suas conclusões e as do grupo:

---


---


---

## 1.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

### Estratégia Organizacional

É o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, metas, políticas e planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades do ambiente e os recursos da organização.





SEBRAE  
Mais  
PROGRAMA SEBRAE PARA  
EMPREENHEDORES

S6W1D1



---

---

---

---

---

---

---

A estratégia também pode ser compreendida a partir dos níveis de decisão dentro da organização: estratégico, tático e operacional.

O nível estratégico compreende ações normalmente associadas às decisões de maior impacto em uma empresa. Em geral, são tomadas pelo grupo diretivo, o presidente e seus diretores. Como exemplos, podemos citar a construção de uma nova fábrica, o início das operações em outro estado, uma aliança com um concorrente, vender parte do negócio ou adquirir outra empresa. Caracterizam-se por ter influência no longo prazo e por impactar a organização como um todo. Ações estratégicas são um parâmetro para as ações táticas e operacionais.

O nível tático ocorre tipicamente no nível gerencial, e normalmente consiste em decisões para concretizar as decisões estratégicas. Assim, se comprar uma nova empresa é uma decisão estratégica, definir a nova estrutura organizacional ou a nova linha de produtos das empresas integradas é uma decisão tática que concretiza a estratégia. Caracterizam-se por um impacto de médio prazo e sua extensão limita-se a um conjunto de áreas ou setores da organização.

O nível operacional representa a materialização das decisões estratégicas e táticas no dia a dia da empresa. São decisões cotidianas, de operações, e seu impacto, em teoria, limita-se ao curto prazo. Alguns exemplos: a negociação de preços de um produto de uso cotidiano, a contratação de um novo analista ou a adoção de uma política de descontos numa curta temporada para desovar estoques. Sua extensão afeta uma área ou setor específico.

**Workshop I: Estratégia**  
**1º Dia: Processo Estratégico,**  
**Análise do Negócio, do Ambiente**  
**Macro e Setorial**

Veja na figura a seguir a ilustração desses três níveis.



---

---

---

---

---

---


---



Administração estratégica refere-se a administrar a organização como um todo, considerando suas quatro áreas funcionais: atividades voltadas ao mercado (*marketing*), aos processos e operações, às pessoas e aos recursos financeiros. Portanto, veja a seguir o conceito de administração estratégica adotado aqui:

**Administração Estratégica é:**

O processo de planejar, executar e controlar, que abrange as áreas de marketing, operações, pessoas e finanças, conduzido a partir de uma estratégia ampla para a organização.



S8W1D1



---

---

---

---

---

---

---

## TEMA 2 – NEGÓCIO

### 2.1 O QUE É NEGÓCIO

Responda às seguintes perguntas:

- Qual é o seu negócio?

---

---

---

---

---

- Afinal de contas, o que é negócio?

---

---

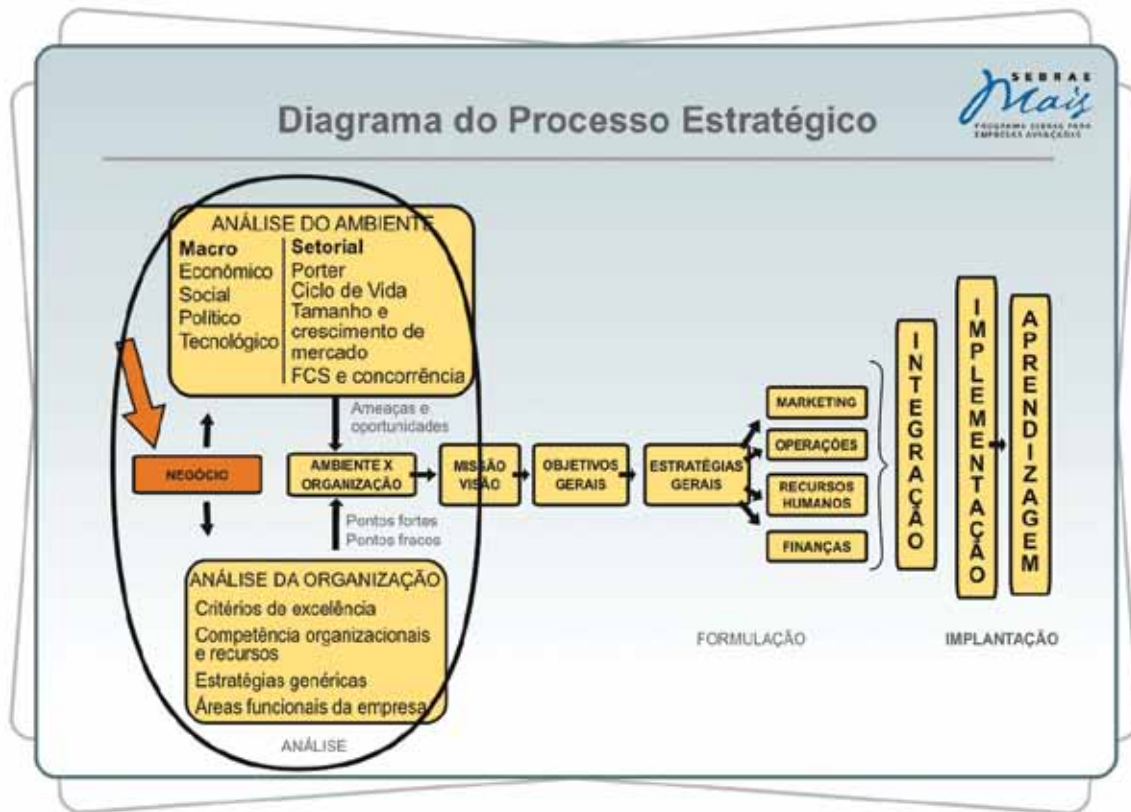
---

---

---

---

---



S9W1D1



## Conceito de Negócio



- Campo no qual uma organização atua.
- Critério de decisão para os limites de atuação da empresa.
- Um grupo empresarial (ou empresário) pode ter vários negócios, mas é interessante que haja sinergia entre eles.
- Se as atividades de uma empresa demandam esforços muito diferentes, deve-se investigar se não vale a pena criar novos negócios.

S10W1D1



---

---

---

---

---

---

---

Neste ponto, você conhecerá a empresa Rosa Chique, um exemplo fictício que irá acompanhá-lo(a) durante todo o *workshop*, para ilustrar diversos conceitos.

### APLIQUE NO PLANO EMPRESARIAL

Em seguida, você poderá preencher as primeiras informações acerca de sua empresa na planilha Negócio do Plano Empresarial. Siga as orientações do consultor.

- Enumere os diversos produtos de sua empresa (individualmente, por empresa), procurando identificar o que eles têm em comum.
- A partir dessa reflexão, defina o negócio de sua empresa, seguindo as seguintes dicas:
  - a. Pense no negócio com os olhos da concorrência ampliada e de produtos substitutos.
  - b. Pense não só no produto, mas nos serviços que esse produto presta ao cliente.
  - c. Pense não só no produto, mas no uso do produto pelo cliente.
  - d. Pense no produto como um meio para satisfazer o cliente.
  - e. Pense em buscar as informações de que você necessita.

Aproveite o espaço ao final de cada planilha para anotar os *insights* que você tiver durante os *workshops*, o trabalho em equipe em sua empresa e as consultorias.

## **TEMA 3 – AMBIENTE MACRO**

### **3.1 Significado e Níveis do Ambiente**

### **3.2 Análise do Macroambiente**

- A. FATORES POLÍTICOS
- B. FATORES ECONÔMICOS
- C. FATORES SOCIAIS
- D. FATORES TECNOLÓGICOS

### **3.1 SIGNIFICADO E NÍVEIS DO AMBIENTE**

Conforme demonstrado no *slide* abaixo, o ambiente pode ser dividido em vários níveis:



S11W1D1



---

---

---

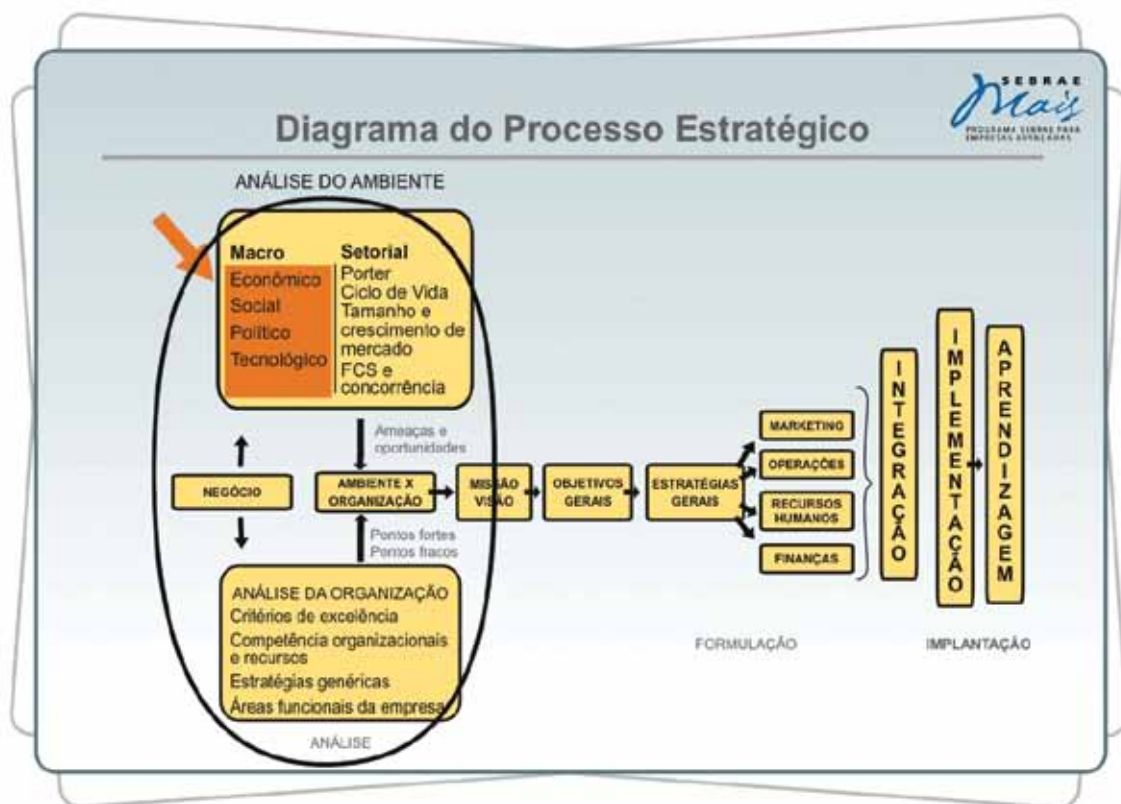
---

---

---

---

**Workshop I: Estratégia**  
**1º Dia: Processo Estratégico,**  
**Análise do Negócio, do Ambiente**  
**Macro e Setorial**



**S12W1D1**




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





S13W1D1




---

---

---

---

---

---

---

---

O ambiente é composto de vários níveis: o primeiro aborda as grandes variáveis ambientais, que afetam em maior ou menor grau as empresas dos mais diversos setores; o segundo aborda as especificidades de cada setor ou de um dado setor de atividade econômica; o terceiro trata das particularidades internas das empresas.

## **3.2 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE**

### **A. FATORES POLÍTICOS**

### **B. FATORES ECONÔMICOS**

### **C. FATORES SOCIAIS**

### **D. FATORES TECNOLÓGICOS**

O ambiente geral, ou macroambiente, refere-se às grandes questões do universo social, econômico e político, que as organizações individualmente pouco conseguem influenciar, mas que, por outro lado, influenciam diretamente as empresas.

Os livros sobre o assunto dividem o macroambiente empresarial em quatro fatores, ou forças: as econômicas, as tecnológicas, as sociais e as políticas. As organizações devem, na medida do possível, investigar e compreender tais fatores, avaliando como impactam sua atuação.

Reflita sobre os fatores componentes do ambiente, na área de negócios. Afinal, analisar o ambiente é investigar que grau cada um destes agentes representa em termos de oportunidades e/ou ameaças à organização. A avaliação do ambiente inicia com o exame do ambiente macro, ou seja, as forças de caráter internacional ou nacional que interagem com a organização de maneira imediata. Essas forças são classificadas, de forma clássica, em quatro: fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos (daí que alguns a denominem usando as iniciais dos fatores de análise: PEST).

## **APLIQUE NO PLANO EMPRESARIAL**

- Abra a planilha do Plano Empresarial na pasta PEST, para realizar com sua equipe as atividades indicadas. Com isso, você estará iniciando a elaboração de um diagnóstico de sua empresa, a partir do ambiente macro;
- Reflita e discuta com sua equipe as questões em relação ao seu segmento de atuação. Inicie pelo ambiente político e o efeito das variáveis sobre a organização, e vá seguindo as orientações do consultor;

- Ao final deste tempo, preencha a planilha do Plano Empresarial, referente aos fatores políticos e os demais, conforme as instruções forem sendo dadas pelo consultor.

Não deixe de rever seu negócio e os fatores da análise PEST com seus pares, em suas empresas, buscando mais informações sobre o setor, concorrentes etc.

O preenchimento de todas as informações da análise PEST gera ao final da tabela um gráfico que demonstra a importância da ameaça e da oportunidade referente a cada item da análise.

Todos esses fatores estabelecem o quadro mais amplo no qual as organizações se movimentam. Mas esse cenário deve ser complementado por outra análise, específica para cada setor, que é o que será feito a seguir, ao abordarmos o chamado Ambiente Setorial ou Operacional.

### Variáveis políticas



- Impacto tributário/ informalidade/ incentivos fiscais
- Mudança de legislação
- Concessões do Estado
- Legislação anti-truste e monopólios
- Política internacional (incentivos à exportação/ importação; acordos internacionais)
- Direito do consumidor
- Legislação trabalhista
- Fiscalização
- Compras governamentais
- Infra-estrutura (estradas, portos, aeroportos, ferrovias etc)
- Direito comercial/ propriedade intelectual

S14W1D1



---

---

---

---

---

---

---

---

## Variáveis econômicas



- Mercados globais
- Abertura da economia
- Aumento do comércio entre países
- Queda de barreiras comerciais
- Estabilização econômica
- Aumento do poder de compra das classes mais pobres
- (Des)valorização da moeda nacional
- Planejamento financeiro
- Liberalização do crédito
- Taxa de juros
- Crescimento dos serviços
- Fusões e aquisições entre empresas

S15W1D1



## Variáveis Sociais



- Envelhecimento da população
- Preocupação com saúde e estética
- Pressões pela conservação do meio ambiente
- Busca por qualidade de vida/ entretenimento/ viagens
- Concentração nas grandes cidade e subúrbios
- Menor tempo livre
- Fim do emprego e mais atividades centradas no lar
- Incorporação da mulher ao mercado de trabalho
- Consumo ético / responsabilidade na comunidade
- Crescimento no nível educacional
- Aumento dos valores democráticos
- Transformação da família
- Aumento das taxas de violência
- Convergência x divergência cultural

S16W1D1



---

---

---

---

---

---

---

---

## Variáveis Tecnológicas



- Internet
- Telecomunicações
- TV digital
- Informática
- Convergência tecnológica
- Novos materiais
- Nanotecnologia
- Automação
- Biotecnologia e engenharia genética
- Redução do ciclo de vida dos produtos

S17W1D1



---

---

---

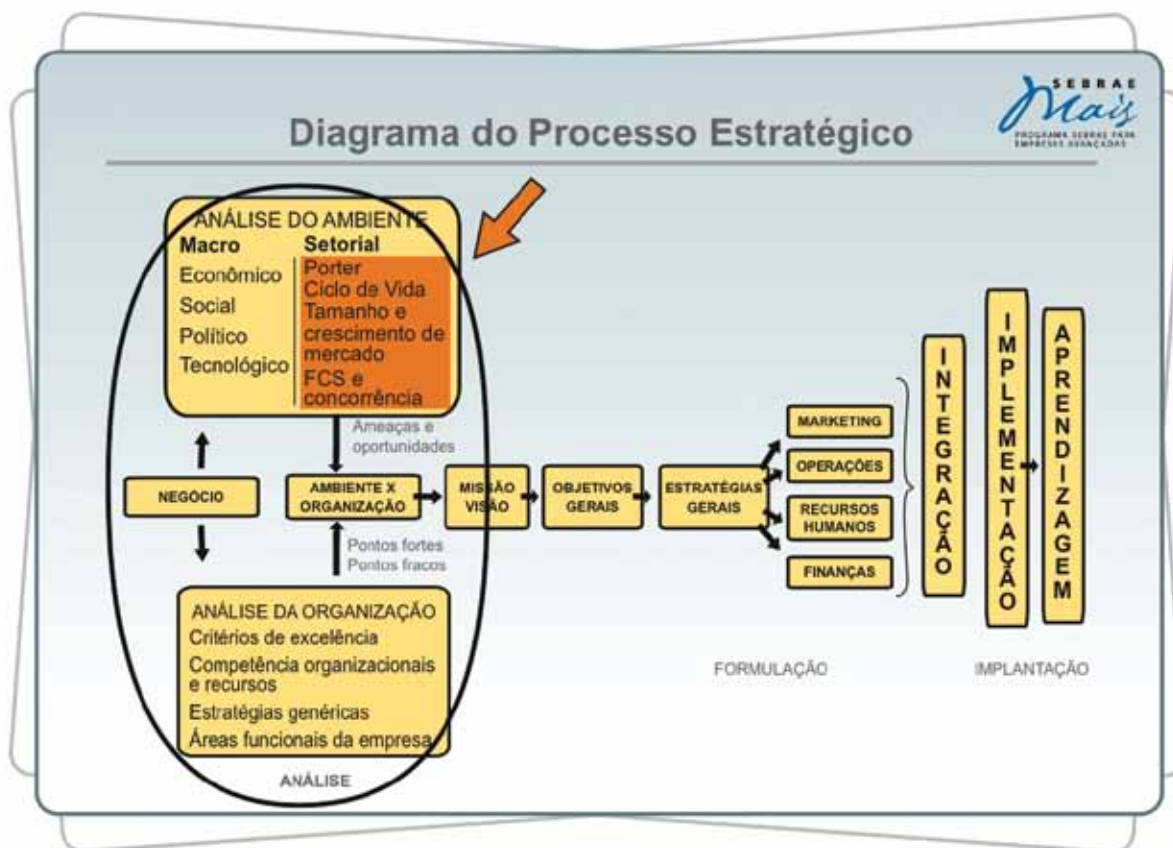
---

---

---

---

**Workshop I: Estratégia**  
**1º Dia: Processo Estratégico,**  
**Análise do Negócio, do Ambiente**  
**Macro e Setorial**



**S18W1D1**




---



---



---



---



---



---



---



---



## TEMA 4 – AMBIENTE SETORIAL

### 4.1 Modelo das Cinco Forças de Porter

### 4.2 Tamanho e Crescimento do Mercado

### 4.3 Ciclo de Vida do Setor

### 4.4 Análise da Concorrência com Base nos Fatores-chave de Sucesso

O ambiente empresarial costuma ser tratado em dois níveis:

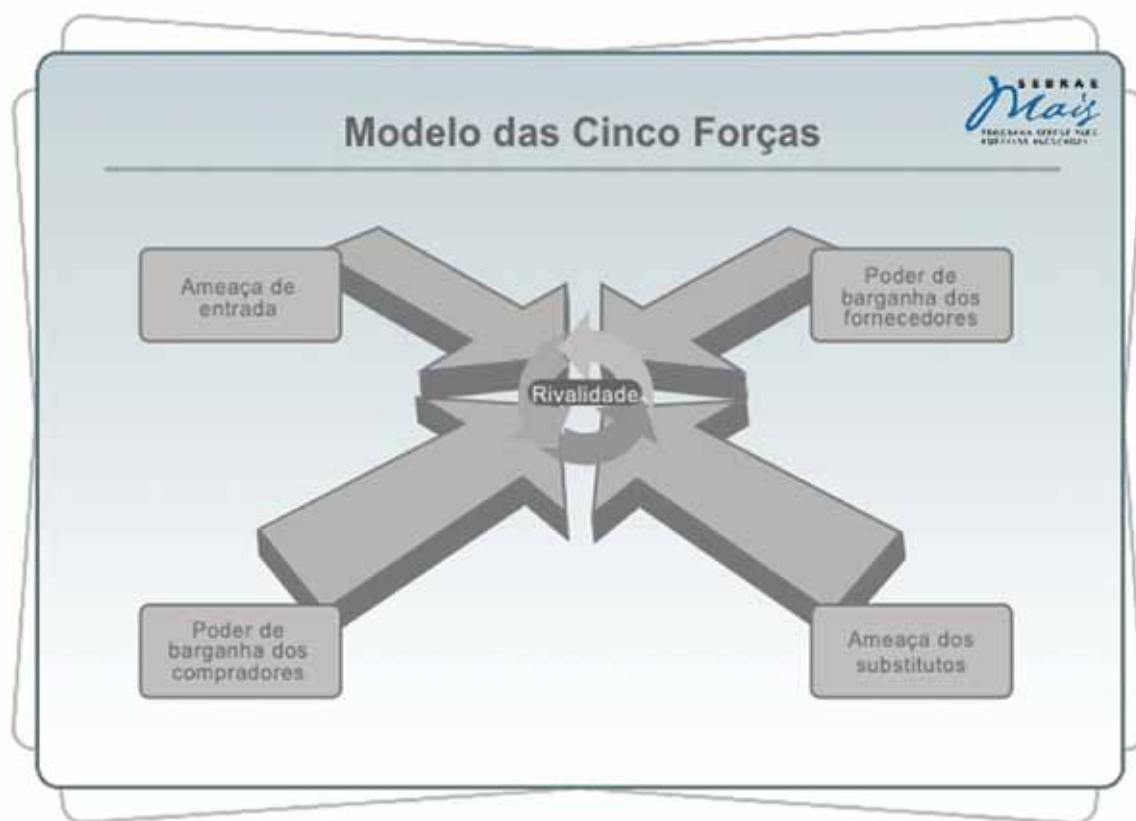
- Ambiente geral ou macroambiente;
- Ambiente setorial ou operacional.

Diversas técnicas e metodologias podem ser utilizadas para mapear o ambiente setorial e neste *workshop* serão analisadas as seguintes: Modelo das Cinco Forças de Porter, Tamanho e Crescimento do Mercado, Ciclo de Vida do setor e Análise da Concorrência com Base nos Fatores-chave de Sucesso.

### 4.1 MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER (TÉCNICA I)

Este modelo afirma que cinco forças afetam a rentabilidade estrutural de um setor: a facilidade de ingressar no setor, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes; a ameaça de produtos/serviços substitutos, o poder de barganha dos compradores e o poder de barganha dos fornecedores, pois todos esses têm poder para pressionar as margens de lucro do setor. O *slide* a seguir sintetiza o modelo das cinco forças que afetam a rentabilidade de um setor: quanto maiores forem as forças, menor a rentabilidade estrutural de um setor.

**Workshop I: Estratégia**  
**1º Dia: Processo Estratégico,**  
**Análise do Negócio, do Ambiente**  
**Macro e Setorial**



S19W1D1



---

---

---

---

---

---

---

---

A intensidade de cada uma das forças pode ser avaliada à medida que as decompomos em subitens.

As melhores oportunidades de lucro estão em setores ou segmentos que têm:

- Baixa concorrência;
- Baixa probabilidade de entrarem novos concorrentes;
- Pequeno poder de negociação dos fornecedores;
- Pequeno poder de negociação dos clientes;
- Baixa probabilidade de serem criados e comercializados produtos/serviços substitutos.

### **APLIQUE NO PLANO EMPRESARIAL**

- Aplique o modelo de Porter ao setor em que atua a sua empresa, seguindo as orientações do consultor.
- Atribua um valor de 1 a 5, segundo o seu grau de discordância ou concordância com as questões:

1 Discordo totalmente

2 Discordo

3 A questão é parte falsa e parte verdadeira

4 Concordo

5 Concordo totalmente

Caso não saiba, ou se a questão não se aplicar à sua situação, deixe o item em branco. Para cada força haverá a média das células preenchidas. Cada afirmação relaciona-se a uma das cinco forças; quanto mais verdadeiras as afirmações, maior tende a ser a força. Ao final da análise são gerados dois gráficos.

## **4.2 TAMANHO E CRESCIMENTO DO MERCADO (TÉCNICA II)**


Outra variável que distingue negócios, tornando-os mais ou menos atraentes, é o tamanho do mercado em que se situam. Tamanho e crescimento de mercado são importantes indicadores do quão longe um negócio pode ir. Tais números sinalizam um teto para um setor e, portanto, os limites das possibilidades de ganho.

O tamanho de mercado traduz o quanto se movimenta em dinheiro com um dado produto e serviço. De maneira simples, é calculado com a multiplicação do número de unidades vendidas no ano pelo preço médio do produto. Assim, o tamanho de mercado no Brasil de computadores pessoais (PCs) em 2007 equivalia a US\$15,1 bilhões, resultado de vendas de 7,5 milhões de máquinas, a um preço médio de US\$ 2.000,00 (levando em conta a cotação do dólar à época). O tamanho de mercado pode ser estimado em diversos níveis, local (por exemplo, um bairro), municipal, regional, estadual, nacional ou mundial, depende do foco de atuação do negócio.

Além do tamanho de mercado, outra variável importante é o seu crescimento. O crescimento sinaliza o quanto a empresa pode crescer em média pelo simples fato de estar no setor. Por exemplo, para o caso dos computadores, estima-se que até 2012 as vendas de computadores cresçam para US\$ 18,4 bilhões, um crescimento de 23%. Uma empresa que quer crescer deve, entre outros, apostar em setores em crescimento.

Para buscar informações sobre tamanho de mercado e outros dados para mapear o ambiente, você deve utilizar fontes oficiais. Para a quantificação do público-alvo, podem ser utilizadas as fontes de informação contidas no slide a seguir:

Para buscar informações sobre tamanho de mercado e outros dados para mapear o ambiente, você deve utilizar fontes oficiais. Para a quantificação do público-alvo, podem ser utilizadas as fontes de informação contidas no *slide* a seguir:


Fontes de Informação para Quantificação do Público-Alvo		
		
Dados demográficos sobre população em geral		
Fonte:	Nível de detalhe	Dados encontrados
www.ibge.gov.br	Municipal	Lista de municípios por estado Habitantes por faixa etária e sexo N° de casamentos N° de separações N° de domicílios
Dados sobre empresa		
www.seade.gov.br	Municipal	N° de migrantes Arrecadação Investimentos em São Paulo
www.dieese.org.br	Estadual	Pesquisa de emprego e desemprego Estatística de preço de cesta básica e análises Estatística de ICV (Índice Custo de Vida) e análises (restrito a São Paulo)
www.bndes.gov.br	Geral	Estudos sobre responsabilidade social Relatórios setoriais Estudos sobre a economia brasileira
www.sebraesp.com.br	Geral	Estudos e estatísticas diversas sobre micro e pequenas empresas de São Paulo

S20W1D1



**Workshop I: Estratégia**  
**1º Dia: Processo Estratégico,**  
**Análise do Negócio, do Ambiente**  
**Macro e Setorial**

Em relação à quantificação por hábitos de consumo, podem ser pesquisadas as fontes de informação apontadas no próximo *slide*:



**Fontes de Informação para Quantificação de Potencial de Consumo – Pessoas físicas e de empresas**

Fonte:	Nível de detalhe	Dados encontrados:
www.infoinvest.com.br e www.cvm.com.br	Geral	Consulta a balanços de empresas, análises de empresas
www.ibge.gov.br	Estadual e Municipal	Nº de estabelecimentos comerciais por número de empregados (por estado e por município)
	Estadual	Nº de empresas por grupos e subgrupos de atividade Nº de pessoal ocupado Gastos das empresas com salários Dados sobre receita Margem de comercialização Estoques
	Quebra por regiões metropolitanas	INPC – Consumo das regiões metropolitanas por grupo de consumo (alimentação, bebidas) Censo agropecuário/POF (Pesquisa de Orçamentos Familiares) – Redimento familiar PME (Pesquisa mensal de Empregos) – População economicamente ativa
	Geral	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> Domicílios Famílias Tamanho médio da família </div> <div> Consumo familiar Distribuição de renda Famílias que possuem bens duráveis Despesa mensal familiar </div> </div>

S21W1D1




---

---

---

---

---

---

---

---

## APLIQUE NO PLANO EMPRESARIAL

- Abra o Plano Empresarial e calcule o tamanho e crescimento de seu mercado na planilha Tam. merc.

### 4.3 CICLO DE VIDA DO SETOR (TÉCNICA III)

A análise do ciclo de vida do setor nos convida a pensar em que estágio está nosso negócio. Parte-se do princípio, respaldado por pesquisas, que os negócios são como os seres vivos: possuem um ciclo vital, no qual nascem, crescem, amadurecem e, um dia, acabam.

A ideia de ciclo de vida para setores sugere que toda indústria obedece a um ciclo composto de quatro etapas: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Essa curva de maturidade pode ser prolongada ou curta, segundo a emergência de tecnologias concorrentes.

Analise os diferentes momentos do ciclo de vida dos setores, considerando, sobretudo, as taxas de crescimento de seu setor e a existência de indícios como os citados no Quadro 1, abaixo. Estes indícios estão sintetizados na pasta Ciclo de Vida, da planilha do Plano Empresarial.

**Quadro 1: ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA DOS SETORES**

	<b>Introdução</b>	<b>Crescimento</b>	<b>Maturidade</b>	<b>Declínio</b>
Compradores e Comportamento	Comprador de alta renda; Inércia do comprador; Compradores devem ser convencidos a testar o produto.	Ampliação do grupo de compradores; Consumidor irá aceitar qualidade irregular.	Mercado de massa; Saturação; Repetição de compra; A regra é escolher entre as marcas.	Clientes são compradores sofisticados, tradicionais ou de menor renda.
Produtos e Mudanças nos Produtos	Qualidade inferior; Projeto do produto é chave para o desenvolvimento; Muitas variações diferentes no produto; sem padronização.	Produtos têm diferenciação técnica e de desempenho; Confiabilidade é básica para produtos complexos; Aperfeiçoamento do produto; Boa qualidade.	Qualidade superior; Menor diferenciação do produto; Padronização; Mudanças mais lentas no produto; Trocas tornam-se significativas.	Pequena diferenciação do produto; Qualidade irregular do produto.
Marketing	Publicidade/vendas (P/V) muito altas; Melhor estratégia de preços; Altos custos de <i>marketing</i> .	Muita publicidade, mas porcentagem de vendas mais baixa do que da introdução; Maior promoção; Publicidade e distribuição são básicas para produtos não técnicos.	Segmentação do mercado; Esforços para ampliar o ciclo de vida; Linha ampla; Predominam os serviços e os negócios; Embalagem importante; Concorrência de publicidade P/V mais baixas.	P/V e outro tipo de <i>marketing</i> mais baixos.
Fabricação e Distribuição	Supercapacidade; Lotes de produção pequenos; Alto conteúdo de mão de obra especializada; Altos custos de produção; Canais especializados.	Subcapacidade; Mudança para a produção em massa; Luta para a distribuição; Canais de massa.	Capacidade entre ótima/saturada; Crescente estabilidade do processo de fabricação; Mão de obra menos especializada; Grandes lotes de produção com técnicas estáveis; Canais de distribuição reduzem suas linhas para melhorar suas margens.	Supercapacidade substancial; Produção em massa; Canais de produtos especiais.

Fonte: Adaptado de Porter, 1986.

## **APLIQUE NO PLANO EMPRESARIAL**

- Analise e complete a planilha Ciclo de Vida, do Plano Empresarial, com a análise sobre sua empresa. É fundamental dispor de informações e conversar com as respectivas equipes para complementar esta análise.

### **4.4 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA COM BASE NOS FATORES-CHAVE DE SUCESSO (TÉCNICA IV)**


Ao analisar um dado setor, além de entender sua estrutura, tamanho e taxas de crescimento, também é preciso saber quais os atributos fundamentais para se ter sucesso no setor, quais seus principais *players*, ou participantes, e como eles estão com relação a estes atributos.

Para cada setor existem atributos específicos que os *players* têm que atender para permanecer no negócio, os chamados Fatores-chave de Sucesso (FCS), que são os elementos essenciais para o sucesso competitivo em um determinado setor.

O quadro do *slide* a seguir explica como se utilizam os FCS para analisar a concorrência em um dado setor. A legenda que apresenta os critérios para interpretar os resultados se encontra abaixo do quadro.



## Análise da Concorrência com Base nos FCS



Empresa/FCS	FCS 1	FCS 2	FCS 3	FCS 4
Empresa				
Concorrente A				
Concorrente B				
Concorrente C				

Notas: 5 – excelente; 4 – bom; 3 – médio; 2 – fraco; 1 – muito fraco

**S22W1D1**




---



---



---



---



---



---



---

## **APLIQUE NO PLANO EMPRESARIAL**

- Preencha a planilha Fatores-chave de Sucesso do Setor, de acordo com sua percepção de seu próprio negócio e de sua concorrência.

## **ENCERRAMENTO DO 1º DIA – WORKSHOP I**

Refleta sobre os conhecimentos adquiridos neste primeiro dia do Workshop 1 e prepare-se para o segundo dia.

Não esqueça de trazer para o próximo encontro o questionário da autoavaliação da FNQ preenchido durante a Fase 1.



# WORKSHOP I: ESTRATÉGIA

2º DIA: DIAGNÓSTICO DA EMPRESA,  
ANÁLISE AMBIENTE X EMPRESA E  
FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

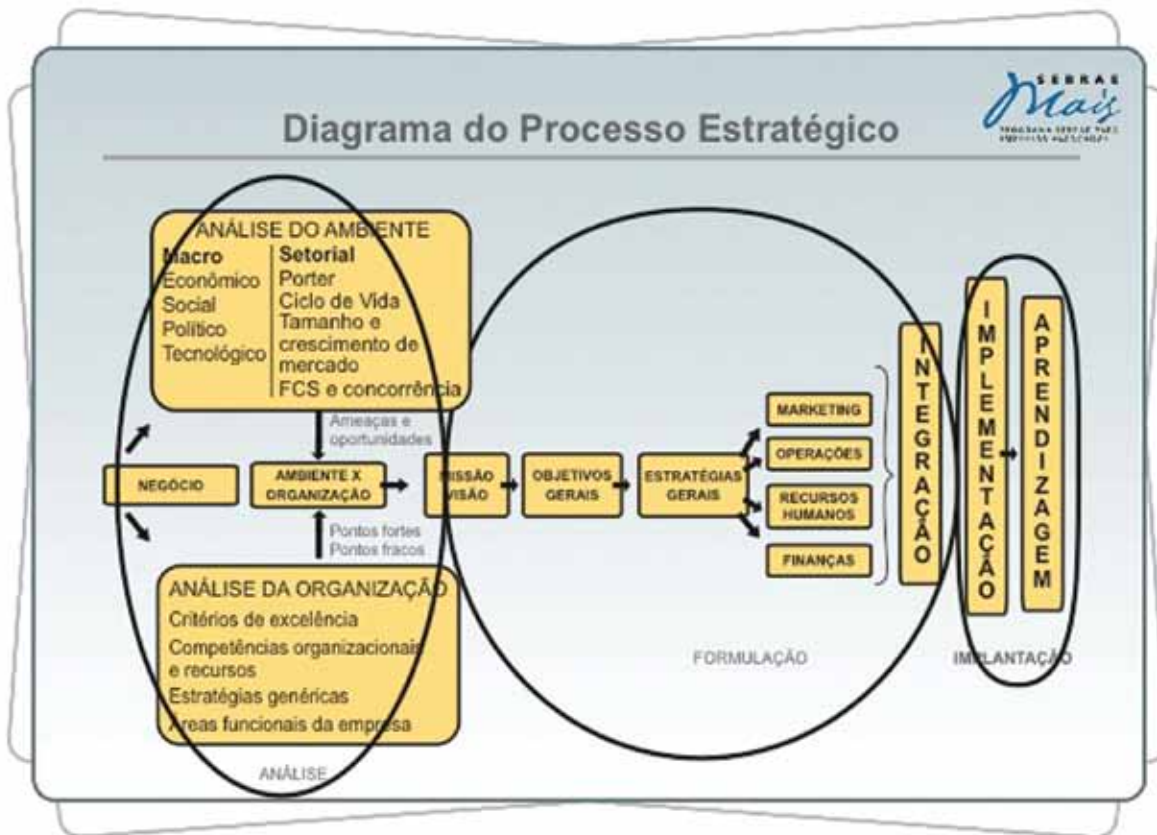


O segundo dia do Workshop I será dedicado à análise da organização, ao cruzamento e consolidação da análise ambiente x organização (SWOT) e à etapa de formulação de estratégias, sendo abordados os seguintes assuntos:

- Diagnóstico com base nos critérios de excelência da FNQ;
- Avaliação das competências, recursos, estratégias genéricas e áreas funcionais para ter uma visão estratégica da empresa;
- Cruzamento das ameaças e oportunidades com pontos fortes e fracos da empresa;
- Significado de Missão e Visão;
- Elaboração de objetivos e estratégias de ação.

Veja no diagrama do processo estratégico o ponto em que paramos ao final do primeiro dia. O tom mais escuro demonstra os conteúdos que serão abordados neste encontro. Além do diagnóstico da empresa, será feita a análise SWOT, uma síntese das principais questões a partir das quais serão traçadas as estratégias.

**Workshop I: Estratégia**  
**2º Dia: Diagnóstico da Empresa,**  
**Análise Ambiente x Empresa e**  
**Formulação das Estratégias**



S2W1D1



Veja a seguir os conteúdos que serão abordados neste segundo dia do Workshop I.



S2W1D2




---



---



---



---



---



---



---

## **TEMA 1 – DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**

**1.1 Diagnóstico com Base nos Critérios de Excelência;**

**1.2 Fundamentos do MEG;**

**1.3 Critérios de Excelência;**

**1.4 Análise das Competências Organizacionais e Recursos;**

**1.5 Análise das Estratégias Genéricas;**

**1.6 Análise das Áreas Funcionais.**

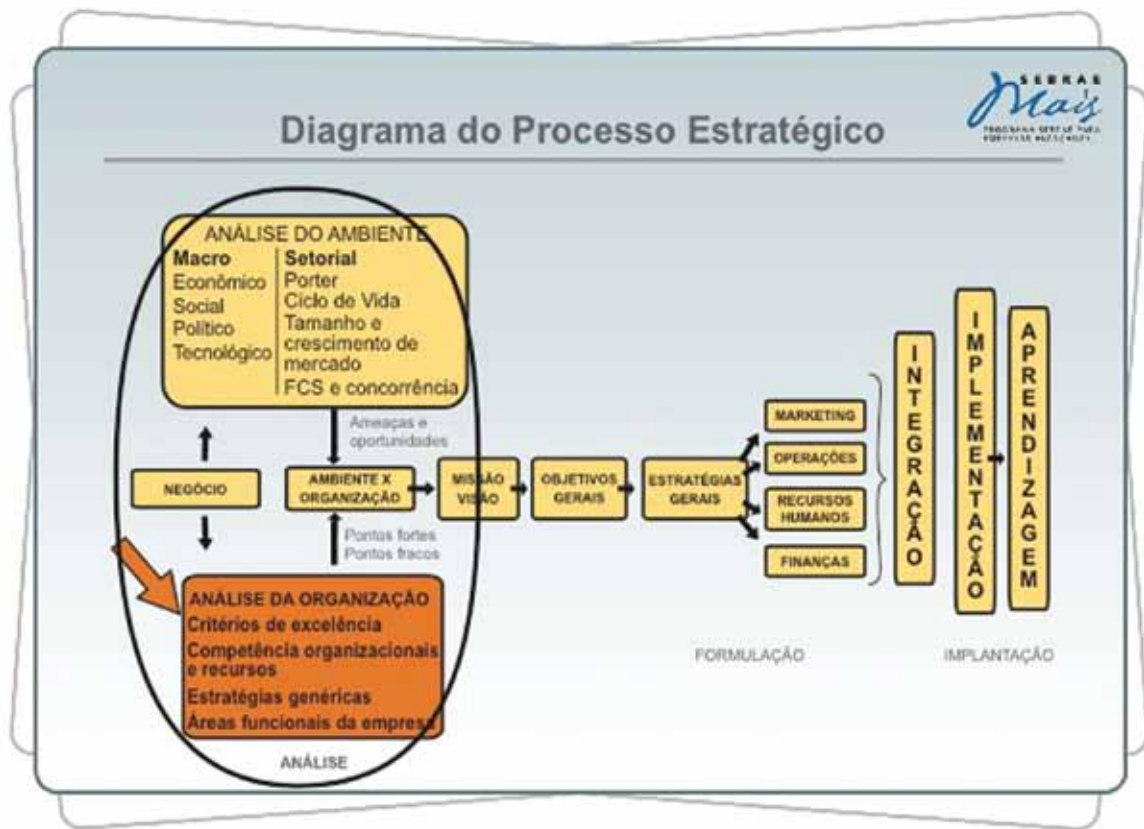
### **1.1 DIAGNÓSTICO COM BASE NOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA**

Você verá, a partir de agora, um conjunto de técnicas para o diagnóstico da empresa que destaca aspectos complementares do diagnóstico da empresa.

Você deve lembrar que uma de suas primeiras atividades dentro do Programa de Gestão Avançada foi preencher um autodiagnóstico de gestão da qualidade. A base do autodiagnóstico é o Modelo de Excelência da Gestão (MEG®).

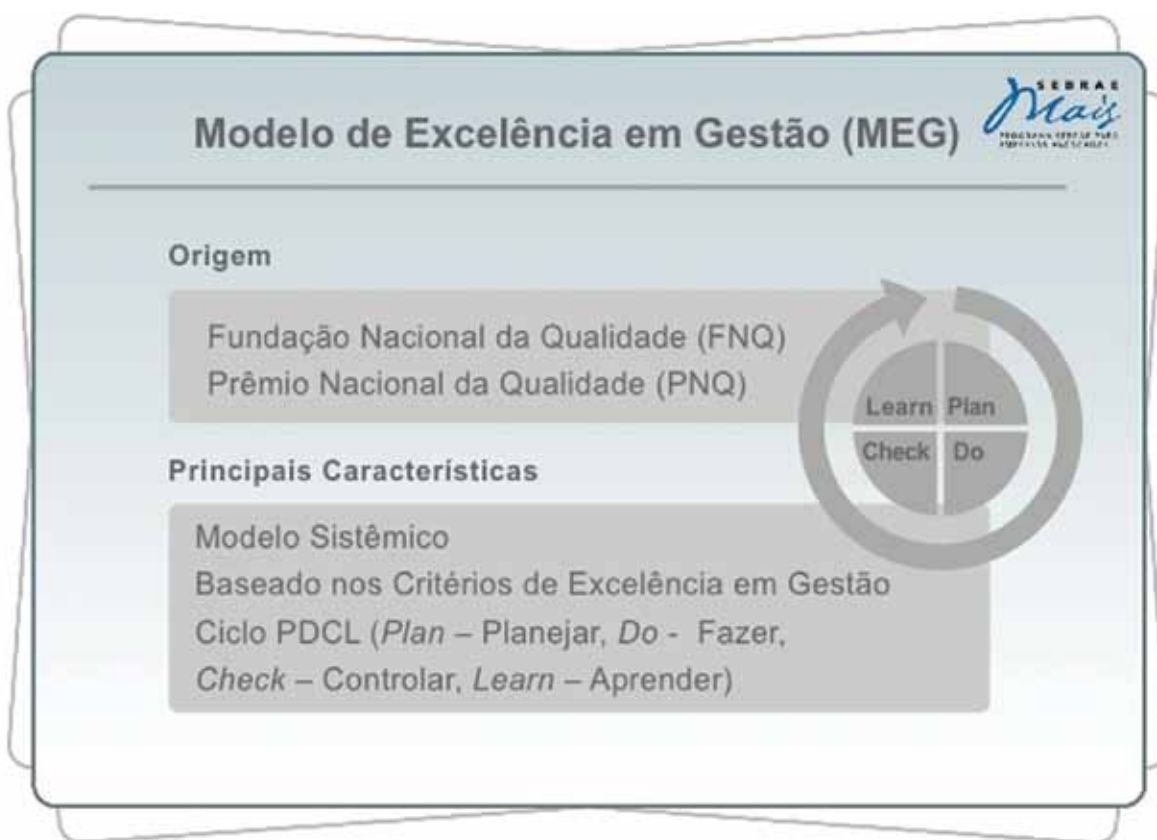
O MEG foi desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), organização não governamental e sem fins lucrativos, formada por várias empresas (públicas e privadas) para disseminar os fundamentos da excelência da gestão e contribuir para a competitividade das organizações. A FNQ administra o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).





S3W1D2





S4W1D2



---

---

---

---

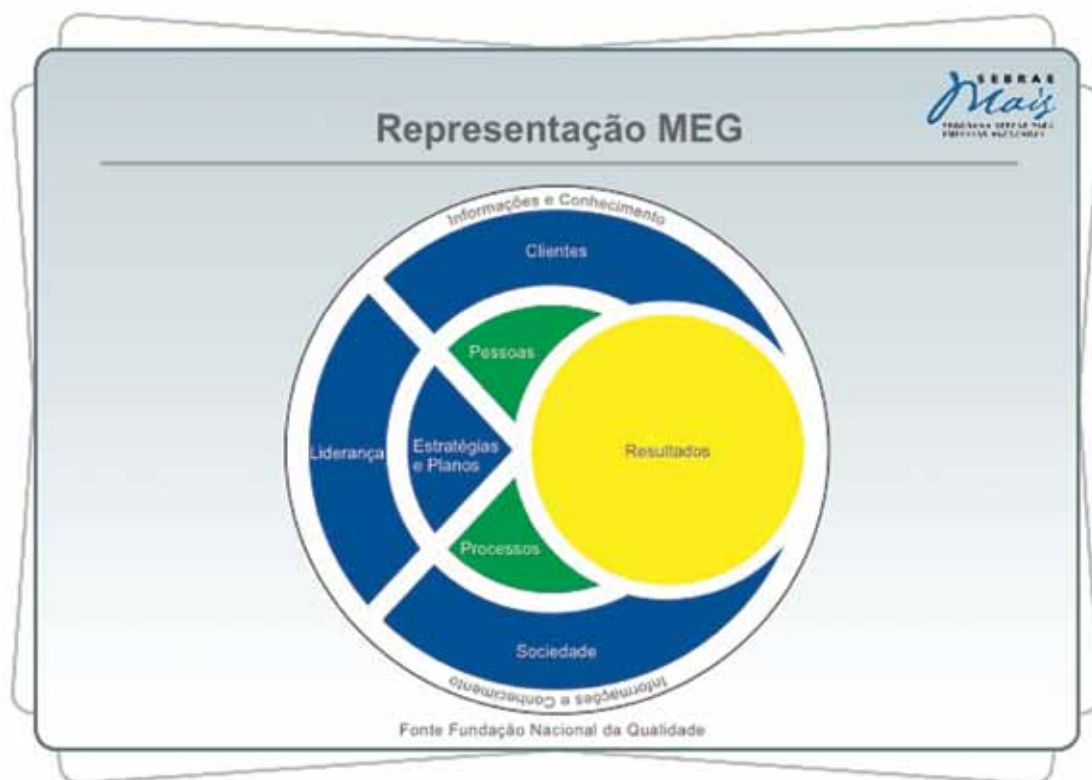
---

---

---

---

Em função da sua flexibilidade, ele pode ser utilizado em qualquer tipo de organização, do setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, seja de porte pequeno, médio ou grande.



S5W1D2




---



---



---



---



---



---



---

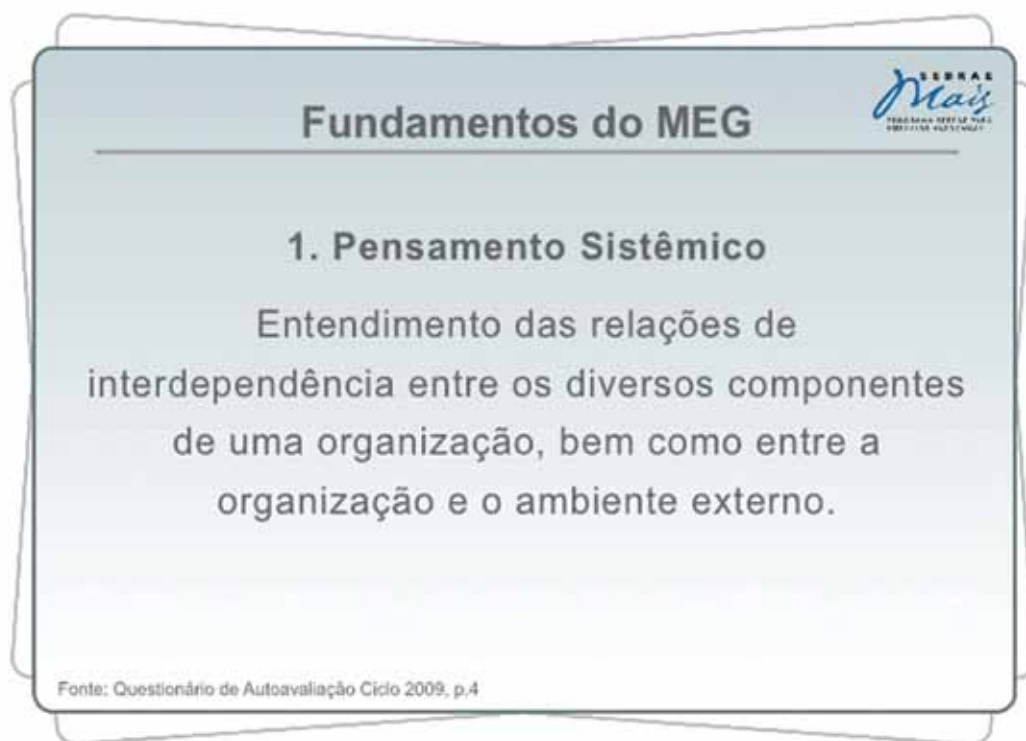
**Workshop I: Estratégia**  
**2º Dia: Diagnóstico da Empresa,**  
**Análise Ambiente x Empresa e**  
**Formulação das Estratégias**

A figura representa o MEG® e seus oito critérios de forma sistêmica, evidenciando o seu caráter interdependente e complementar, visando à geração de resultados. Os vários elementos do modelo encontram-se imersos num ambiente de informação e conhecimento (o anel externo), e relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados.

De acordo com o MEG, a organização é direcionada pela liderança, que ouve os clientes e a sociedade e define estratégias e planos; implementa-os por meio das pessoas – a força de trabalho –, utilizando processos. Esse ciclo, ao ser executado, levará a resultados, “que devem ser analisados e entendidos, gerando informações e conhecimento para serem utilizados no processo de tomada de decisão, gerando um novo ciclo de gestão” (Questionário de Autoavaliação Ciclo 2009, p. 3).

Estes critérios estão embasados em 11 fundamentos, característicos de empresas de “classe mundial”, conforme você verá a seguir.

## 1.2 FUNDAMENTOS DO MEG



S6W1D2




---



---



---



---



---




---



---

O **pensamento sistêmico** diz respeito às relações de interdependência entre as várias áreas (funções) dentro de uma empresa, bem como às relações de interdependência da empresa com o ambiente externo. Ou seja, as ações de uma área causam impacto sobre outras áreas de interface e também sofrem impacto das ações de outras áreas.

Fundamentos do MEG



2. Aprendizado Organizacional

Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para organização.

Fonte: Questionário de Autoavaliação Ciclo 2009, p.4

S7W1D2



---

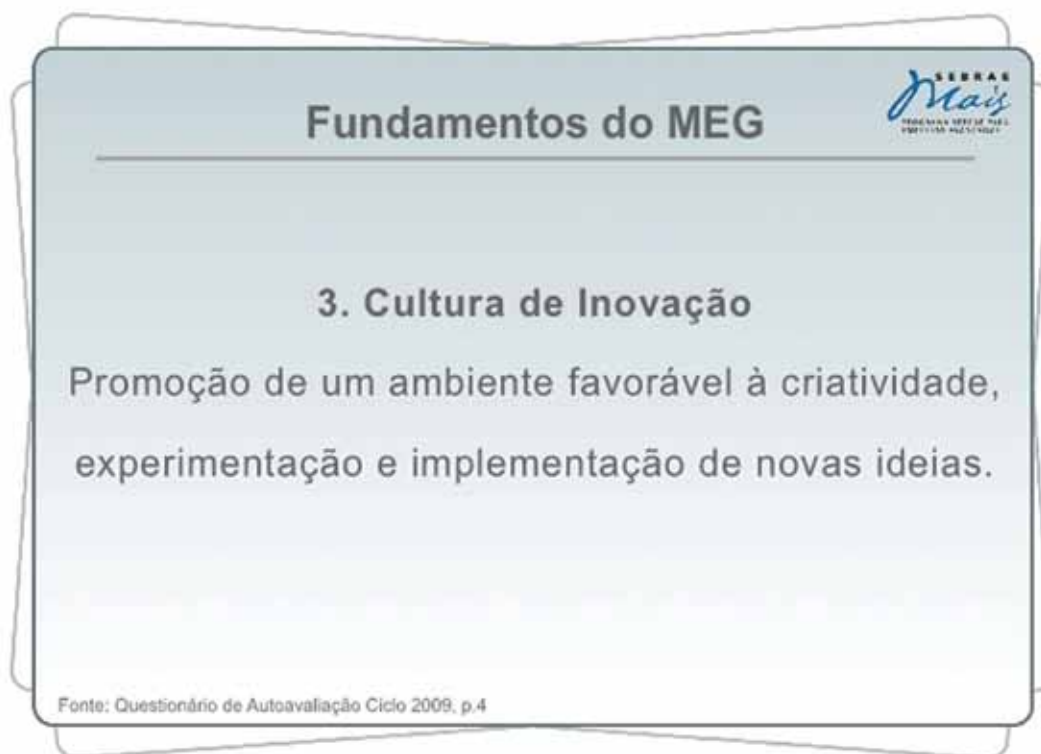
---

---

---

---

**Aprendizado organizacional** é a busca e o alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências. Percepção é o ato de formar ideia de algo; abranger com a inteligência; entender, compreender. Já reflexão é a volta da consciência, do espírito, sobre si mesmo, para examinar o seu próprio conteúdo por meio do entendimento, da razão. Avaliação é apreciação, análise. E compartilhamento é o ato de ter ou tomar parte em algo; participar de algo; partilhar, compartilhar.



S8W1D2



A **cultura de inovação** diz respeito à promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização. A promoção de um ambiente favorável à criatividade significa a criação de um ambiente no qual as pessoas tenham liberdade para expressar as suas ideias e opiniões, sem medo de ser criticadas ou punidas; pelo contrário, elas são estimuladas e, dependendo do caso, até recompensadas por boas ideias. Sendo assim, produtos, serviços, processos e relacionamentos da empresa com os seus *stakeholders* estão sujeitos a mudanças que, incorporadas, podem trazer melhorias e maior competitividade.

## Fundamentos do MEG



### 4. Liderança e Constância de Propósitos

Atuação de forma aberta, democrática,  
inspiradora e motivadora das pessoas.

Fonte: Questionário de Autoavaliação Ciclo 2009, p.4

S9W1D2



**Liderança e constância de propósitos** dizem respeito à atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura de excelência, à promoção de relações de qualidade e à preservação dos interesses das partes envolvidas. A sociedade hoje carrega valores democráticos de forma mais intensa que gerações passadas. Isto entra nas empresas, e as pessoas tendem a se sentir pouco confortáveis se encontram um ambiente autoritário de trabalho. Os líderes exercem papel fundamental em redes formais e informais.



## Fundamentos do MEG



### 5. Orientação por Processos e Informações

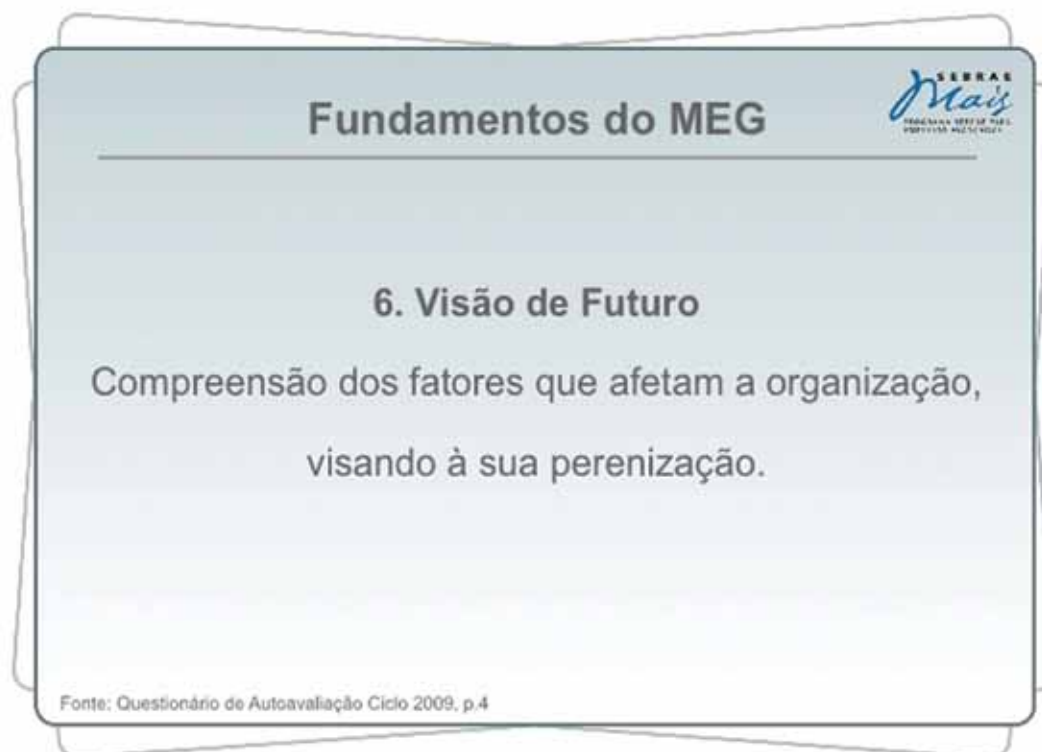
Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve levar em consideração as informações disponíveis.

Fonte: Questionário de Autoavaliação Ciclo 2009, p.4

S10W1D2



A **orientação por processos e informações** consiste na compreensão e segmentação do conjunto de atividades que agrega valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações devem ter como base a mediação e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.



S11W1D2



---

---


---

---

---

A **visão de futuro** está relacionada com a compreensão dos fatores que afetam a organização e o ambiente externo, no curto e no longo prazo, visando à sua perenização. A empresa que pensa no futuro é aquela capaz de planejar as suas ações, considerando o longo prazo e percebendo as implicações das decisões de hoje (presente) no futuro. Via de regra, elas não abrem mão do desenvolvimento sustentável para alcançar resultados imediatos e que comprometam o futuro. Para estas empresas, planejar significa antecipar-se a demandas variadas, condições adversas e a novas necessidades e expectativas de clientes, parceiros e fornecedores. O planejamento favorece a adaptabilidade e flexibilidade da organização diante de novas condições do ambiente externo, especialmente quando ela trabalha com diferentes cenários.

## Fundamentos do MEG



SEBRAE  
*Mais*  
PRODUTIVIDADE DE PESSOAS  
PROFISSIONALIZANDO O BRASIL

### 7. Geração de Valor

Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização.

Fonte: Questionário de Autoavaliação Ciclo 2009, p.4

S12W1D2



---

---

---

---

---

---

---

A **geração de valor** está relacionada ao alcance de resultados consistentes, que atendam às necessidades do negócio no curto e no longo prazo. Assim, para gerar valor, a empresa deve ser capaz de conciliar a maximização de resultados, a eficiência em processos, a minimização de custos, a qualidade da solução e o tempo de entrega. Quanto mais valor a empresa gerar, maior será a sua perenidade.

## Fundamentos do MEG



### 8. Valorização das Pessoas

Estabelecimento de relações com as pessoas,  
criando condições para que elas se realizem  
profissionalmente e humanamente.

Fonte: Questionário de Autoavaliação Ciclo 2009, p.4

S13W1D2



---

---

---

---

---

---

---

A **valorização das pessoas** diz respeito ao estabelecimento de relações de qualidade com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando o seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.

## Fundamentos do MEG



### 9. Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado

Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e maior competitividade.

Fonte: Questionário de Autoavaliação Ciclo 2009, p.4

S14W1D2



---

---

---

---


---

---

---

O **conhecimento sobre o cliente e o mercado** significa essencialmente gerar valor de forma sustentada para o cliente, ou seja, desenvolver soluções que atendam às necessidades presentes e não prejudiquem o futuro, e, dessa forma, aumentar a competitividade da empresa no mercado.

Fundamentos do MEG



### 10. Desenvolvimento de Parcerias

Desenvolvimento de atividades  
em conjunto com outras organizações, objetivando  
benefícios para ambas as partes.

Fonte: Questionário de Autoavaliação Ciclo 2009, p.4

S15W1D2



O **desenvolvimento de parcerias** está baseado na execução de atividades em conjunto entre empresas diferentes (que podem ser clientes, fornecedores e até competidores) para oferecer maior valor às partes interessadas. Cada empresa apresenta um conjunto de recursos que, articulados de uma maneira única, se traduzem em certas competências organizacionais. O desenvolvimento de parcerias e a maior interação entre as empresas otimizam a utilização das competências, no sentido de que buscam, na parceria, compartilhar competências para atingir um objetivo estratégico ou entrega de um produto ou serviço. As parcerias são baseadas em benefícios mútuos, claramente definidos.

## Fundamentos do MEG



### 11. Responsabilidade Social

Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Fonte: Questionário de Autoavaliação Ciclo 2009, p.4

S16W1D2



Organizações, pessoas, sociedade e meio ambiente fazem, todos, parte de um mesmo ecossistema. Por esta razão, as ações de um causam impacto sobre os outros e, portanto, as relações devem se basear no respeito mútuo. A organização deve agir levando em consideração o ambiente e a sociedade nos quais ela está inserida e com os quais ela interage. Os líderes precisam definir ações que gerem valor, tanto financeiro quanto social. Em geral, ações que geram resultados financeiros já fazem parte da rotina das empresas. A responsabilidade social estimula, além dos resultados financeiros, o desenvolvimento de ações de interesse social, ambiental e o respeito às pessoas.

### 1.3 CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA

Embora você já tenha tido uma orientação do consultor em relação aos critérios de excelência, por ocasião do preenchimento do autodiagnóstico que gerou a sua inscrição neste programa, este é o momento de reavaliar e ajustar seu questionário de acordo com as explicações recebidas neste *workshop*. Tenha em mãos seu questionário e faça os ajustes à medida que o consultor explica. Fique à vontade para tirar dúvidas. A ordem de apresentação está demonstrada a seguir.

Critérios de Excelência	
Critérios	Itens Examinados
1. Liderança	<ul style="list-style-type: none"><li>• Governança da organização</li><li>• Como é exercida a liderança</li><li>• Análise do desempenho da organização</li></ul>
2. Estratégias e Planos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processo de formulação das estratégias</li><li>• Processo de implementação das estratégias</li></ul>
3. Clientes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestão do conhecimento de mercado da organização</li><li>• Gestão da imagem</li></ul>
4. Sociedade	<ul style="list-style-type: none"><li>• Como a organização cumpre a responsabilidade socioambiental</li><li>• Como a organização promove o desenvolvimento social</li></ul>

S17W1D2



---

---

---

---

---

---

---

---



Critérios de Excelência	
Critérios	Itens examinados
5. Informações e Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão das informações da organização</li> </ul>
6. Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de trabalho da organização</li> <li>• Gestão do desempenho de pessoas e equipes</li> <li>• Processos relativos à capacitação e desenvolvimento</li> <li>• Como a organização proporciona qualidade de vida às pessoas</li> </ul>
7. Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos principais do negócio e processos de apoio</li> <li>• Processos de relacionamento com os fornecedores</li> <li>• Processos econômico-financeiros</li> </ul>
8. Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificação dos efeitos das práticas citadas</li> </ul>

S18W1D2




---



---



---



---



---




---



---

**Workshop I: Estratégia**  
**2º Dia: Diagnóstico da Empresa,**  
**Análise Ambiente x Empresa e**  
**Formulação das Estratégias**



## Resultados

Nome do Indicador	
<b>Financeiro:</b>	
Receita Total (R\$)	
Despesas Totais (R\$)	Custos fixos
	Custos Variáveis
	Despesas
	Investimento
<b>Clientes:</b>	
Índice de satisfação	(% de clientes que se declaram satisfeitos)
Nº de reclamações	(quantidade)
<b>Pessoas:</b>	
Nº de empregados	
Rotatividade	
Nº de acidentes com afastamento	
<b>Processos:</b>	
Produção	(Volume de produtos comercializados ou serviços prestados ou itens produzidos)

**S19W1D2**




---



---



---



---



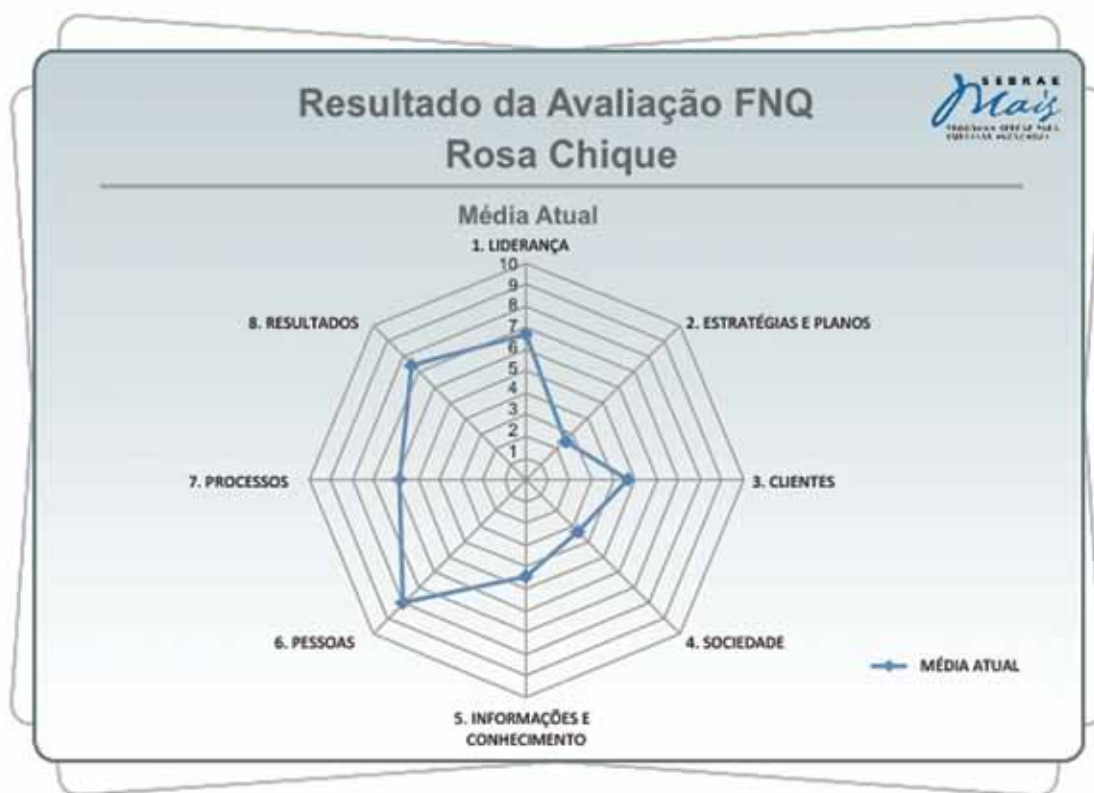
---



---



---



S20W1D2




---



---



---



---



---



---



---

## 1.4 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E RECURSOS

A segunda técnica de diagnóstico trata das competências e recursos da organização. Enquanto a avaliação do FNQ diz respeito à forma – à existência ou não de determinados processos e instrumentos –, esta análise volta-se ao conteúdo, ou seja: “como desenhar as estratégias da minha empresa a partir dos recursos que tenho, e que outros devo buscar”.

Competência de uma organização – ou competência organizacional – refere-se a atividades que uma organização conhece e faz muito bem. Para isso, a empresa deve coordenar muito bem alguns recursos, de forma a gerar valor; os concorrentes ou outras empresas têm dificuldade em imitá-la nestas atividades; por fim, empresas com fortes competências conseguem transferi-las para outras áreas de atuação.

**Competências da Organização**

- a. Um conjunto de recursos coordenados;
- b. Que geram valor à organização;
- c. São difíceis de imitar;
- d. Podem ser transferidos a outras áreas, produtos ou serviços da organização, e;
- e. Impactam o desempenho organizacional em um fator-chave a seu sucesso.

S21W1D2



---

---

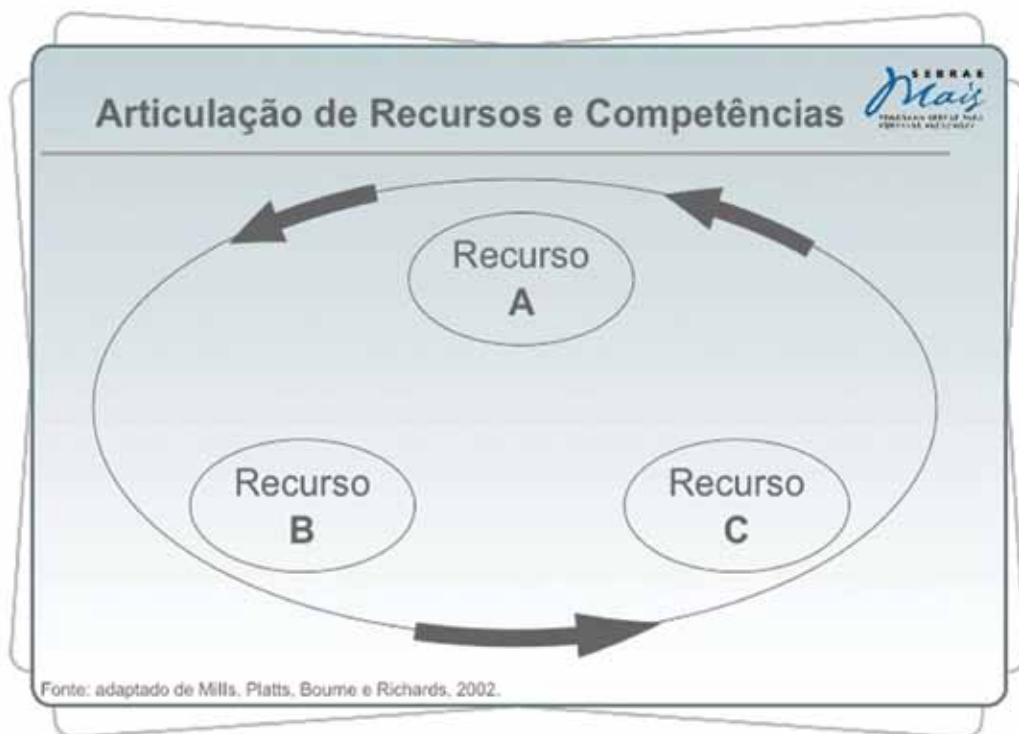
---

---

---

A competência organizacional é construída a partir de recursos. Por recurso, entenda-se algo que a empresa possui, como uma máquina, ou algo a que ela tem acesso, ainda que temporariamente. São esses recursos que, articulados e coordenados, podem configurar competências.

A figura a seguir ilustra esta ideia: a elipse externa representa os limites da atividade e os círculos, os recursos de que a atividade depende. As setas ilustram que esses recursos são coordenados de uma forma particular.



S22W1D2



---

---

---

---

---

---

---

---

## Workshop I: Estratégia

### 2º Dia: Diagnóstico da Empresa, Análise Ambiente x Empresa e Formulação das Estratégias

Os recursos também podem ser classificados. Veja um exemplo no *slide* abaixo.

Categoria de Recursos Componentes da Competência	
Categoria de recursos	Descrição
Tangíveis	Construções, plantas, equipamentos, licenças exclusivas, posição geográfica, patentes, empregados.
Conhecimentos, habilidades e experiências	Conjunto frequentemente não escrito, tácito, cujos possuidores muitas vezes não sabem que têm.
Procedimentos e sistemas	Conjunto de documentos tangíveis desde sistemas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e recompensa, processo de compras etc. Embora tangíveis, exigem recursos intangíveis para funcionar eficientemente.
Valores e cultura	Recurso intangível e desenvolvido ao longo do tempo, quase sempre dependente das atitudes dos fundadores e eventos passados. Incluem memória de incidentes críticos, valores, crenças (SCHEIN, 1992).
Network (redes de relacionamento)	Grupos de interesse dentro da empresa, networks envolvendo pessoas da empresa com fornecedores, clientes, governo, consultores. Inclui marca e reputação.

Fonte: Adaptado de Miles, Platts, Bourne e Richards, 2002.

S23W1D2



---

---

---

---

---

---

---

---

Vamos ver isto aplicado a um exemplo. O *slide* a seguir ilustra os recursos constitutivos da competência rapidez e confiabilidade na entrega de uma empresa de equipamentos, de acordo com a tabela anterior.



## **APLIQUE NO PLANO EMPRESARIAL**

Com base nestas ideias, avalie as competências e recursos de sua organização, preenchendo a planilha Compet, do Plano Empresarial. Nesta planilha: a) escolha algumas competências da empresa, levando em conta alguns fatores-chave de sucesso do setor (FCS); b) defina estas competências; c) avalie o valor, sustentabilidade (dificuldade de imitar) e versatilidade da competência; d) avalie a importância de cada tipo de recurso para as competências escolhidas. Para avaliar as competências da empresa, utilize os seguintes critérios:

**SEBRAE**  
*Maç*  
PROTEGENDO O SEU NEGÓCIO

**Critérios para avaliação das competências**

a. Geram valor à organização (são valiosas?)

b. São difíceis de imitar (são sustentáveis?)

c. Podem ser transferidos a outras áreas, produtos ou serviços da organização (são versáteis?)

**S25W1D2**



---

---

---

---

---

---




## 1.5 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Outra ferramenta para o diagnóstico da organização é a análise das estratégias genéricas. O conceito vem de Porter e propõe que, para uma empresa ter retornos superiores à média de seu setor, deve adotar um perfil estratégico de liderança em custos, diferenciação ou de enfoque.

Embora a ideia de estratégia genérica possa ser utilizada para desenhar as estratégias, ela também pode ser considerada um modelo com o qual a empresa pode confrontar-se para examinar seu perfil. É este uso que enfatizamos neste *workshop*.

**Perfis estratégicos**



- **LIDERANÇA EM CUSTO:** caracteriza empresas que buscam competir com base no custo, procurando oferecer a seus clientes um produto médio com o melhor preço e bom atendimento;
- **DIFERENCIAÇÃO:** caracteriza empresas que procuram oferecer a seus clientes produtos de ponta, inovando sempre;
- **ENFOQUE:** caracteriza empresas voltadas a atender o que clientes específicos desejam; elas especializam-se em satisfazer e até antecipar as necessidades dos clientes, em função de sua proximidade com eles.

S26W1D2



---

---

---

---

---

---

## **APLIQUE NO PLANO EMPRESARIAL**

Seguindo a orientação do consultor, complete a planilha Estratégias Genéricas em seu Plano Empresarial. Conforme o grau de concordância ou discordância nas respostas às questões do quadro, você observará quanto o perfil estratégico de sua empresa se aproxima ou se afasta de cada um dos três perfis sugeridos.

### **1.6 ANÁLISE DAS ÁREAS FUNCIONAIS**

Outra maneira de analisar a empresa é considerá-la a partir de suas áreas funcionais, que na administração são: *marketing*, operações, pessoas e finanças.

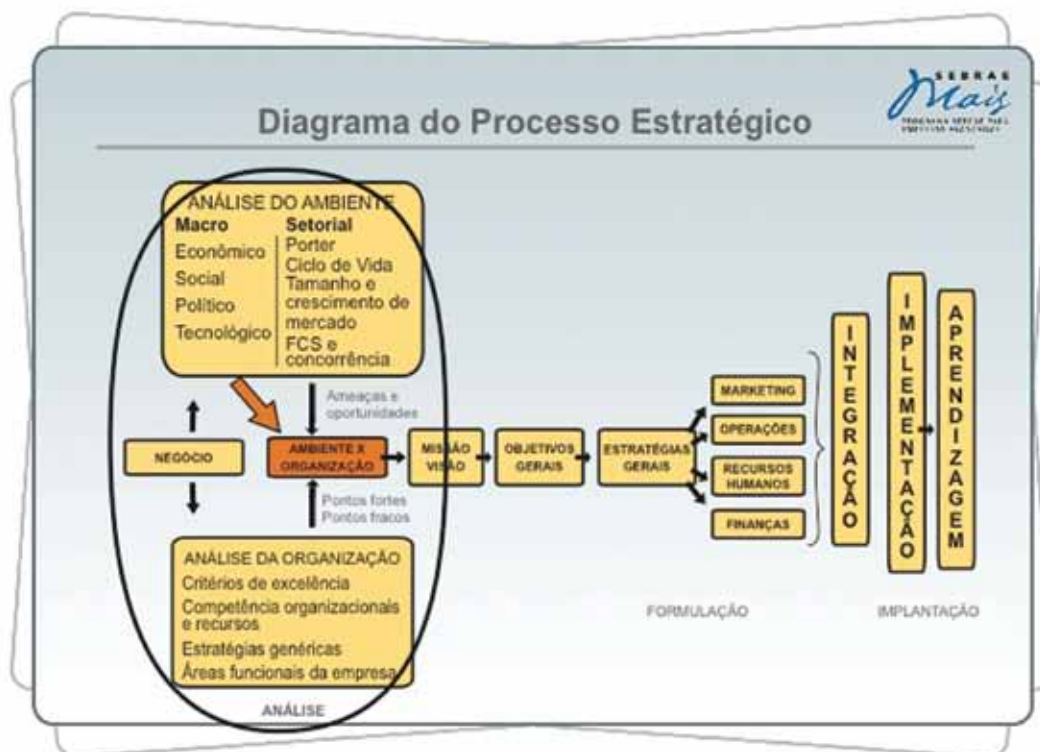
Difícilmente uma empresa alcança nota máxima em tudo. Por exemplo, se o *marketing* for excelente, isso significa custo maior e, portanto, o item custo passa a ser classificado com uma nota menor.

## **APLIQUE NO PLANO EMPRESARIAL**

Seguindo a orientação do consultor, complete a planilha Diagnóstico das Áreas Funcionais em seu Plano Empresarial.

Ao fazer o diagnóstico das áreas funcionais, pode ser interessante também comparar a empresa com seus concorrentes. O motivo é que, se seu concorrente tem padrão excelente de atendimento enquanto você possui um atendimento considerado apenas bom, então você está em desvantagem. Porém, se seu concorrente é “muito fraco”, seu atendimento bom seria vantajoso.

Agora é hora de juntar os resultados da análise do ambiente às constatações da análise da organização, fazendo o cruzamento das oportunidades e ameaças com as forças e fraquezas da organização.



S27W1D2



## TEMA 2 – ANÁLISE AMBIENTE X EMPRESA

### 2.1 CRUZAMENTO DAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS COM FORÇAS E FRAQUEZAS DA EMPRESA

Agora será abordado o último item da etapa da análise, que é também a mais famosa das análises ambiente X empresa: a análise SWOT. Este nome vem do inglês strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças) e resume os principais aspectos do ambiente e as capacidades da empresa que têm maior impacto para o desenvolvimento da estratégia. Também é conhecida como análise FOFA, significando as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.



### Análise SWOT

**OPORTUNIDADES**

- Oportunidades de mercado que a organização pode aproveitar.

**AMEAÇAS**

- Obstáculos externos a serem enfrentados pela organização;
- Impedem ou dificultam o desenvolvimento da organização.

危機

S28W1D2



---

---

---

---

---

É importante ter clareza quanto ao que são os pontos fortes e fracos:

**Análise SWOT**



**PONTOS FORTES DA ORGANIZAÇÃO**

- Competências da organização.
- Avaliar áreas funcionais da empresa: *marketing*, pessoas, operações, finanças.
- Importante a organização ter consciência do que sabe fazer bem.

**PONTOS FRACOS DA ORGANIZAÇÃO**

- Obstáculos internos a serem enfrentados pela organização.
- Impedem ou dificultam o aumento do seu desenvolvimento ou competitividade.

S29W1D2



---

---

---

---

---

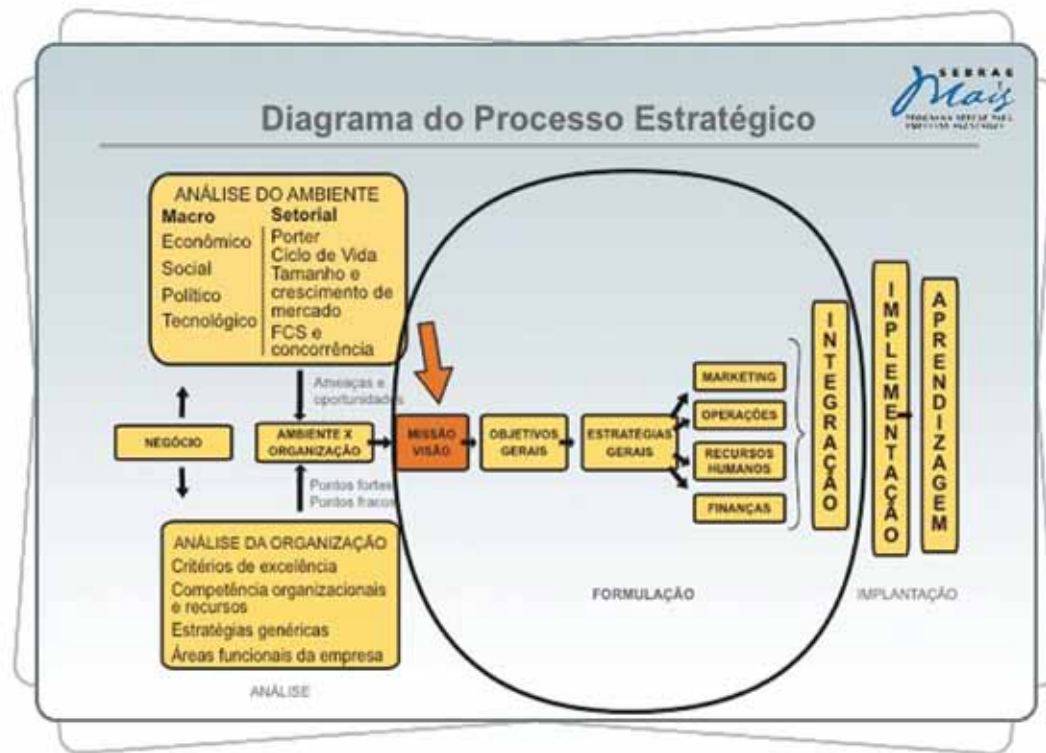
---

---

## **APLIQUE NO PLANO EMPRESARIAL**

- Preencha a planilha SWOT no Plano Empresarial. Tanto as oportunidades/ameaças quanto os pontos fortes/fracos devem ser fatores realmente relevantes. Do contrário, corre-se o risco de a análise abordar uma quantidade infindável de questões operacionais sem relevância e, nesta medida, perder sua utilidade.
- A planilha “puxa” automaticamente alguns resultados das análises anteriores, mas cabe a você e sua equipe validar e complementar.

Após juntar elementos da análise do ambiente ao diagnóstico do negócio e, particularmente, após conduzir a análise SWOT, você já tem elementos mais do que suficientes para formular a estratégia da organização. Afinal, olhando para o mercado, enxergamos várias oportunidades e ameaças no negócio. Olhando para a organização, enxergamos pontos positivos e pontos a serem aprimorados. O momento, então, é de desenhar estratégias que levem a organização a apropriar-se das oportunidades e defender-se das ameaças, cobrindo seus pontos fracos.



S30W1D2



Workshop I: Estratégia  
2º Dia: Diagnóstico da Empresa,  
Análise Ambiente x Empresa e  
Formulação das Estratégias



S31W1D2



---

---

---

---

---

---

---



## TEMA 3 – FORMULAÇÃO DE OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

### 3.1 Criatividade e Singularidade na Formulação da Estratégia;

### 3.2 Missão Empresarial;

### 3.3 Visão Empresarial;

### 3.4 Objetivos e Estratégias Gerais;

### 3.5 Objetivos e Estratégias Funcionais.

Esta etapa visa a transformar em decisões as informações reunidas na etapa anterior. Neste processo, serão abordados os seguintes conceitos e instrumentos: elaboração de Missão e Visão; estabelecimento de objetivos e estratégias gerais; desdobramento de objetivos e estratégias gerais em funcionais.

A etapa de análise é importante na administração estratégica, mas o trabalho não pode parar aí. De fato, sem análise, agiríamos às escuras. Porém, de nada adianta recolher inúmeros dados, analisá-los e não tomar nenhuma decisão a partir disso. Por isso, ao trabalho!

### 3.1 CRIATIVIDADE E SINGULARIDADE NA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Por mais que a análise subsidie a organização para tomar decisões, a estratégia não brota espontaneamente da análise. Dois elementos devem ser levados em consideração ao formular estratégias, de forma a conferir a elas um diferencial com relação aos concorrentes. Um deles é a criatividade, o outro é a singularidade.

### 3.2 MISSÃO EMPRESARIAL

A aplicação da criatividade deve começar pela definição da Missão da empresa. Mas, afinal, o que é Missão? Para que serve? Qual o seu papel na elaboração da estratégia?

---

---

---

---

## Missão



- Responde às perguntas: para que existe a organização? O que produz? Que públicos devem ser beneficiados pela sua existência?
- É sinônimo de finalidade, propósito.
- É parte das decisões superiores da organização, aquelas de maior importância e duração.
- Dá sentido à vida das pessoas e seu trabalho dentro da organização.
- É referência básica para as ações das pessoas na empresa.
- Representa um compromisso mútuo entre as pessoas da organização.
- Orienta esforços em uma direção comum.
- Serve de base para alocar recursos.
- Evita perseguir propósitos conflitantes.
- É base para determinar objetivos e estratégias.
- Sinaliza o início de mudanças na empresa.

S32W1D2



---

---

---

---

---

---

---

---

Veja alguns exemplos de missões que despertam as pessoas para algo grandioso ao qual vale a pena dedicar esforços. Os exemplos foram escolhidos devido à formulação da missão e com finalidade didática, sem nenhum caráter promocional.

SEBRAE  
*Mais*  
empreendedorismo ligado pelo  
conhecimento e inovação

### Exemplos de Missão:

<b>GE</b> Melhorar a qualidade de vida através da tecnologia e da inovação.	
<b>JACP</b> Suprir o mercado com serviços e produtos que garantam a perfeita execução das estruturas em concreto armado.	
<b>JOHNSON &amp; JOHNSON</b> Cuidar da saúde e bem-estar das pessoas.	
<b>MERCK</b> Preservar e melhorar a vida do ser humano.	
<b>VERSÁTIL ANDAIMES</b> Fornecer equipamentos para construção civil, satisfazendo de maneira segura e eficiente as necessidades dos clientes, oferecendo soluções técnicas e economicamente viáveis.	

S33W1D2




---

---

---

---

---

---

---

---

As organizações do *slide* acima propõem suas missões de forma criativa, com o uso de metáforas que provocam a imaginação das pessoas e que mostram como elas contribuem para a construção de algo grande, de um propósito para o qual vale a pena empenhar seu tempo e esforços.

## Workshop I: Estratégia

### 2º Dia: Diagnóstico da Empresa, Análise Ambiente x Empresa e Formulação das Estratégias

O negócio da organização deve aparecer na Missão, senão diretamente, pelo menos implicitamente. Ao ler uma Missão, devemos ser capazes de identificar o que faz a organização.

Algumas vezes, uma mudança mais profunda na estratégia pode justificar uma revisão da Missão. No caso da Volvo, duas razões motivaram a revisão: a estratégia de enfatizar a venda de serviços e a introdução de um caminhão semipesado no portfólio de produtos.

### Missão e Mudança

Exemplo

**VOLVO**  
Brasil

A nossa missão é ser líder no mercado brasileiro de caminhões e ônibus pesados, aumentando, continuamente, nossa participação de mercado e nossa qualidade em produtos e serviços (até 2001).

Nós usamos nosso conhecimento para desenvolver soluções de transporte para clientes exigentes em setores selecionados, com níveis superiores de qualidade, segurança e respeito ao meio ambiente (2002).

S34W1D2



### 3.3 VISÃO EMPRESARIAL

Em termos gerais, a visão procura responder “a onde a organização quer chegar”. Nessa concepção, a visão é a explicitação do que se idealiza para a organização.



S35W1D2



---

---

---

---

---

---

---

**Workshop I: Estratégia**  
**2º Dia: Diagnóstico da Empresa,**  
**Análise Ambiente x Empresa e**  
**Formulação das Estratégias**

Para clarear os conceitos, veja o conteúdo do *slide* abaixo, que estabelece uma distinção entre os conceitos de Missão e Visão.

Diferenças entre Missão e Visão	
Características da Missão	Características da Visão
Identifica o Negócio	É o que se "sonha" para o Negócio
É a partida	É "aonde vamos"
É a "Carteira de Identidade da empresa"	É o "Passaporte" para o futuro
Identifica "quem somos"	Projeta "quem desejamos ser"
Dá rumo à empresa	Energiza a empresa
É motivadora	É inspiradora
Foca do presente para o futuro	É focalizada no futuro
Vocação para a eternidade	Se adapta aos desafios

S36W1D2



---

---

---

---

---

---

---

---

Um bom exemplo para ver a aplicação desses conceitos é o do Banco do Brasil, que define sua Missão e Visão segundo consta no *slide* a seguir:



**Missão e Visão**

Exemplo



**Missão**

Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e contribuir para o desenvolvimento do país.

**Visão**

Sermos o primeiro banco dos brasileiros, no Brasil e no exterior, o melhor banco para se trabalhar e referência em desempenho, negócios sustentáveis e responsabilidade sociambiental.

S37W1D2



## **APLIQUE NO PLANO EMPRESARIAL**

Revise e/ou formule a Missão e Visão de sua empresa no Plano Empresarial.

### **3.4 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS GERAIS**

#### **3.4.1 Objetivos gerais**

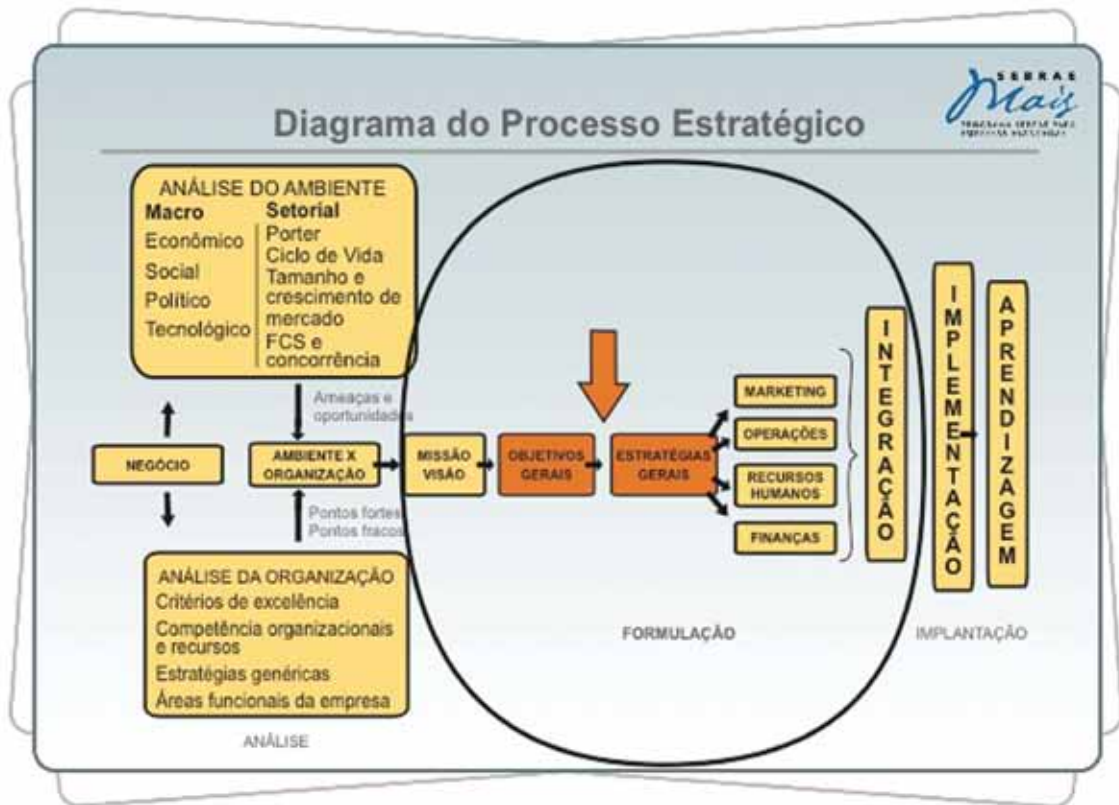
A ideia de objetivos e estratégias já foi abordada por ocasião da explicação do critério estratégias e planos do diagnóstico da FNQ, mas também com o foco de verificar sua existência, sem entrar no mérito da qualidade, e que agora o desafio é estabelecer objetivos e estratégias consistentes.

Em administração estratégica, objetivos são os diversos resultados que a organização se propõe a alcançar, com um prazo certo para acontecerem, de forma a cumprir sua Missão.

As estratégias, por sua vez, respondem como alcançar tais objetivos. Grandes objetivos são importantes para conferir foco, mas devem ser detalhados (ou desdobrados) em ações menores para não se perderem na generalidade.

Para ilustrar este processo de desdobramento, analise o *slide* abaixo, que demonstra como a empresa estabelece o que quer como grande(s) objetivo(s) norteador(es); estabelece, em grandes linhas, como atingirá este(s) objetivo(s) mediante estratégias gerais; a seguir, propõe objetivos funcionais para concretizar as estratégias. Os objetivos funcionais precisaram ser especificados com “como”, o que dá origem a estratégias funcionais.

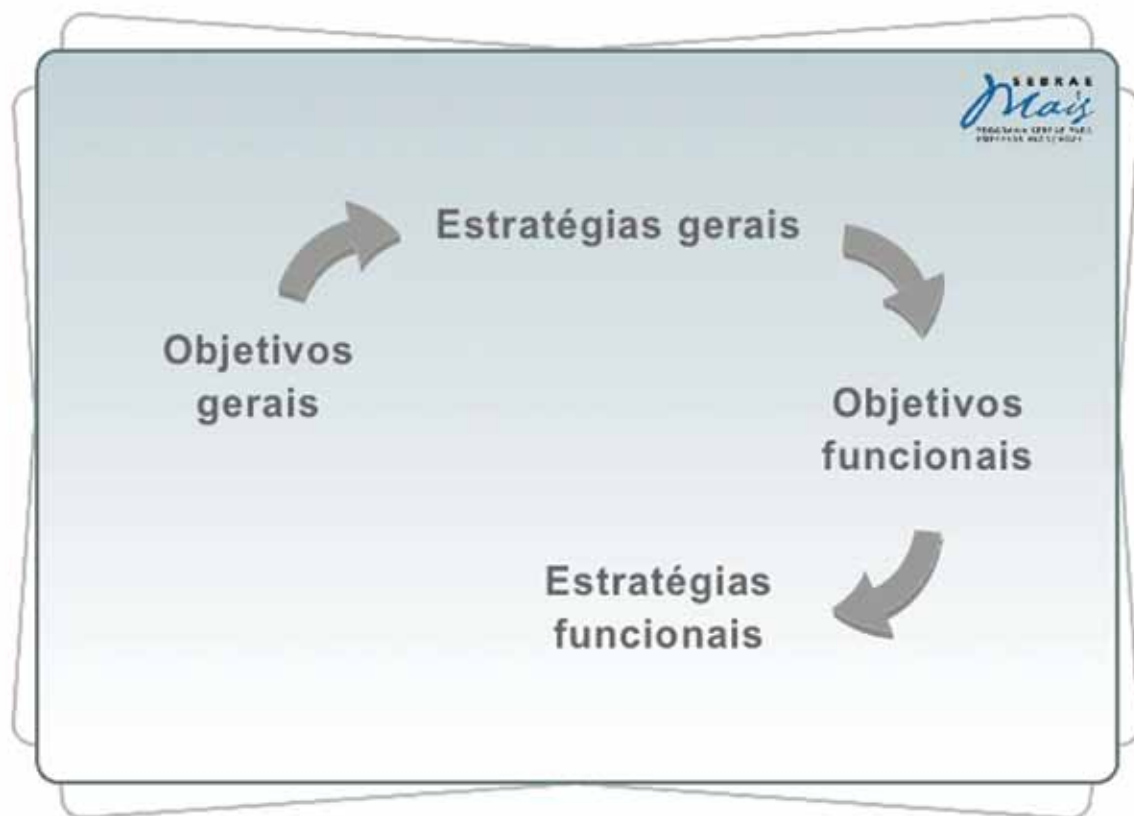




S38W1D2



**Workshop I: Estratégia**  
**2º Dia: Diagnóstico da Empresa,**  
**Análise Ambiente x Empresa e**  
**Formulação das Estratégias**



S39W1D2



---

---

---

---

---

---

---

Uma maneira de efetuar o desdobramento de objetivos maiores em funcionais é considerar as quatro áreas clássicas de uma empresa: *marketing*, operações, pessoas e finanças. Desta maneira, é possível focar objetivos mais direcionados, dando maior clareza e objetividade às ações que serão desenvolvidas. A maneira de desenvolver esses objetivos funcionais é fazer perguntas mais focadas. Por exemplo: para conseguir a expansão desejada, que ações de *marketing* devem ser implementadas? Como aumentar o volume de operações do negócio? Como motivar e capacitar as pessoas? Qual o investimento necessário para este projeto? Qual o retorno financeiro esperado?

### Objetivos da Organização

- Dizem respeito a resultados, a situações a que a organização quer chegar
- Têm prazo para acontecer e acabar
- Visam cumprir a missão
- Consideram os diversos *stakeholders* da organização
- Têm diversos níveis
- Devem ser claramente comunicados, conforme forem acontecendo
- Devem ser claros, explícitos e concisos
- Devem ser coerentes entre si, ao longo do tempo
- Devem ser desafiantes
- Devem ser flexíveis


S40W1D2



**Workshop I: Estratégia**  
**2º Dia: Diagnóstico da Empresa,**  
**Análise Ambiente x Empresa e**  
**Formulação das Estratégias**

A noção de objetivos é complementada pela de estratégia (ou, ao menos, um dos conceitos que se costuma atribuir à estratégia: a noção de estratégia como meio, conforme já visto). As noções de objetivos e estratégia se complementam: os objetivos mostram a onde se quer chegar; a estratégia, como lá chegar.

**Recomendações para elaboração de objetivos**



- Parta da situação atual e defina a situação futura desejada ao redigir os objetivos
- Qualifique e quantifique os objetivos, definindo-os no tempo
- Escreva objetivos de modo a facilitar a comunicação para todos
- Defina objetivos de curto, médio e longo prazos
- Faça objetivos viáveis, mensuráveis e coerentes para as pessoas da organização
- Elabore objetivos flexíveis

S41W1D2



---

---

---

---

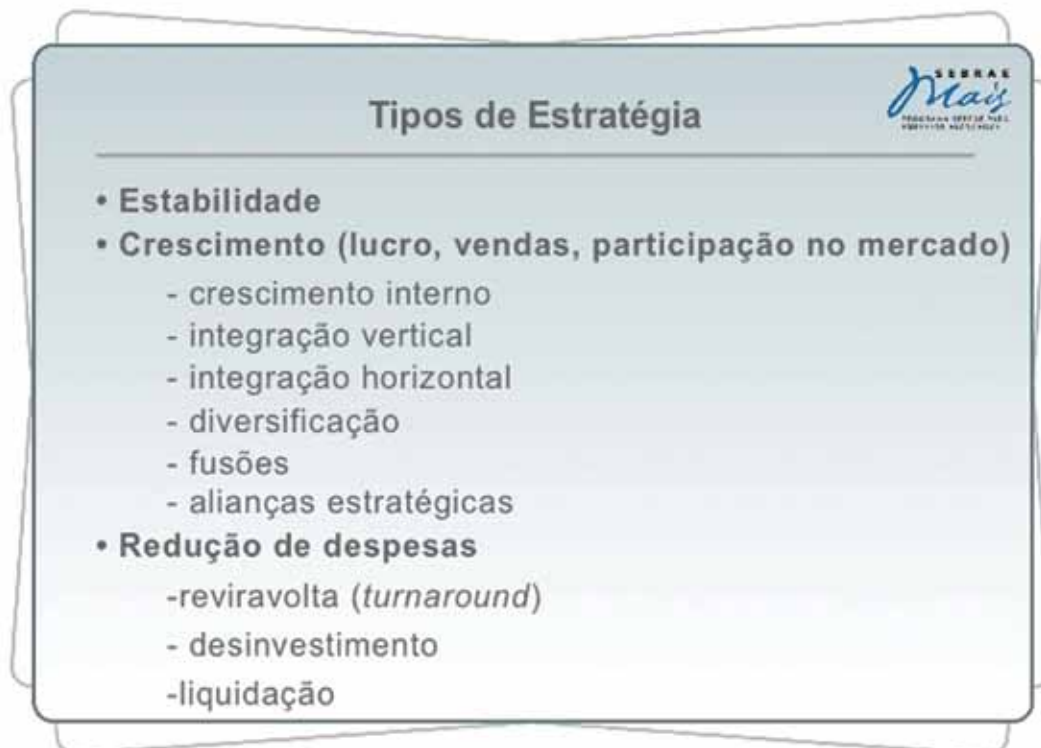
---

---

---

### 3.4.2 Estratégias gerais

Embora a formulação da estratégia seja algo único e requeira criatividade, existem alguns tipos de estratégias para auxiliar a desenhar uma estratégia para sua empresa. De acordo com seus objetivos, as organizações podem definir estratégias em três grandes categorias: estabilidade, crescimento e redução.



S42W1D2



---

---

---

---

---

---

---

---

## **APLIQUE NO PLANO EMPRESARIAL**

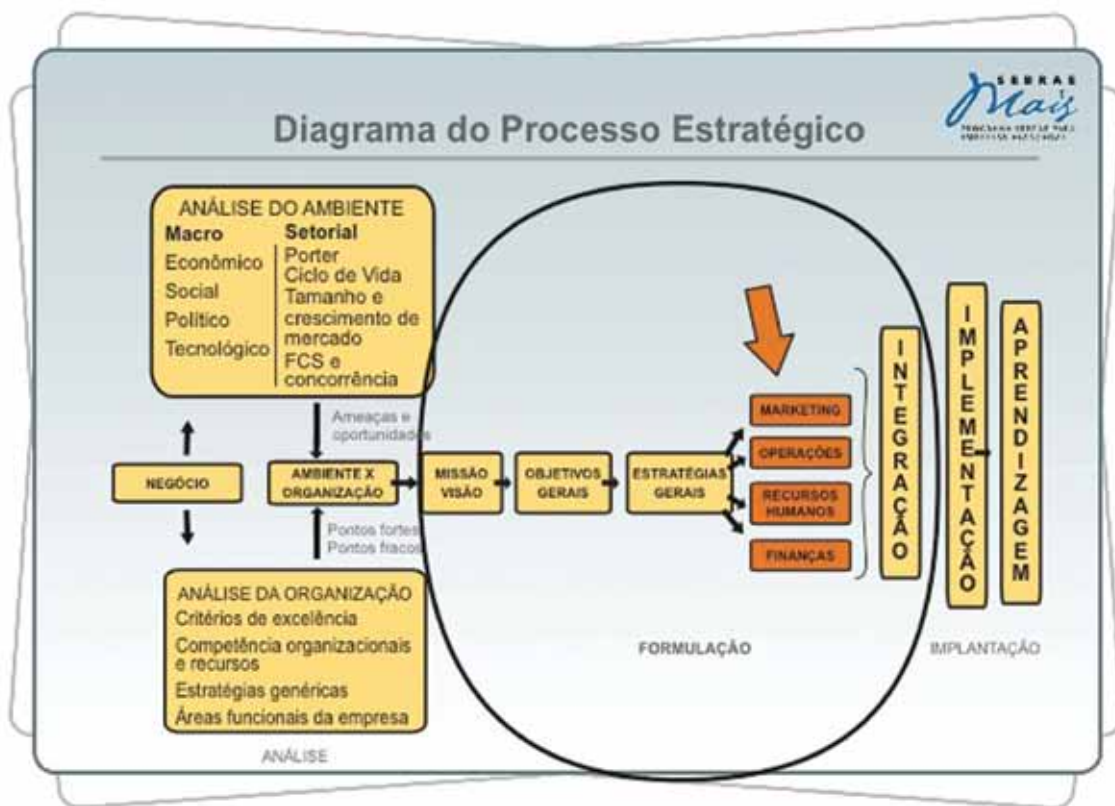
Defina seus objetivos e estratégias gerais no Plano Empresarial.

### **3.5 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS**

Objetivos e estratégias constituem maneiras de uma organização executar sua Missão. De fato, a Missão, por mais nobre que seja, não é capaz por si só de canalizar os esforços de uma organização para metas claras e objetivas. Este é o papel dos objetivos e das estratégias. No nosso mapa do processo estratégico, a Missão e a Visão dão origem aos objetivos e estratégias gerais; estes, por sua vez, originam os objetivos e estratégias funcionais.

A passagem de objetivos e estratégias gerais para objetivos e estratégias funcionais costuma ser chamada de “desdobramento”. Trata-se de um movimento que vai do geral para o particular.


Objetivos e estratégias funcionais são mais práticos e detalhados: devem fornecer orientações precisas às pessoas que estão na linha de frente da organização. Os objetivos de uma empresa devem ser desdobrados em objetivos menores e factíveis, a fim de distribuí-los entre equipes e pessoas dentro da empresa. Uma maneira de se fazer isso é dividi-los por áreas funcionais da empresa.



S43W1D2



**Objetivos**



**São definidos em diversos níveis:**

- **Objetivos gerais:** grandes metas para a organização
- **Objetivos funcionais:** desdobramento dos objetivos gerais para as diversas áreas da organização

Geralmente são detalhados por áreas funcionais:

- *Marketing*
- Operações
- Recursos Humanos
- Finanças

**Também podem ser “quebrados” por outros critérios:**

- inovação, qualidade, exportação;
- filiais ou unidades de negócio;
- linhas de produtos, etc

S44W1D2



---

---

---

---

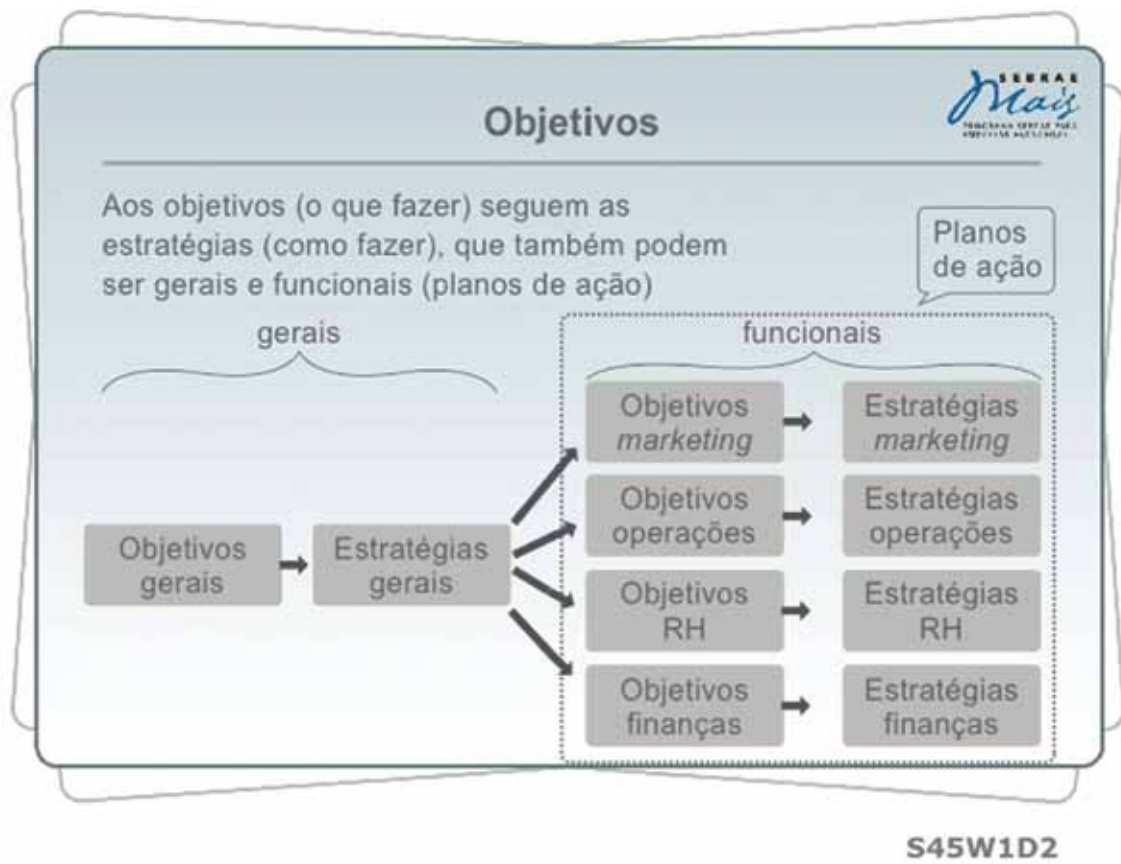
---

---


---



O *slide* a seguir ilustra a relação entre objetivos e estratégias gerais e planos de ação.



Para elaborar seu plano de ação, siga as recomendações a seguir:



### Planos de Ação

- Constituem a operacionalização/desdobramento dos objetivos e estratégias gerais
- São detalhamentos dos objetivos/estratégias gerais para as áreas funcionais (*marketing*, operações, RH e finanças)
- Também possuem a estrutura objetivos (o que fazer) /estratégia (como fazer)
- Ao pensar planos de ação:
  - Cuide da coerência entre os objetivos e estratégias
  - Mantenha alinhados os planos de ação aos objetivos e estratégias gerais.

S46W1D2



---

---

---

---

---

---

---

### APLIQUE NO PLANO EMPRESARIAL

- Preencha a planilha Objetivos Funcionais.

ATENÇÃO! Deixe sem preencher a coluna Indicadores, que deverá ser preenchida no próximo *workshop*.

Leia a segunda parte do caso Dika.

#### Caso Dika – Parte 2

Ao reiniciar as atividades na segunda-feira, após a decisão de continuar com o negócio, Dika recepcionou os colaboradores perguntando como passaram o final de semana e como estavam suas famílias. Seguindo um sonho que teve, mudou o nome da empresa para Dika Móveis e dispensou todos os funcionários, menos um, que lhe apoiava realmente. Três dias depois do sonho e das providências, a empresa fechou seu maior negócio até então, e que certamente fora fruto de sua persistência, pois o empresário costumava visitar os hotéis em construção na orla de Porto Seguro e região, oferecendo seus serviços. A empresa iria mobiliar 42 apartamentos e precisou contratar gente em tempo recorde.

Dika passou a ter um relacionamento mais próximo com os novos funcionários, estimulando a equipe a comemorar aniversários, fazer reuniões, dar e pedir sugestões. O mercado continuava ruim, mas ele não perdia a motivação, ia em frente, visitava clientes, propunha a eles novos produtos.

As reuniões do grupo de moveleiros funcionavam como um fator de motivação, pois lá discutiam problemas comuns, fechavam parcerias, trocavam informações sobre insumos, fornecedores e clientes. Em 2004, o grupo de moveleiros fundou a Eunápolis Associação Moveleira (Eunamóvel) e Dika foi eleito presidente. Durante aquele ano, o grupo participou de várias iniciativas realizadas em conjunto com o Sebrae BA, como curso sobre cálculo de custos, consultoria em processo produtivo, curso de pintura e acabamento de móveis.

O ano fechou com a realização da 2ª Expomóvel, um marco na consolidação do grupo e na afirmação da liderança de Dika, além de mostrar ao mercado a capacidade e a qualidade das empresas locais. No final do ano, os moveleiros receberam recursos não reembolsáveis do Ministério da Integração Nacional, para compra de máquinas e equipamentos para modernização da produção, com a implantação de um centro de produção de uso coletivo.

A experiência de Dika na associação acabou servindo de inspiração para que ele também desenvolvesse sua própria empresa: projetistas, arquitetos, hoteleiros,

enfim, uma rede de relacionamentos e parceiros que contribuíram para que a Dika Móveis crescesse cada vez mais.

Um planejamento bem estruturado fez com que o ano de 2005 fosse ainda melhor. “Aprendi nos cursos a traçar metas e planejar. Entrei 2005 com uma meta bem clara: iria faturar R\$ 500 mil”. Mas, para isso, Dika precisava de um planejamento que envolvesse todas as áreas da empresa. Assim, ampliou o galpão e adquiriu mais máquinas. Outra transformação foi estruturar a empresa internamente. Para isso, seu filho Arthur Silva, um jovem aficionado por tecnologia, passou a integrar a administração do negócio. Adquiriram um *software* que controlava o estoque e todas as rotinas financeiras.

Em 2006, contratou uma arquiteta para assessorar os clientes na elaboração dos projetos e uma administradora para apoiar na gestão, acompanhamento e avaliação dos indicadores. Outra mudança foi a implantação de uma retirada ordenada do seu *pró-labore*, dando um caráter profissional à gestão da empresa. “Acredito que o nosso diferencial, o que nos fez e faz crescer, é a confiança que as pessoas têm na Dika Móveis. Confiança é o meu diferencial, não entrego fora do prazo ou em desacordo com as especificações”, declarou Dika, explicando por que seus clientes sempre retornavam e indicavam outros clientes.

A trajetória de Dika revela um empreendedor que teve de superar várias adversidades e se reinventar. Além da falta de dinheiro no início da marcenaria e da falta de conhecimento do setor, ele enfrentou também alguns inimigos internos, como o apego a um padrão de vida que não mais lhe pertencia e todas as decepções que isso poderia causar a alguém. “Comecei com a marcenaria como um *hobby*, tornou-se uma paixão e, também, fonte do meu sustento e de várias pessoas que emprego”.

A Dika Móveis entrou, em 2006, com a meta de alavancar em 20% seu faturamento em relação ao ano anterior, ou seja, atingir a marca dos R\$ 600 mil. Para isso, seu desafio futuro era iniciar uma produção em série, mas sem perder de vista a estratégia que a fez prosperar: pontualidade na entrega, qualidade dos produtos e do serviço prestado ao cliente.

O caso completo está disponível no endereço:

[www.casosdesucesso.sebrae.com.br/include/arquivo.aspx/227.pdf](http://www.casosdesucesso.sebrae.com.br/include/arquivo.aspx/227.pdf)

### QUESTÃO PARA DISCUSSÃO

- Por que agora parece que a empresa “engrenou”?

---

---

---

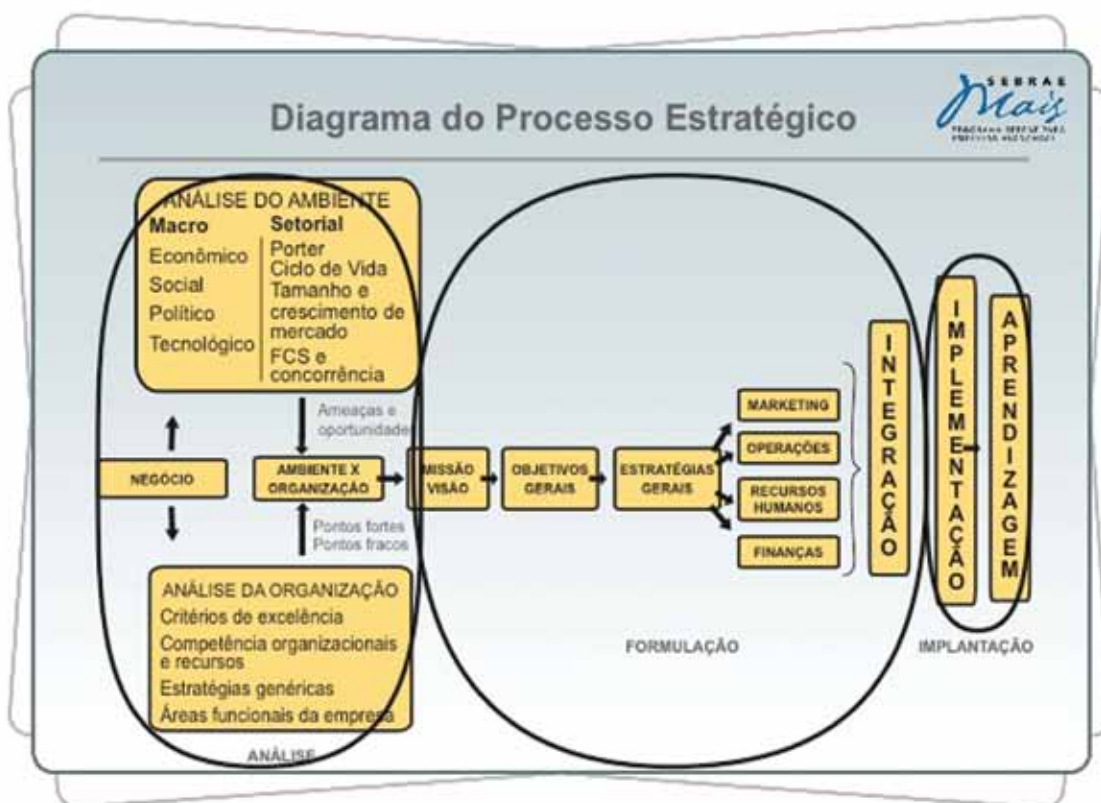
---

### ENCERRAMENTO DO 2º DIA – WORKSHOP I

Você deverá aperfeiçoar o Plano Empresarial com a sua equipe, na empresa, com apoio da consultoria, antes do próximo *workshop*, quando então será abordada a questão de gerar indicadores para acompanhar as estratégias formuladas.

Até a próxima!

**Workshop I: Estratégia**  
**2º Dia: Diagnóstico da Empresa,**  
**Análise Ambiente x Empresa e**  
**Formulação das Estratégias**



S47W1D2




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Referências Bibliográficas

- ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993;
- CERTO, Samuel C. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993;
- FERNANDES, Bruno H. R.; BERTON, Luiz H. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2ª Edição, 2012;
- GAJ, Luis. **Administração estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Ática, 1993;
- \_\_\_\_\_. Tornando a administração estratégica possível. São Paulo: McGraw-Hill, 1990;
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997;
- \_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000;
- \_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2004;
- \_\_\_\_\_. **Alinhamento**: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2006;
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994;
- \_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. (trad. Bazán Tecnologia e Linguística). São Paulo: Futura, 1999;
- LIMA, Miguel. **Marketing internacional**. In: LANZANA, Antônio Evaristo T. Gestão.
- LYNCH, R. **Corporate strategy**. Essex: Prentice-Hall, 2000;
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000;
- PORTER, MICHAEL. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990;
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1999;
- WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000;









*Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas*

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

**0800 570 0800**