

FERRAMENTAS DE GESTÃO AVANÇADA

Plano Empresarial – Workshop I: Estratégia

Guia do Educador



© 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: (xx) (61) 3348 7230 – Fax: (xx) (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 Maria 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:

Guia do Educador / Bruno Henrique Rocha

Fernandes. -- Brasília: Sebrae, 2012.

160 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: ESTRATÉGIA

Guia do Educador

Brasília – DF
Sebrae Nacional
2012

Sumário



COMPETÊNCIAS GERAIS DOS WORKSHOPS I E II	10
MAPA GERAL DOS WORKSHOPS	12



APRESENTAÇÃO

WORKSHOP I: ESTRATÉGIA



PLANO DO 1º DIA – WORKSHOP I	16
ATIVIDADE DE ABERTURA	17
1. APRESENTAÇÃO DOS PARTICIPANTES E DE SUAS EXPECTATIVAS	17
2. PROCESSO ESTRATÉGICO	21
3. COMPETÊNCIAS DOS WORKSHOPS	24
4. CONTRATO DE APRENDIZAGEM DOS WORKSHOPS	24

TEMA 1 – ESTRATÉGIA	27
1.1 O QUE É ESTRATÉGIA	28
1.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	36
TEMA 2 – NEGÓCIO	38
2.1 O QUE É NEGÓCIO	38
TEMA 3 – AMBIENTE MACRO	45
3.1 SIGNIFICADO E NÍVEIS DO AMBIENTE	45
3.2 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE	48
TEMA 4 – AMBIENTE SETORIAL	59
4.1 MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER (TÉCNICA I)	60
4.2 TAMANHO E CRESCIMENTO DO MERCADO (TÉCNICA II)	65
4.3 CICLO DE VIDA DO SETOR (TÉCNICA III)	67
4.4 – ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA COM BASE NOS FATORES-CHAVE DE SUCESSO (TÉCNICA IV)	70
ENCERRAMENTO DO 1º DIA – WORKSHOP I	73



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



TEMA 1 – DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	81
1.1 DIAGNÓSTICO COM BASE NOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA	81
1.2 FUNDAMENTOS DO MEG	86
1.3 CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA	99
1.4 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E RECURSOS	108
1.5 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	115
1.6 ANÁLISE DAS ÁREAS FUNCIONAIS	121
TEMA 2 – ANÁLISE AMBIENTE X EMPRESA	123
2.1 CRUZAMENTO DAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS COM FORÇAS E FRAQUEZAS DA EMPRESA	124
TEMA 3 – FORMULAÇÃO DE OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS	127
3.1 CRIATIVIDADE E SINGULARIDADE NA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	120
3.2 MISSÃO EMPRESARIAL	130
3.3 VISÃO EMPRESARIAL	134
3.4 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS GERAIS	137
3.4.1 Objetivos gerais	137
3.4.2 Estratégias gerais	144
3.5 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS	148
ENCERRAMENTO DO 2º DIA – WORKSHOP I	158



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Apresentação



APRESENTAÇÃO

Bem-vindo aos *workshops* do Programa Ferramentas de Gestão Avançada, no qual você vai auxiliar os empresários a desenhar e, sobretudo, implantar estratégias em seus negócios. Com este guia você facilitará aos participantes a compreensão e aplicação de vários conceitos, por meio do estímulo às reflexões e realização de atividades práticas.

Neste **Guia do Educador** você terá alguns *slides* que servirão de base para o processo de aprendizagem e também comentários e exemplos para embasar a condução dos *workshops*. Procuramos organizar este material de forma didática, para lhe dar segurança e possibilitar aos participantes uma melhor compreensão dos conceitos apresentados.

Os encontros deverão ser conduzidos com estratégias variadas de aprendizagem, visando a manter o nível de atenção e motivação dos participantes. Para tanto, serão intercaladas técnicas como as exposições dialogadas, análise e discussão de casos, aplicação de exercícios individuais e em equipes, além do estímulo aos participantes para que reflitam sobre seu negócio. Você precisará ter em sala os seguintes equipamentos e materiais de apoio: *data show*, computador, *flip chart* com folhas em branco e pincéis atômicos, folhas em branco e canetas para os participantes.

Folheie o material para se familiarizar com seu formato e leia uma vez todo o seu conteúdo, procurando fazer pelo menos uma nova leitura antes de cada *workshop*. Desta forma, você estará mais seguro para cada encontro.

O objetivo do Sebrae com este programa é que os empresários participantes 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 empresários podem já ter participado da solução Estratégias Empresariais, e nos *workshops* não haverá tanto aprofundamento nos conceitos sobre estratégia. De acordo com a realidade de cada empresa, os conhecimentos

necessários sobre estratégia poderão ser aprofundados nas consultorias, que terão duração de oito horas cada. 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. Entretanto, esclareça que 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 o empresário realizará em sua empresa com sua equipe, com o acompanhamento de consultoria dedicada. Estas consultorias serão agendadas ao longo do programa.

Também é importante destacar que os participantes deste programa foram selecionados por obterem uma pontuação mínima a partir da aplicação e resposta ao autodiagnóstico de gestão, baseado no Modelo de Excelência em Gestão (MEG) adotado pela Fundação Nacional da Qualidade. Ou seja, trata-se de empresários com certo nível de maturidade em seus negócios, com vários processos e controles estruturados. Isto significa que você, consultor, deverá interagir com um público mais sofisticado e exigente. Por outro lado, também deverá ser capaz de relacionar o presente conteúdo de estratégia com prévio autodiagnóstico de gestão. De modo mais específico, aproveite oportunidades de relacionar constatações do diagnóstico do MEG com as análises do Plano Empresarial. Por exemplo, uma empresa com deficiência em processos voltados aos clientes dificilmente gerará uma competência sustentável de atendimento a clientes; ou uma empresa com baixa formalização em processos operacionais ou de produção terá dificuldade de manter uma estratégia de liderança em custos.

Atente para o fato de que o Programa FGA é composto de diversas etapas, com o envolvimento de profissionais diferentes em suas variadas fases – das quais os *workshops* sobre Estratégias e Indicadores é uma fase. Para que o programa funcione bem, é importante a integração e coordenação da equipe de consultores, gestores, técnicos do Sebrae e outras partes envolvidas. Esta equipe deve interagir bastante, mapeando o estágio de cada empresário, seus pontos fortes, suas deficiências, suas preocupações, entre outros, e comunicar aos consultores que lhe sucedem, aos gestores do programa etc., as informações relevantes.

Lembramos que participarão destes *workshops* os empresários contratantes do programa acompanhados de mais uma ou duas pessoas de suas respectivas empresas – em geral, outro sócio ou um gerente com poder de decisão. Supondo cerca de 15 empresas, é esperado algo em torno de 40 a 45 participantes. Vale lembrar, ainda, que num dia anterior a este *workshop* os empresários (mas só eles) participarão de um encontro de abertura; portanto, terão oportunidade de se conhecerem um pouco.

É fundamental que os empresários levem pelo menos um computador (de preferência laptop) por empresa para a realização das atividades em sala, que preveem o preenchimento de planilhas Excel. O ideal é que seja preenchido apenas um Plano Empresarial por empresa, ou seja, os participantes de uma mesma empresa deverão trabalhar em equipe. Entretanto, se a empresa não dispuser de um computador para o período dos *workshops*, é possível acompanhar a realização das atividades anotando em papel e posteriormente passando as informações para um computador. Caso isto ocorra, você poderá disponibilizar as planilhas em CD para que o participante providencie a impressão delas. Embora não seja a situação ideal, isto possibilitará a participação no *workshop*. Neste caso, procure incluir as análises desta empresa, digitando os dados em seu computador nos momentos de plenária em um ou outro exercício.

Destacamos que a metodologia do Programa Ferramentas de Gestão Avançada (FGA) é uma metodologia fechada e está baseada no Plano Empresarial em Excel que cada consultor e participante recebe. Portanto, esta **planilha não deve ser alterada, e tampouco se deve usar outra planilha na condução desta solução** em todas as etapas voltadas ao diagnóstico, formulação e acompanhamento das estratégias. Isto vale para os momentos de *workshop* e para as consultorias. Vale também, em especial, para o Workshop de Finanças da Fase 3 do programa, uma vez que a planilha do Plano Empresarial contém pastas com instrumentos financeiros, que devem ser tomados como base para formulação dos planos.

Para facilitar o entendimento e manter o caráter prático do *workshop*, todas as técnicas e análises serão ilustradas a partir de um caso hipotético, porém baseado na realidade de uma empresa no setor de confecção e varejo que utilizou estes conceitos e ferramentas para algumas decisões estratégicas. Trata-se do caso da Rosa Chique, uma confecção com foco em meninas pré-adolescentes. Como recurso metodológico, todas as vezes que for apresentada alguma técnica, esta

será exemplificada com o caso da Rosa Chique. Na sequência, os participantes são convidados a experimentar e ensaiar tais técnicas em suas empresas, sem a pretensão de esgotá-las, pois isso será objetivo da consultoria na empresa.

Sempre que aparecer o exemplo da Rosa Chique, você deverá exibir a planilha Excel para os participantes. No Manual do Participante não consta o exemplo desta empresa, pois ele é um recurso que irá auxiliá-lo, consultor, na explicação do preenchimento das planilhas.

Desenvolva este conteúdo com agilidade, enfatizando a parte prática, já que os encontros 1 e 2 do Workshop I serão em dias consecutivos. Recomende àqueles que ainda não tiverem participado da solução de estratégia que o façam e também procurem estudar a bibliografia proposta para aquela solução, ou seja:

FERNANDES, Bruno H. R.; BERTON, Luiz H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2009 (edição revista).

COMPETÊNCIAS GERAIS DOS WORKSHOPS I E II

Os *workshops* irão focar os aspectos de execução da estratégia: a implantação da estratégia, a definição de indicadores e seu acompanhamento, e foram concebidos com o propósito dos participantes desenvolverem as seguintes competências:

COGNITIVA

- Compreender o processo estratégico analisando o negócio e o ambiente empresarial e diagnosticando a situação atual da empresa, com o uso de técnicas apropriadas.

ATITUDINAL

- Predispor-se a buscar informações e oportunidades para a sua empresa a partir de uma análise do ambiente de negócio e do próprio empreendimento.

OPERACIONAL

- Implantar estratégias empresariais que aproveitem oportunidades, explorem potencialidades, criem valor, sejam sustentáveis e diferenciadas;
- Monitorar a implantação da estratégia mediante indicadores de resultados.

A carga horária total é de 27 horas, divididas em dois *workshops*, sendo o primeiro com dois encontros de nove horas cada, totalizando 18 horas, e o segundo com um encontro de nove horas.

MAPA GERAL DOS WORKSHOPS

O conteúdo programático a ser desenvolvido em cada encontro contempla:

Workshop	Dias	Conceitos e ferramentas	Produto
I Estratégia	1º 9 horas	Apresentação dos objetivos dos <i>workshops</i> e discussão dos resultados do autodiagnóstico de gestão da qualidade Estratégia e processo estratégico Negócio Análise do ambiente	Conceito de estratégia e de processo estratégico Refinamento do negócio Diagnóstico do ambiente
	2º 9 horas	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 9 horas	Indicadores de performance e monitoramento do desempenho Plano de ação	Estabelecimento de indicadores Mecanismos de acompanhamento

WORKSHOP I: ESTRATÉGIA



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

O primeiro *workshop* trata do tema estratégia e leva o empresário a elaborar um plano estratégico. Acontecerá em dois dias.

O primeiro dia servirá para que os participantes apresentem suas expectativas em relação ao encontro e será apresentado o roteiro do *workshop*, tendo como guia o mapa do processo estratégico. Será feita uma análise mais aprofundada do ambiente de negócios, e neste dia serão abordados os seguintes temas:

- O que é estratégia e o processo estratégico;
- Avaliação do negócio a fim de estabelecer o escopo de atuação da empresa;
- Análise do ambiente macro para levantar cenários de oportunidade e de ameaça para a empresa;
- Avaliação do ambiente setorial visando a obter informações para elaboração de uma estratégia para implantação na sua empresa.

É importante que, para este encontro, você tenha acesso e estude os questionários e o relatório consolidado do “autodiagnóstico de gestão” que as empresas participantes preencheram como parte do processo seletivo. Durante o encontro, haverá um momento em que você fará uma devolutiva coletiva, comentando os principais problemas que as empresas reportaram nos formulários e como isto se relaciona aos objetivos do programa.

O produto esperado é instrumentalizar o participante para que depois, na empresa, em conjunto com sua equipe e com o apoio do consultor, elabore um diagnóstico de seu negócio e mapeie as forças do ambiente macro e setorial.

LISTA DE EQUIPAMENTOS E MATERIAIS DE APOIO

Data show, computador, *flip chart* com folhas e canetas, formulários preenchidos e relatório consolidado do autodiagnóstico de gestão das empresas participantes, Manual do Participante, Contrato de Aprendizagem e Guia do Educador.

PLANO DO 1º DIA – WORKSHOP I

Temas	Subtemas	Estratégias	Recursos	Tempo
Atividade de Abertura	1. Apresentação dos participantes e de suas expectativas	Apresentação do Grupo e Levantamento de Expectativas	Flip chart, folhas e canetas, S1W1D1	60'
	2. Processo Estratégico		S2W1D1 a S3W1D1	
	3. Competências dos <i>workshops</i>	Apresentação do diagrama do processo estratégico e entrega do Manual do Participante e Plano Empresarial	Manual do Participante, Plano Empresarial, S4W1D1	
	4. Contrato de Aprendizagem dos <i>workshops</i>	Exposição dialogada		
1. Estratégia	1.1 O que é estratégia	Estudo de Caso, discussão em grupo	Caso Dika Parte 1, S5W1D1 a S7W1D1	30'
	1.2 Administração Estratégica	Exposição dialogada	S8W1D1	
Intervalo				15'
2. Negócio	2.1 O que é negócio	Exposição dialogada	S9W1D1 a S11W1D1, TA1W1D1, Plano Empresarial	75'
Almoço				60'
3. Ambiente macro	3.1 Fatores políticos	Exposição dialogada, Plano Empresarial	S14W1D1, Plano Empresarial	150'
	3.2 Fatores econômicos	Exposição dialogada, Plano Empresarial	S15W1D1, Plano Empresarial	
	3.3 Fatores sociais	Exposição dialogada, Plano Empresarial	S16W1D1, Plano Empresarial	
	3.4 Fatores tecnológicos	Exposição dialogada, Plano Empresarial	S17W1D1, Plano Empresarial	
4. Ambiente setorial	4.1 Modelo das Cinco Forças de Porter	Exposição dialogada, Plano Empresarial	S18W1D1 a S19W1D1, TA5W1D1, Plano Empresarial	60'
Intervalo				15'
	4.2 Tamanho e crescimento de mercado	Exposição dialogada, Plano Empresarial	S20W1D1 a S21W1D1, Plano Empresarial	40'
	4.3 Ciclo de Vida do Setor	Exposição dialogada, Plano Empresarial	TA6W1D1, Quadro 1, Plano Empresarial	40'
	4.4 Análise da Concorrência com Base nos Fatores-chave de Sucesso	Exposição dialogada, Plano Empresarial	S22W1D1, Plano Empresarial	40'
Encerramento		Exposição dialogada	S2W1D1	15'

ATIVIDADE DE ABERTURA

1. Apresentação dos participantes e de suas expectativas
2. Processo estratégico
3. Competências dos *workshops*
4. Contrato de Aprendizagem dos Workshops

Objetivo: Estabelecer clima propício à aprendizagem.

Materiais: S1W1D1 a S4W1D1 (*slides 1 a 4 do 1º Dia do Workshop I*)

Tempo: 60'

1 APRESENTAÇÃO DOS PARTICIPANTES E DE SUAS EXPECTATIVAS

1. Com o *slide* S1W1D1 projetado, dê as boas-vindas aos participantes e comente que estamos iniciando a parte expositiva do Programa Ferramentas de Gestão Avançada, que ocorrerá mediante dois *workshops*: o primeiro, sobre estratégia, com dois dias consecutivos de duração, e o segundo, sobre indicadores, com um dia de duração.



2. Os empresários participantes já tiveram um encontro inaugural com representantes institucionais do Sebrae e puderam conhecer os objetivos do programa como um todo e se apresentar superficialmente. Portanto, esta primeira atividade visa a uma apresentação mais detalhada de cada participante, suas respectivas empresas e suas expectativas em relação ao programa.
3. Outro ponto importante deste primeiro dia é uma devolutiva coletiva para os empresários da análise de suas empresas segundo os critérios do Autodiagnóstico de Gestão. Isto será feito ao comentar as expectativas e os objetivos dos *workshops*.
4. A apresentação das expectativas dos participantes será feita mediante uma dinâmica com o seguinte formato:
 - Divida os participantes em grupos entre quatro e seis pessoas;
 - Cada grupo deverá ter integrantes de duas ou três empresas distintas; mantenha os integrantes de uma mesma empresa juntos; portanto, possíveis combinações para compor um grupo com seis pessoas são: unir duas empresas com três integrantes ou três empresas com dois integrantes

cada. Também são possíveis combinações intermediárias: uma empresa com três pessoas unir-se a outra com duas, e assim por diante.

5. Em cada grupo, oriente os integrantes para que, em primeiro lugar, apresentem-se mutuamente. A seguir, peça que respondam para os integrantes do grupo: “O que espero em relação a estes *workshops*? Que questões eu gostaria que fossem respondidas nestes *workshops*?”
6. A dinâmica funcionará como um *brainwriting*, ou seja: cada grupo terá um redator que iniciará comentando uma expectativa sua e registrando-a numa folha de papel; a seguir, passará a palavra para um segundo integrante do grupo, que falará outra expectativa, que também será registrada pelo redator, e assim por diante. Ao completar uma rodada e todos tiverem comentado uma expectativa, a palavra volta ao redator, que poderá falar e registrar uma segunda expectativa sua – desde que já não tenha sido mencionada.
7. Ao longo desta atividade, é proibido proibir, ou seja, se alguém apresenta uma expectativa, ela deve ser registrada – a não ser que já tenha sido mencionada.
8. Após algumas rodadas, se algum participante, ao contemplar a lista de expectativas, julgar que o registrado já é suficiente para expressar suas expectativas, deve afirmar “passo”, e a palavra vai para o colega ao lado. Quando todos tiverem afirmado “passo”, o grupo esgotou suas expectativas.
9. A dinâmica acaba quando todos os integrantes de todos os grupos tiverem esgotado suas expectativas, ou ao se completar dez minutos – o que vier antes.
10. Neste momento, chame os participantes para uma plenária, que terá funcionamento análogo ao ocorrido nos grupos: cada grupo apresenta uma expectativa. Antes, porém, convém que as pessoas do grupo se apresentem de maneira sucinta, a saber: nome, empresa, formação e cargo. A seguir, peça que a equipe apresente uma das expectativas, e a registre no *flip chart*. Faça o mesmo para a segunda equipe, e assim por diante. Lembre-se de

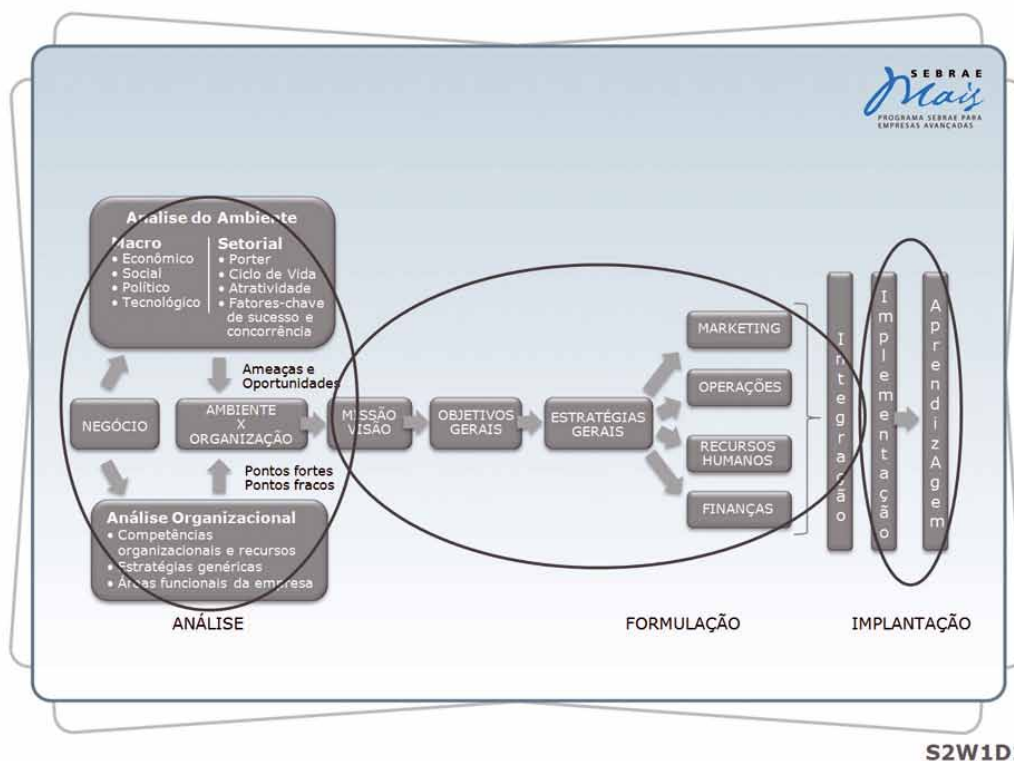
que as expectativas assinaladas devem ser diferentes, e se alguém comentar alguma semelhante a outra, já escrita no *flip chart*, pergunte se aquela já registrada não traduz a expectativa que acaba de citar. Feita uma primeira rodada, inicie a segunda terceira etc., até que as equipes comecem a dizer “passo”. O processo acaba quando todas as expectativas da turma estiverem registradas no *flip chart*.

11. Nessa hora, comece a comentar, dentre aquelas expectativas, quais estão previstas para serem contempladas no programa, seja em sala de aula, seja em consultorias; quais não estão previstas, mas poderão ser contempladas mediante alguma adequação; e quais não serão contempladas por fugirem ao escopo do programa. Ao mesmo tempo, este comentário serve de base para que você apresente os objetivos do programa em maior detalhe. Por exemplo, se uma expectativa que surgir for “abrir uma nova filial para a minha empresa”, comente que o programa ajudará a realizar análises para ver se este movimento é viável, como deve ser feito, quais os recursos necessários, entre outros. Ou se a expectativa for “implantar um fluxo de caixa na minha empresa”, deixe claro que este não é um objeto a ser tratado diretamente no programa; quando muito, você poderá ajudar neste sentido quando for à empresa, mas para esse tipo de dificuldade existem outras soluções do Sebrae.
12. Tenha a sensibilidade para relacionar as expectativas a questões recorrentes que surgirem nos relatórios do Autodiagnóstico de Gestão. Por exemplo, se você observou que várias das empresas presentes não fazem agrupamento e classificação de seus compradores (questão 1 do formulário, referente a clientes: “1. Como é feito o agrupamento de cliente e a busca de novos clientes?”), e uma expectativa que surgiu seja “aprender a segmentar clientes”, procure relacionar uma coisa à outra. Ou ainda, caso a expectativa não tivesse aparecido, seria interessante provocar a turma: “Observei que nas expectativas ninguém mencionou segmentação de clientes. No entanto, percebi nos formulários de competitividade que poucos fazem isso. Por que vocês não formularam esta expectativa?”. Fique atento a situações como essa, e para isso estude as respostas das empresas ao Autodiagnóstico de Gestão da Qualidade antes de entrar em sala.

13. Como ênfase, esclareça que este *workshop* não visa a resolver problemas cotidianos de gestão, por isso as empresas devem estar estruturadas para tocar suas operações básicas. Tampouco visa a aprofundar o tema da estratégia, mas enfatizar a sua implementação.

2. PROCESSO ESTRATÉGICO

1. A referência para comentar as expectativas dos participantes é o processo estratégico. O *slide* S2W1D1, que deve ser apresentado neste momento, contém o diagrama explicativo do processo estratégico; aponte em que etapas as expectativas listadas pelos participantes serão atendidas.
2. Explique que os participantes poderão aprofundar o estudo sobre o processo estratégico fazendo a leitura do livro-base deste *workshop*: **Administração Estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho, de autoria de Bruno Henrique Rocha Fernandes e Luiz Hamilton Berton, editado em 2005 pela Editora Saraiva. Você também poderá recorrer ao livro sempre que quiser mais detalhes sobre o assunto tratado nas aulas, utilizando-se dos exemplos e informações contidos nele.



3. Explique que o diagrama baseia-se no processo estratégico, ações mediante as quais a estratégia é implantada em uma organização. O processo é dividido em três etapas: análise, formulação e implantação das estratégias. A análise consiste no exame sistemático do ambiente e do empreendimento para levantar cenários de oportunidade e de ameaça para a empresa e estabelecer o escopo de atuação. A formulação é a decisão dos objetivos que a organização ou o empresário querem atingir. A implantação diz respeito aos cuidados que o empresário deve ter para fazer a estratégia acontecer.
4. Faça comentários seguindo o fluxo da figura:
 - Exame do negócio;
 - Análise do macro ambiente de uma organização, considerando fatores econômicos, sociais, tecnológicos e políticos;
 - Análise do ambiente setorial, mediante o uso de diversas técnicas;
 - Diagnóstico da organização;
 - Cruzamento das análises de ambiente e diagnóstico da organização;
 - Estabelecimento da Missão e Visão;
 - Definição de objetivos e estratégias amplas;
 - Desdobramento dos objetivos e estratégias gerais em objetivos e estratégias funcionais;
 - Estabelecimento de ferramentas para avaliar o desempenho do plano – e, por extensão, da organização;
 - Implantação da estratégia, estabelecendo e comunicando indicadores;
 - Monitoramento por meio de indicadores.
5. A aplicação prática dessas etapas acontecerá no preenchimento da planilha do Plano Empresarial. Em sala, os participantes começarão esta aplicação; na empresa, com sua equipe e consultor, aprofundarão e concluirão a elaboração deste plano.
6. Apresente o *slide* S3W1D1 e faça comentários sobre a divisão dos conteúdos entre os dois *workshops* (três dias).



Programa do *Workshop*

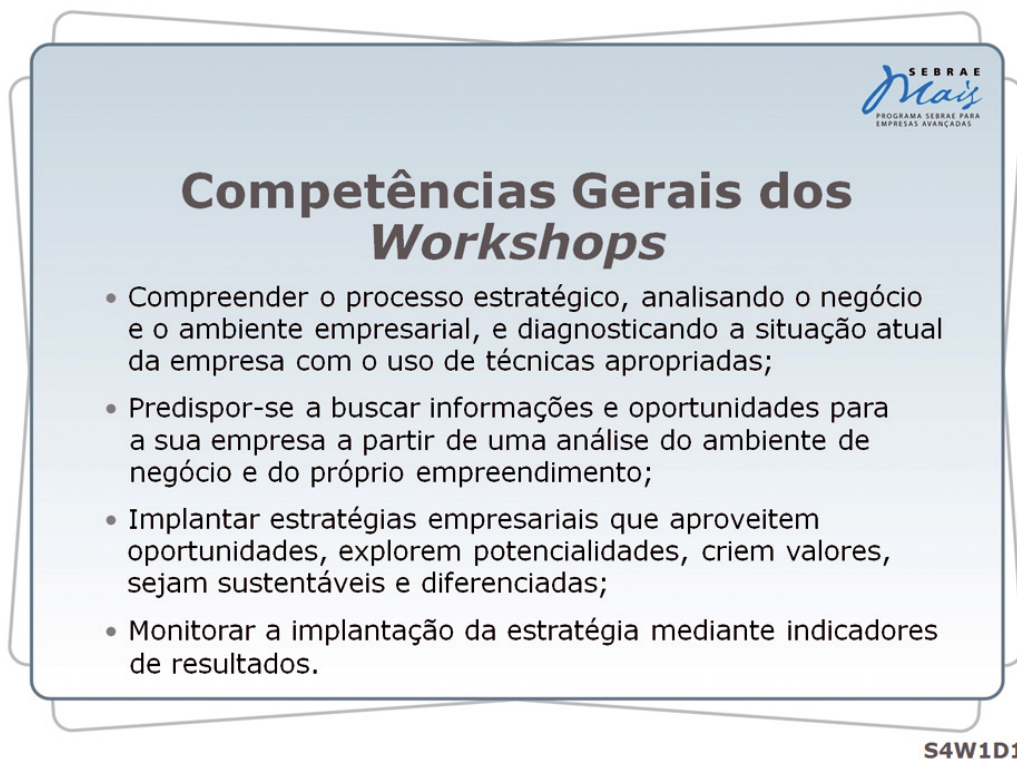
Workshop	Dia	Conceitos e Ferramentas	Produto
I Estratégia	1º	Estratégia e processo estratégico Negócio Ambiente macro Ambiente setorial	Conceito de estratégia e de processo estratégico Refinamento do negócio Diagnóstico dos ambientes macro e setorial
	2º	Diagnóstico empresarial Análise ambiente x empresa 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 Mecanismo de acompanhamento

S3W1D1

7. Explique que para facilitar o entendimento e manter o caráter prático do *workshop* todas as técnicas e análises serão ilustradas a partir de um caso hipotético, porém baseado na realidade, de uma empresa no setor de confecção e varejo que utilizou estes conceitos e ferramentas para algumas decisões estratégicas. Trata-se do caso da Rosa Chique, uma confecção com foco em meninas pré-adolescentes. Como recurso metodológico, todas as vezes que for apresentada alguma técnica, esta será exemplificada com o caso da Rosa Chique.
8. Comente que o workshop dará insumos para elaborar o Plano Empresarial, mas que os participantes deverão buscar formas de implementá-lo em suas empresas, com informações que talvez não estejam disponíveis no momento dos encontros.

3. COMPETÊNCIAS DOS WORKSHOPS

1. Apresente o *slide* S4W1D1 e faça comentários sobre as competências que os participantes desenvolverão ao longo dos *workshops*:



Competências Gerais dos Workshops

- 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 valores, sejam sustentáveis e diferenciadas;
- Monitorar a implantação da estratégia mediante indicadores de resultados.

S4W1D1

4. CONTRATO DE APRENDIZAGEM DOS WORKSHOPS

1. Além do material produzido na atividade anterior, é importante que o grupo pactue algumas regras de convivência e de aprendizagem. Isto estará registrado no Contrato de Aprendizagem, um documento que aponta as obrigações e os direitos, tanto dos participantes quanto do consultor. O contrato inclui a participação nas aulas, a assiduidade, a pontualidade, entre outros. Entregue o contrato em duas vias para cada participante.
2. Peça a eles que leiam e analisem se têm interesse de continuar no *workshop*, agora que conhecem melhor o programa. Oriente-os para que lhe devolvam as duas vias do Contrato assinadas. Você deverá assinar também e devolver a eles uma das vias, com ambas as assinaturas. Se houver necessidade durante

o *workshop*, lembre aos participantes que eles concordaram com os termos desse Contrato (por exemplo, caso o participante tenha que se ausentar do encontro ou não puder receber o consultor em sua empresa).

3. Defina o horário de início e término dos encontros seguintes, pois as diferentes turmas poderão preferir iniciar meia hora mais cedo ou mais tarde, e o consenso deverá ser buscado para que o *workshop* atenda as preferências da maioria.
4. Entregue o Manual do Participante e o CD de Apoio e dê algumas explicações sobre os encontros, os textos de apoio e o Plano Empresarial.
5. A seguir, inicie o conteúdo do primeiro tema: Estratégia.

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

Objetivo: Discutir estratégia, a partir das experiências do próprio grupo, para melhor compreensão do processo estratégico.

Tempo: 30'

Materiais: Caso “Dika” – Parte 1, *slides* S5W1D1 a S8W1D1

1.1 O QUE É ESTRATÉGIA

1. Apresente os conteúdos do primeiro dia do Workshop I para situar os participantes, conforme o *slide S5W1D1*, e inicie o primeiro assunto: o que é estratégia.



2. Peça aos participantes para responderem à seguinte pergunta:
 - O que é estratégia?
3. Anote as respostas no *flip chart*.
4. Antes de comentar as respostas, peça aos participantes que leiam o caso “Dika”, a seguir, e que discutam, em grupos, as questões ao final da atividade. Recomende-lhes manter os mesmos grupos da atividade de apresentação das expectativas e reserve 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 cacaueira 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 comando 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 a 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 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”.

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.

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

5. Convide os participantes para uma plenária ao final deste tempo e peça-lhes que lhe digam suas respostas às perguntas.
6. Anote as respostas no *flip chart* e, a partir delas, faça seus comentários associando-os às situações do caso, conforme abaixo.

Comentários sobre o caso

Com relação à primeira pergunta, fica evidente que Dika:

- Não tem e nunca teve uma estratégia para seus negócios;
- Sempre foi reagindo aos acontecimentos, numa visão oportunística, dando o passo seguinte sem uma perspectiva de médio/longo prazo;
- Não se deteve a analisar o mundo e o ambiente à sua volta para ver tendências da indústria moveleira no Brasil e no mundo: seus maiores esforços eram, quando muito, ir a Porto Seguro prospectar negócios;

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

- Não tinha o dia a dia estruturado em seus negócios;
- Não tinha controle, e por isso também não tinha “paz de espírito” para pensar o futuro do negócio (estava sempre apegado ao presente);
- Misturava (provavelmente) finanças da empresa com as finanças pessoais;
- Tirava da empresa mais recursos do que ela era capaz de dar para manter seu padrão de vida anterior.

Com relação à segunda pergunta, como características positivas, Dika:

- Tinha postura proativa (o empresário visitava os clientes na ocasião da entrega dos produtos com a intenção de conseguir novos pedidos e interagia com outros empresários do setor);
- Buscava interagir dentro de seu setor (por exemplo, ao assumir a liderança na associação dos empresários para a troca de experiências);
- Estava disposto a assumir riscos (quando o empresário decidiu voltar atrás na decisão de fechar a fábrica, mostrou-se disposto a correr os riscos de manter o negócio funcionando, além de suas iniciativas passadas);
- Era persistente;
- Era otimista.

Como características negativas:

- Não tinha uma estratégia de médio/longo prazo;
- Não conhecia bem seu setor de atuação (tendências, tecnologias etc);

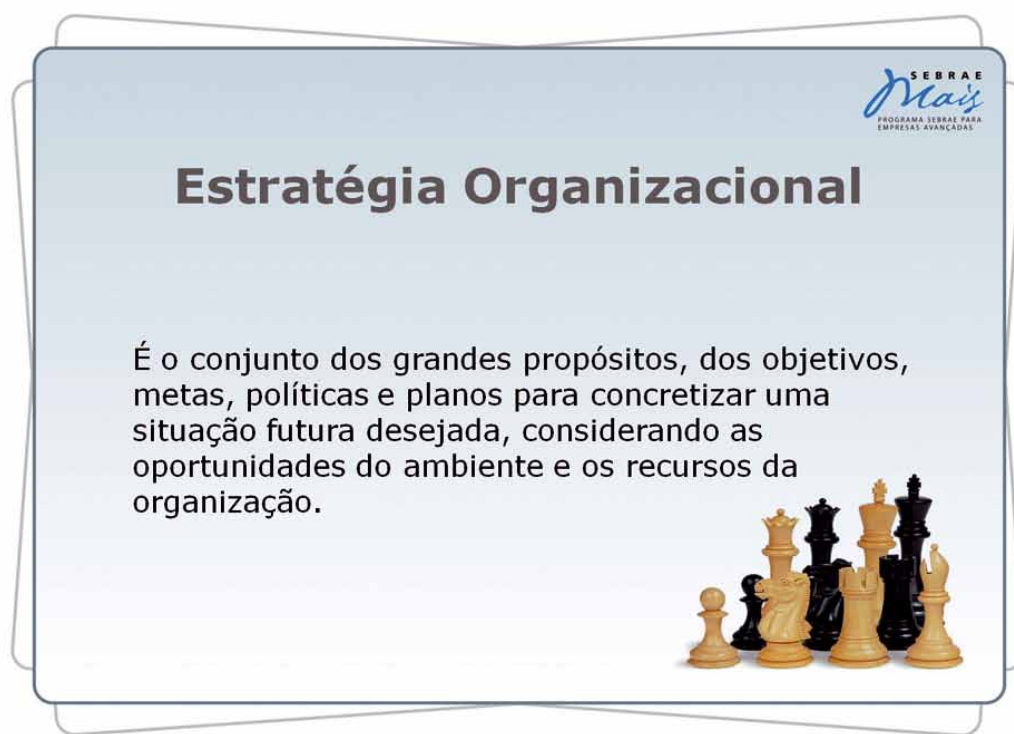
- Pensava pequeno (não havia saído de Eunápolis ainda);
- Era reativo (dependia das oportunidades que apareciam e do ciclo da economia do município);
- Não tinha controle e processos;
- Não conhecia bem seu negócio (fabricação, matéria-prima etc);
- Parecia estar distante da equipe/funcionários;
- Agia por tentativa e erro, sem muito planejamento;
- Não manifestava criatividade no modelo de negócios;
- Parecia (até o momento) não aprender com os erros passados (já havia fechado dois negócios e estava em vias de fechar o terceiro).

Para resumir, uma estratégia clara e inspiradora seria um ponto fundamental a Dika e sua empresa: uma estratégia embasada em análise e conhecimento do ambiente (mercado, tendências, tecnologias, etc.), que estabelecesse um norte para a empresa e ajudasse a alinhar esforços, que comunicasse claramente aos colaboradores aonde a empresa quer chegar.

Em paralelo a isso, é importante estruturar bem o dia a dia da empresa.

7. Explique que o termo **estratégia** vem dos conceitos militares de como vencer os inimigos. *Strátegus* significa, em grego, general; estratégia, “a arte do general”. O termo foi incorporado no campo da Administração (como “estratégia organizacional”) em meados da década de 60, sobretudo por professores da Harvard Business School. Antes, o termo utilizado para significar estratégia era “política” (no sentido de “diretriz”).

8. Diga que uma definição de estratégia organizacional é “o conjunto dos grandes propósitos, objetivos, metas, políticas e planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades do ambiente e os recursos da organização”. É importante ressaltar que as decisões estratégicas são aquelas que têm impacto no longo prazo; portanto, não se enquadram aqui as decisões cotidianas. São as decisões que afetam a empresa como um todo, podendo ter como resultado grande sucesso ou grande fracasso, pois delas dependem várias ações posteriores e suas consequências. Da mesma forma, elas podem ser as decisões determinantes da direção que seguirá um novo negócio – o nicho de mercado que irá atender as estratégias de diferenciação, de *marketing*, de posicionamento de marca e outra. Apresente o *slide* S6W1D1.



9. Comente que 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.

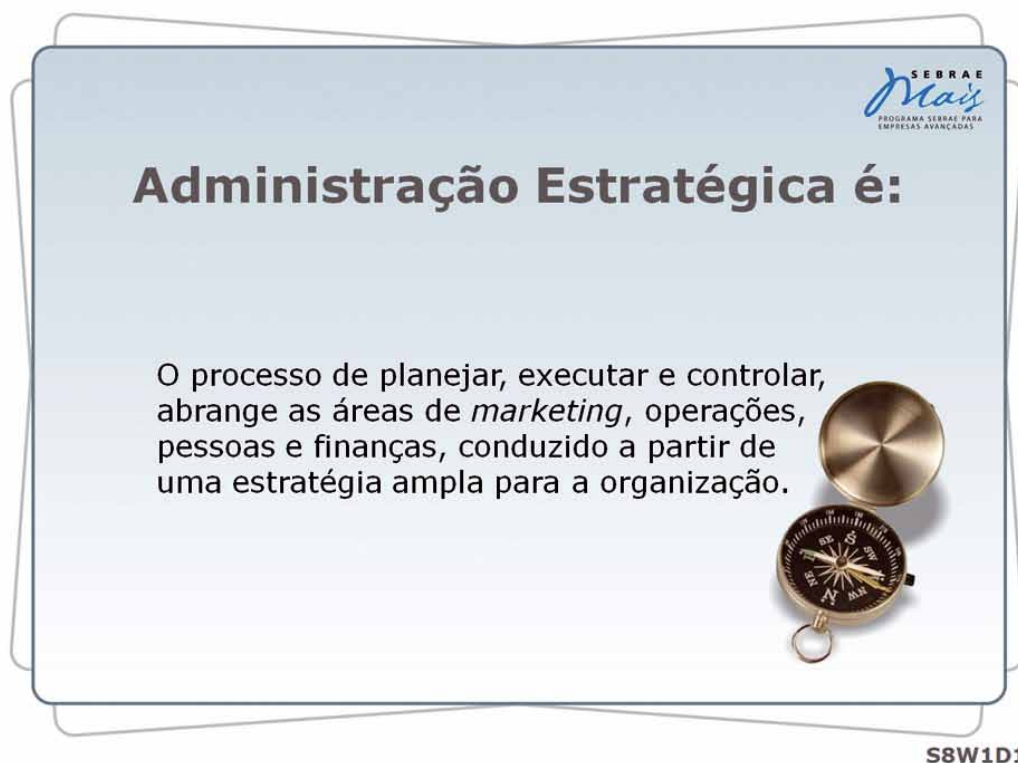
O *slide S7W1D1* ilustra os níveis de decisão.



10. Ilustre com esses exemplos: uma empresa fabril de médio porte pode considerar a abertura de uma nova unidade uma decisão estratégica; os equipamentos a serem comprados para equipar esta fábrica, uma decisão tática; a manutenção preventiva desses equipamentos, uma decisão operacional. O nível de cada decisão varia de empresa para empresa, e de acordo com o seu porte. Para exemplificar esta afirmação, imagine que para uma pequena empresa, a contratação de mais um funcionário pode ser estratégica, mas para uma grande empresa, pode ser operacional.

1.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

1. Apresente o *slide* S8W1D1, com a definição de administração estratégica, e explique que administrar diz respeito a planejar, executar e controlar as ações de uma organização.



2. Comente que a 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. Organizações têm sempre um público externo a atender. Numa empresa, são os clientes; para o governo, os cidadãos; numa escola, os alunos, seus pais, a comunidade; para uma ONG, os beneficiados pelos seus serviços e os patrocinadores ou financiadores. Estas ações costumam ser denominadas ações de *marketing*.

- Organizações também precisam organizar seus métodos para atender seus clientes, seja fabricando objetos, seja definindo o nível de seus serviços. Genericamente, denominamos tais atividades de operações ou produção.
 - As ações da organização voltadas às pessoas – organizar e remunerar o trabalho, escolher e treinar etc. – são ações de recursos humanos.
 - Controlar responsavelmente a entrada e saída de recursos financeiros, de modo a não tornar a organização inadimplente, é objetivo das ações da área financeira.
3. A administração estratégica é um tipo particular de administração: é aquela que tem como pano de fundo grandes objetivos e decisões da organização. Considere uma iniciativa que consome muitos recursos e tempo de uma organização, cujo sucesso acarrete crescimento expressivo da organização, ou cujo fracasso comprometa sua continuidade. São essas iniciativas que constituem o campo de estudo e prática da administração estratégica. E são iniciativas desta natureza que constituirão o foco principal de reflexão neste *workshop*.
4. Neste ponto, convide os participantes para um intervalo, orientando-os para que retornem à sala após 15 minutos.

TEMA 2 – NEGÓCIO

2.1 O que é negócio

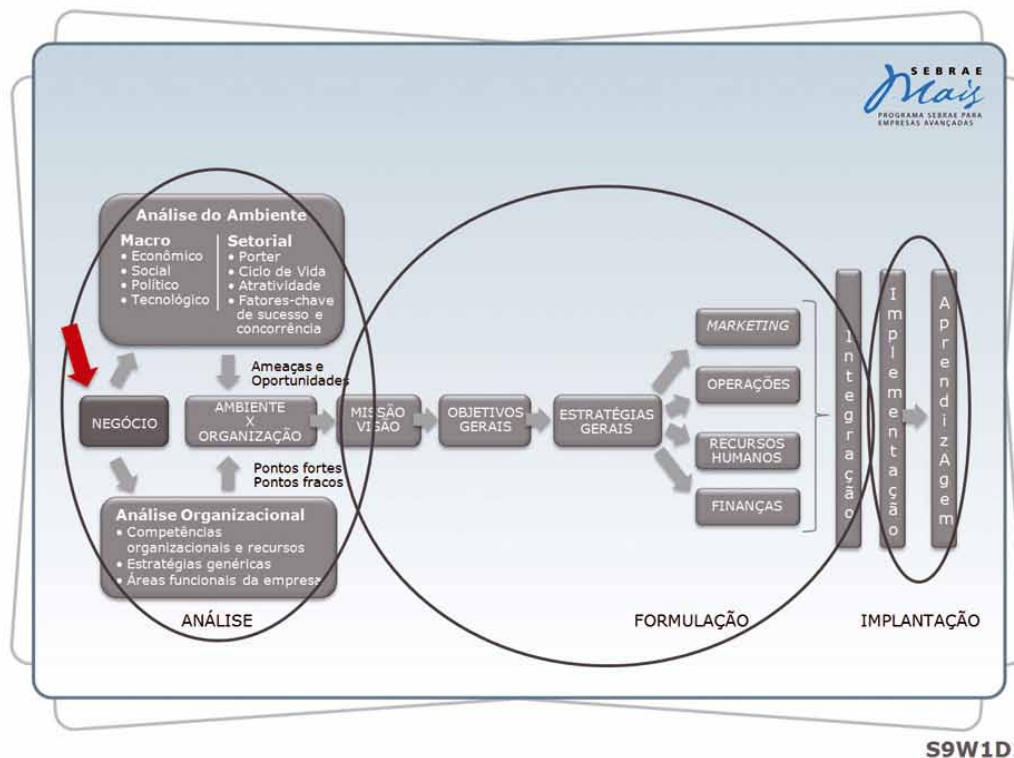
Objetivo: compreender o processo estratégico voltado para o melhor desempenho de seu próprio negócio.

Tempo: 75'

Materiais: slides S9W1D1 a S11W1D1; Plano Empresarial; TA1W1D1 a TA3W1D1

2.1 O QUE É NEGÓCIO

1. Inicie projetando o slide S9W1D1, apontando no diagrama o item Negócio, para que os participantes possam acompanhar a evolução do *workshop*.



2. Diga que o tema do negócio de uma organização é uma questão que influencia bastante o cotidiano da empresa. Defina negócio como "a arena onde uma organização compete ou, de maneira mais ampla, atua". O negócio estabelece quem são os clientes, os concorrentes e a comunidade de

inserção da empresa. Assim, uma panificadora pode entender seu negócio como vender pães e doces em seu bairro; outra panificadora pode entender como oferecer pães especiais e exclusivos, e, para ela, faz sentido acenar a clientes de outros bairros e mesmo de outras cidades, que se disponham a viajar algumas horas para experimentar suas delícias!

3. Projete o *slide* S10W1D1 e faça comentários utilizando os subsídios fornecidos no Texto de Apoio TA1W1D1.

SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

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

TEXTO DE APOIO TA1W1D1

Para ilustrar alguns tipos de negócios, cite os seguintes exemplos:

- Escola de música pode entender seu negócio como difusão da música, não aulas de instrumentos.
- Concessionárias podem ter seu negócio na venda de serviços associados ao automóvel, e não só “vender automóveis”.

Um diretor de uma escola de música não promoverá ações na comunidade se julgar que seu negócio é apenas a educação musical dos alunos devidamente matriculados. No entanto, tais ações podem ser interessantes para despertar nas pessoas interesse por música e alunos potenciais.

Uma concessionária de automóveis que entendesse seu negócio como “vender carros” ficaria restrita a comercializar uma commodity, pois o consumidor, uma vez definido o modelo e a marca, barganha o menor preço. Para as concessionárias, este procedimento tende a achatá-las bastante as margens de lucro. Assim, qual seria uma saída? Talvez entender o negócio não só como venda de automóveis, mas a venda de produtos e serviços associados à venda de automóveis, como seguros, financiamentos, garantia estendida etc. Assim, pela prestação de serviços, pode “descommoditizar” sua oferta.

A definição de negócio não pode ser ampla a ponto de não orientar para nada – ou, no limite, por sequer permitir descobrir o que a organização faz. “Nosso negócio é a satisfação de nossos clientes” seria uma definição infeliz. Por ela, não conseguimos descobrir se a organização é uma escola, uma indústria química, um supermercado, ou qualquer outro ramo. Assim, um banco que entendesse seu negócio como “lucro” estaria sendo vago e impreciso; se especificasse “poupança”, seria limitado. Qual o meio-termo? A definição dependerá de cada banco, mas uma pista pode ser “transações financeiras”.

Daí se conclui que a forma de encarar o negócio pode ser uma espécie de limite mental que os próprios gestores impõem à sua atuação.

4. Diga que o que uma organização entende como seu negócio é o que estabelece os limites de sua atuação. Complemente explicando que esta barreira é, muitas vezes, mental: uma empresa pode nascer e morrer para atender somente o mercado interno; uma empresa vizinha, no mesmo setor, pode nascer e, após firmar-se no mercado interno, alçar voo ao mercado internacional.
5. Explique que uma empresa pode e deve diversificar seus produtos, em muitos casos. Mas, ao partir para outros negócios, deve buscar aqueles produtos ou atividades em que possa aproveitar, pelo menos em parte, as capacidades que já têm hoje: uma tecnologia de fabricação, ou uma boa relação com clientes que já comprem alguns de seus produtos e têm outras necessidades que a organização pode atender, ou um sistema de gestão bem desenhado que possa ser levado à nova iniciativa.
6. Comente que, por suas implicações, a definição do negócio é uma das principais decisões da empresa, dentre aquelas de maior importância e duração e que são fundamentais para definir a missão da organização.
7. Aprofunde com a ideia de que o que entendemos por negócio sinaliza as questões prioritárias. Se um fabricante de *software* entende que seu negócio são *softwares* educacionais, não investirá seu tempo para desenvolver *softwares* para contabilidade – ainda que tenha capacidade para isso. Por que não? Existe um ditado que expressa bem esta preocupação: “Quem quer abraçar muita coisa, abraça com pouca intensidade”.
8. Oriente os participantes para que façam uma reflexão sobre a definição do seu próprio negócio. Para isso, projete o *slide* S11W1D1 e auxilie-os na reflexão.



9. Diga que eles devem pensar nos vários produtos e serviços que sua empresa oferece ou poderia oferecer sem muito esforço e sem perder o foco, procurando identificar o que eles têm em comum. Pergunte ainda se eles consideram que o que julgam ser seu negócio “dá conta” de projetos futuros que tenham para suas empresas. Peça que verifiquem se não há oportunidades próximas daquilo que já fazem e que poderiam aproveitar. Questione se sua definição de negócios “dá conta” destas oportunidades e se, tomando por base aquilo que fazem bem, não há novos grupos de compradores que poderiam ser seus clientes. Após esta reflexão, sua definição de negócio permite alcançar estes clientes?
10. Oriente os participantes para que respondam às duas questões acerca de seu negócio no Manual do Participante, após terem feito as reflexões.
11. Comente que neste ponto se inicia a aplicação a partir do exemplo da empresa hipotética Rosa Chique, que atua no ramo de confecções para pré-adolescentes do sexo feminino.
12. Projete a planilha Excel intitulada Sumário, que traz os dados cadastrais da

empresa Rosa Chique, e faça alguns comentários sobre a empresa. Lembre-se de que este é o primeiro contato dos participantes com a empresa que será usada como exemplo durante todo o *workshop*.

13. Projete em seguida a planilha Negócio, que apresenta a definição do negócio da Rosa Chique. Comente que a análise busca identificar o público-alvo e a situação atual do negócio, apontando pontos fortes e fracos com relação a segmentos ou produtos/serviços que a empresa poderia incluir em seu portfólio. Da mesma forma, esta análise deve considerar o foco do negócio no futuro.

14. Aplique no Plano Empresarial:

- Oriente os participantes para que abram e preencham a planilha do Plano Empresarial na pasta Negócio, disponível no CD de Apoio. Este será o primeiro contato deles com o material, por isso explique que, após preenchido, o Plano Empresarial será o produto deste *workshop*;
- Diga que vão iniciar o processo de análise do negócio, com a finalidade de buscar informações e oportunidades para sua empresa;
- Dê as orientações para que eles repensem seus negócios, considerando a teoria e os exemplos vistos até agora, e seguindo as recomendações a seguir:
 - 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 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.

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

- Peça que os participantes apresentem seu negócio atual para toda a sala. Limite o tempo de apresentação a três minutos por empresa;
- Lembre aos participantes que eles deverão discutir este assunto com sua equipe, em suas empresas;
- Comente que, ao final do conteúdo de cada encontro, eles poderão encontrar um espaço para anotar os *insights* que tenham durante os encontros.

Fechamento

Afirme a importância de ter claro qual o negócio da empresa desde o início, para direcionar as atividades e atingir os objetivos. Por suas implicações, pode-se perceber que a definição do negócio é uma das principais decisões da empresa, dentre aquelas de maior importância e duração e que são fundamentais para definir a missão da organização.

Entretanto, nem sempre essa decisão é estruturada e formal. Por exemplo, sempre que um empreendedor decide entrar em um novo negócio, indiretamente está repensando o negócio de sua organização. Assim, quando recusa uma oportunidade de investir em um novo segmento ou setor de modo mais ou menos explícito, é sua concepção de negócio da organização que o guia na decisão.

O próximo tópico trata da questão do ambiente em seus dois níveis: o ambiente macro e o ambiente setorial.

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

Objetivo: conhecer as variáveis que compõem o macroambiente e sua influência sobre o negócio, procedendo à análise dos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos que influenciam o ambiente e as organizações.

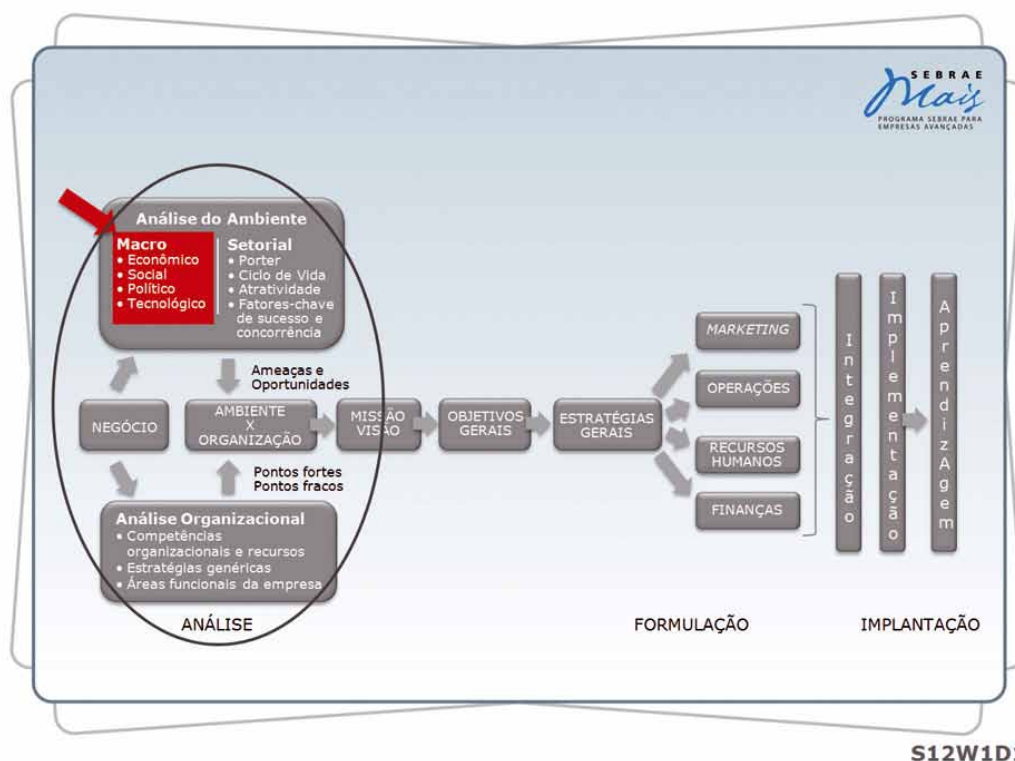
Tempo: 150' (30' antes do almoço, 120' depois do almoço)

Materiais: *slides* S12W1D1 a S17W1D1; TA3W1D1 a TA4W1D1

3.1 SIGNIFICADO E NÍVEIS DO AMBIENTE

1. Apresente o *slide* S12W1D1 aos participantes, para que acompanhem a evolução do conteúdo.

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



2. Utilize o Texto de Apoio TA2W1D1 para fazer seus comentários.

TEXTO DE APOIO TA2W1D1

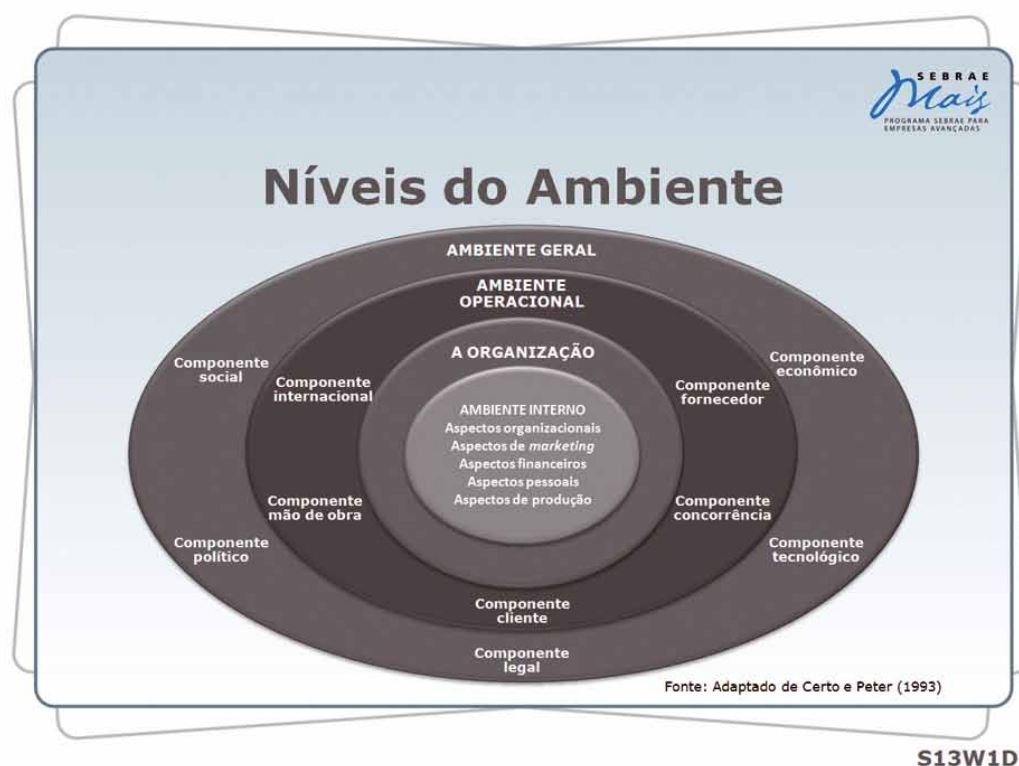
A noção de ambiente organizacional foi emprestada da ecologia. Segundo o Dicionário Aurélio, ambiente é "aquilo que cerca ou envolve os seres vivos e as coisas". A própria palavra "organização" tem origem biológica: vem de organismo, "conjunto dos órgãos do ser vivo", também segundo o Aurélio. Ambiente organizacional é, portanto, o conjunto de elementos que envolvem uma dada organização, com os quais a organização interage.

As organizações vivem dentro de um ambiente, à semelhança dos seres vivos. Com a adaptação a este ambiente elas garantem sua sobrevivência, de modo que, quanto mais adaptadas, maior sua realização e desenvolvimento. Cite o exemplo do leão marinho, que nasce, cresce e se reproduz em ambientes gelados graças à espessa camada gordurosa que o protege do frio; de forma inversa, um dromedário atravessa dias nos desertos sem beber água devido à sua reserva na corcova. Ambos os casos revelam organismos adaptados a seus ambientes. Da mesma forma, uma companhia de eletricidade estadual deve

desenvolver ampla capacidade de articulação política para ter sucesso, pois deve ser sensível às necessidades e reivindicações das comunidades e prefeituras, além de atender à diversa legislação pertinente ao setor. Já uma empresa de informática vive num ambiente volátil: deve constantemente perceber novas tecnologias e processadores, desenvolver e lançar produtos. Neste segundo caso, as pressões do ambiente requerem inovação para sobreviver.

O ambiente representa um dos elementos centrais para a formação da estratégia, pois é dele que a organização extrai os recursos para sua sobrevivência. Porém, à diferença dos animais, cuja adaptação ao ambiente é um processo que lhes escapa à consciência, no caso das empresas a harmonização com o ambiente deve ser ditada pela inteligência. Afinal, pela ordem natural, empresas tendem a manter o *status quo num* ambiente marcado por mudanças cada vez mais aceleradas, e a chance de serem “atropeladas” é significativa. Neste sentido, a estratégia mapeia este ambiente e visa potencializar a relação da organização com seu contexto.

3. Apresente o *slide* S13W1D1 e explique que, na administração, o ambiente tem sido dividido em dois níveis: o ambiente geral, ou macroambiente, relativo às grandes forças externas que influenciam a organização; e o ambiente operacional ou setorial, mais próximo à organização, constituído de seus clientes, fornecedores, concorrentes imediatos, entre outros. Fale que estes ambientes se interpenetram e, muitas vezes, na prática, não se consegue distinguir bem a diferença de um e do outro. Entretanto, considerá-los separadamente é um artifício intelectual que, sem dúvida, facilita a compreensão e abre portas para o desenvolvimento de estratégias funcionais.



4. Explique que o ambiente, tal qual uma cebola, é composto de vários níveis. O primeiro nível aborda as grandes variáveis ambientais, que afetam em maior ou menor grau as empresas dos mais diversos setores. O segundo nível aborda as especificidades de cada setor ou de um dado setor de atividade econômica. O terceiro nível trata das particularidades internas das empresas.
5. Pergunte se o ponto está claro, e avise que faremos uma pausa neste momento, pois se aproxima do horário de almoço. Comente que faremos um intervalo de uma hora, e retornaremos para discutir como se faz esta análise do ambiente macro.

3.2 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

1. Comente que 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. Como exemplo, é possível pensar nos efeitos de uma forte desvalorização cambial: para uma empresa exportadora,

tal movimento do ambiente econômico é uma grande oportunidade. Já uma empresa importadora ou com dívidas em dólares verá aumentar subitamente seus custos e dívidas, e provavelmente sua reação aos acontecimentos será menos positiva.

2. Faça outros comentários utilizando o Texto de Apoio TA3W1D1.

TEXTO DE APOIO TA3W1D1

Para a maior parte das organizações, o macroambiente pode ser considerado uma situação imposta e dificilmente modificável. Porém, grandes e poderosas organizações constituem exceção, uma vez que podem, mediante *lobbies* ou descobertas tecnológicas revolucionárias, gerar novas tendências e padrões. Como exemplo, cite uma atualização do Windows da Microsoft, que pode compelir empresas, organizações e pessoas no mundo inteiro a aumentar seus gastos com informática, uma vez que essa empresa atua em uma espécie de monopólio, fazendo com que suas determinações atinjam pessoas e empresas em todo o mundo que usam seus equipamentos e *softwares*.

O ambiente reflete questões estruturais da sociedade e do mundo. Muitas vezes tendências de fundo que conduzem o mundo numa direção sinalizam oportunidades ou ameaças para as organizações. Tais mudanças não costumam acontecer da noite para o dia: tendem a ser graduais, porém de forte impacto.

Para exemplificar, considere a relação da sociedade com o meio ambiente. Há algumas gerações, máquinas, poluição e derrubada de árvores eram sinal de progresso e desenvolvimento. Hoje, as pressões ambientais que incidem sobre as empresas são enormes. Uma madeireira não consegue exportar madeira se não demonstra a origem de seu produto; uma empresa de energia precisa cumprir exigentes laudos de impacto para aprovar a construção de uma nova usina hidrelétrica. Empresas poluidoras enfrentam multas cada vez mais pesadas se ultrapassam os níveis de emissão aceitáveis.

É evidente que essas mudanças trazem consigo oportunidades de negócios para poder atender às novas necessidades da sociedade. Por exemplo, ONGs (organizações não governamentais) que entraram no mercado de crédito de carbono beneficiaram-se do movimento ecológico. Tais organizações recebem fundos de empresas que trocam suas emissões de carbono para a atmosfera pelo cultivo de florestas (portanto, a fixação ou resgate do carbono sob a forma vegetal). Outro exemplo são as empresas de reciclagem de plásticos ou de papel ou as indústrias moveleiras que adotam a prática do *ecodesign*.

3. Complemente as informações dizendo que os livros sobre o assunto dividem o macroambiente empresarial em quatro fatores ou forças: as econômicas, as tecnológicas, as sociais e as políticas. E que as organizações devem, na medida do possível, investigar e compreender tais fatores, avaliando como impactam sua atuação.
4. Explique que agora iniciarão a análise dos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos que influenciam o ambiente e as organizações.
5. Solicite que os participantes citem fatores do ambiente que afetam os negócios. Os participantes darão várias respostas; registre-as no *flip chart*, classificando-as em fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos (análise PEST); assinale também, se aparecer, os elementos de interação imediata com a empresa, como seus concorrentes, fornecedores, clientes, comunidade, governo e outros agentes (*stakeholders*) com os quais interage – o chamado ambiente setorial.
6. Complemente dizendo que analisar o ambiente é investigar que grau cada um destes agentes representa em termos de oportunidades e/ou ameaças à organização.
7. Explique que a avaliação do ambiente inicia-se com o exame do ambiente macro, ou seja, as forças de caráter internacional ou nacional que interagem com a organização de maneira imediata. Estas 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”).
8. Faça seus comentários utilizando o Texto de Apoio TA4W1D1, apresentado a seguir:

TEXTO DE APOIO TA4W1D1

Os **fatores políticos** abrangem ações do Estado nos níveis federal, estadual e municipal e vão desde mudança de legislação, formas de tributação, intervenções contra (ou a favor) da formação de cartéis, questões relativas ao comércio internacional, entre outros.

Os **fatores econômicos** incluem mudanças gerais, como a globalização, que afeta hoje a totalidade dos negócios, e acontecimentos específicos de países, estados e municípios, como, por exemplo, uma alteração nas taxas tributárias.

As **forças tecnológicas** incluem novidades na área tecnológica que impactam os inúmeros setores de atividade empresarial, como a internet, a nanotecnologia, e a automação.

Os **fatores sociais** abarcam mudança nos valores sociais, nos estilos de vida, nos comportamentos. O fato de as populações estarem envelhecendo ao redor do planeta, por exemplo, é um fator social que afeta muitos negócios.

9. Informe aos participantes que cada um desses fatores será abordado separadamente e após a discussão sobre cada fator haverá uma atividade de reflexão aplicada ao Plano Empresarial.
10. Estimule os participantes a opinar e discutir no grande grupo a influência que percebem, em seus negócios, dos diversos fatores. Reserve alguns minutos para que haja esta troca de experiências, num “momento de debate”.

A. FATORES POLÍTICOS

1. Peça aos participantes que digam quais os fatores políticos e legais que interferem nos negócios.
2. Apresente o *slide* S14W1D1. Enriqueça a discussão lendo antecipadamente o item 3.3.4 do livro FERNANDES, Bruno H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Ed. Saraiva, 2005 (páginas 64 a 66), e faça comentários sobre o *slide* a seguir.

Variáveis Políticas

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

S14W1D1

3. Explique que esta lista não é exaustiva, mas serve como referência para analisar as variáveis políticas que interferem em um dado negócio.
4. Peça aos participantes que citem mais alguns fatores políticos que ainda não tenham sido comentados.
5. Diga que, em um sentido macro, a globalização pode ser concebida também sob o aspecto político. De fato, a abertura da fronteira dos países para o comércio, a redução de tarifas alfandegárias, a formação de blocos econômicos são, sobretudo, movimentos políticos.
6. Comente com os participantes que chegou o momento de começar a refletir sobre o que acabam de estudar, mas, agora, aplicando esses conhecimentos à sua realidade empresarial de modo mais prático. Antes, porém, será feita a reflexão a partir da empresa Rosa Chique.
7. Abra o arquivo Excel da Rosa Chique e projete a planilha PEST na primeira parte, ou seja, a parte referente aos Fatores Políticos, e comente que no caso da Rosa Chique se observa grande informalidade no setor, que não é

regulamentado. Também há oportunidades decorrentes da implantação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa e a instituição do “Super Simples”. É grande a concorrência com os produtos chineses, normalmente de menor preço, mas também existe possibilidade de expansão da empresa para outros mercados. O risco se de ter os produtos copiados também é grande. Há pressões tanto dos clientes, que recorrem ao Código de Defesa do Consumidor, quanto das leis trabalhistas. Uma saída é produzir por meio das facções, que não geram vínculo empregatício para a Rosa Chique.

8. Aplique no Plano Empresarial:

- Peça que abram a planilha do Plano Empresarial na pasta “PEST”, para realizarem as atividades indicadas e explique que, com essas atividades, estarão iniciando a elaboração de um diagnóstico de sua empresa, a partir do ambiente macro;
- O grupo deve ser dividido em equipes, cada qual com duas ou três empresas (como na 1ª dinâmica), procurando agrupar de acordo com os segmentos em que atuam;
- Oriente os participantes para que reflitam e discutam as questões a seguir em relação ao seu segmento de atuação (reserve cerca de cinco minutos para esta parte da atividade). Inicie pelo ambiente político e o efeito das variáveis sobre a organização;
- Ao final desse tempo, peça que os participantes preencham individualmente a planilha do Plano Empresarial, referente aos fatores políticos. Utilize cerca de dez minutos para esta segunda parte da atividade.

9. Continue a análise dos fatores “PEST”, abordando os fatores econômicos.

B. FATORES ECONÔMICOS

1. Pergunte aos participantes quais exemplos eles podem citar relativos aos fatores econômicos que influenciam os negócios. Para enriquecer seus comentários, leia antecipadamente o item 3.3.1 do livro Administração Estratégica, de FERNANDES e BERTON (2005) (páginas 36 a 43).
2. Apresente o *slide* S15W1D1, procurando complementar com comentários e exemplos.



3. Abra novamente o arquivo da Rosa Chique e projete a planilha PEST, agora na parte referente aos Fatores Econômicos mais impactantes para a Rosa Chique e comente que é preciso acompanhar as tendências internacionais e, ao mesmo tempo em que há possibilidade de exportar seus produtos, também existe forte concorrência de produtos importados. A estabilidade econômica trouxe mais facilidade para fazer planejamento, e também a possibilidade de criar produtos para as classes emergentes. No entanto, a crise financeira mundial e a diminuição das linhas de crédito exigem maior cautela, além de um comportamento de investimentos mais conservador. Já a desvalorização da moeda nacional tornou mais interessante a exportação de produtos.
4. Encerre esta atividade pedindo que os participantes pensem em seu próprio negócio e de que forma os fatores econômicos podem influenciar suas atividades.
5. Aplique no Plano Empresarial:
 - Peça aos participantes que reflitam e discutam por cerca de cinco minutos o item Fatores Econômicos e seus efeitos na organização;

- Ao final desse tempo, peça-lhes que preencham individualmente o item Fatores Econômicos no Plano Empresarial. Empregue cerca de dez minutos para esta segunda parte da atividade.

5. Passe a comentar os Fatores Sociais, continuando a análise PEST.

C. FATORES SOCIAIS

1. Peça aos participantes que digam quais são as variáveis sociais que imaginam impactar os negócios, e em seguida projete o *slide* S16W1D1, que mostra algumas tendências contemporâneas no ambiente social.

SEBRAE Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA EMPRESAS AVANÇADAS

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 cidades 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

2. Você poderá aprofundar seus conhecimentos lendo antecipadamente o item 3.3.3 do livro Administração Estratégica, de FERNANDES e BERTON (2005) (páginas 56 a 64).
3. Projete, do arquivo da Rosa Chique, a parte da planilha PEST referente aos Fatores Sociais e diga que o envelhecimento da população praticamente não afeta o negócio, enquanto que a preocupação com a saúde abre um grande

mercado com a possibilidade de lançar uma linha *fitness*. A concentração da população nas grandes cidades sinaliza uma possibilidade de expansão para grandes centros. O aumento do trânsito e a maior concentração de atividades no lar sugerem a importância de se ter um ambiente de vendas agradável, e também para a importância do comércio virtual. Assim também o aumento da violência urbana estimula a localização de lojas em *shopping centers*, e não mais nas ruas. Por fim, o crescimento do nível educacional exige mídias mais atraentes e que acompanhem tendências internacionais.

4. Peça aos participantes que reflitam sobre a influência desses fatores em seus negócios e que alguns apresentem suas conclusões para a turma.

5. Aplique no Plano Empresarial:

- Oriente os participantes para que reflitam e discutam com sua equipe por cerca de cinco minutos os fatores sociais e seus efeitos na organização, seguindo o roteiro de análise do Plano Empresarial;
- Ao final desse tempo, peça que os participantes preencham individualmente o item do Plano Empresarial, referente a fatores sociais. Utilize cerca de dez minutos para esta segunda parte da atividade.

6. Passe aos fatores tecnológicos.

D. FATORES TECNOLÓGICOS

1. Da mesma forma como nos demais fatores, peça que os participantes citem fatores tecnológicos que, do seu ponto de vista, afetam os negócios. Conduza a discussão tendo por base as informações do item 3.3.2 do livro *Administração Estratégica*, de FERNANDES e BERTON (2005) (páginas 44 a 56).

2. Apresente o *slide* S17W1D1 e faça seus comentários, citando alguns exemplos.



The slide is titled "Variáveis Tecnológicas" and lists the following factors:

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

The slide also features the logo of SEBRAE Mais (Programa SEBRAE para Empresas Avançadas) in the top right corner and the identifier S17W1D1 in the bottom right corner.

3. Comente com os participantes que os negócios normalmente sofrem influência de todos os tipos de fatores, podendo haver prevalência de um deles. Peça que alguns dos participantes digam qual tipo de fator influencia mais seu próprio negócio, justificando.
4. Retome o exemplo da Rosa Chique projetando a planilha PEST na parte referente aos Fatores Tecnológicos.
5. Comente que a internet possibilita a realização de diversos negócios virtuais, como vitrine, compras, vendas, *benchmarking*, sites de entretenimento, *blogs* etc. Também o celular pode ser uma importante ferramenta de comunicação via torpedos, com notícias, dicas e promoções. A informática possibilita o emprego de *softwares* de gestão e de relacionamento com o consumidor (CRM). Por fim, a obsolescência dos produtos é rápida, especialmente devido às mudanças na moda, o que gera a possibilidade de novas vendas.

6. Aplique no Plano Empresarial:

- Peça aos participantes para que reflitam e discutam com sua equipe por cerca de cinco minutos os fatores tecnológicos e seus efeitos na organização, no Plano Empresarial;
 - Ao final desse tempo, peça-lhes que preencham individualmente os fatores tecnológicos do Plano Empresarial. Utilize cerca de dez minutos para esta segunda parte da atividade.
7. Reforce a orientação para que os participantes revejam seu negócio e os fatores da análise PEST junto a seus pares, em suas empresas, e oriente-os para que busquem mais informações sobre o setor, concorrentes etc.
8. Explique que o preenchimento de todas as informações da Análise PEST gerou ao final da tabela um gráfico que demonstra a importância da ameaça e da oportunidade referente a cada item da Análise.
9. Projete a parte da planilha PEST que traz os dois gráficos gerados para a Rosa Chique (Importância da Oportunidade e Importância da Ameaça), e comente que, neste caso, as influências sociais e tecnológicas são as que apresentam maior oportunidade de negócio, enquanto as influências políticas são as menos sentidas. Já com relação às ameaças, as variações econômicas são as que geram maior impacto, seguidas pelas influências sociais e políticas. As tecnológicas são as que representam menor ameaça à empresa.
10. Peça que alguns participantes apresentem seus resultados, especificamente nos itens que mais chamam a atenção, comentando suas análises com relação a esse resultado.

Fechamento:

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, o que será feito agora, ao abordarmos o chamado Ambiente Setorial ou Operacional.

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

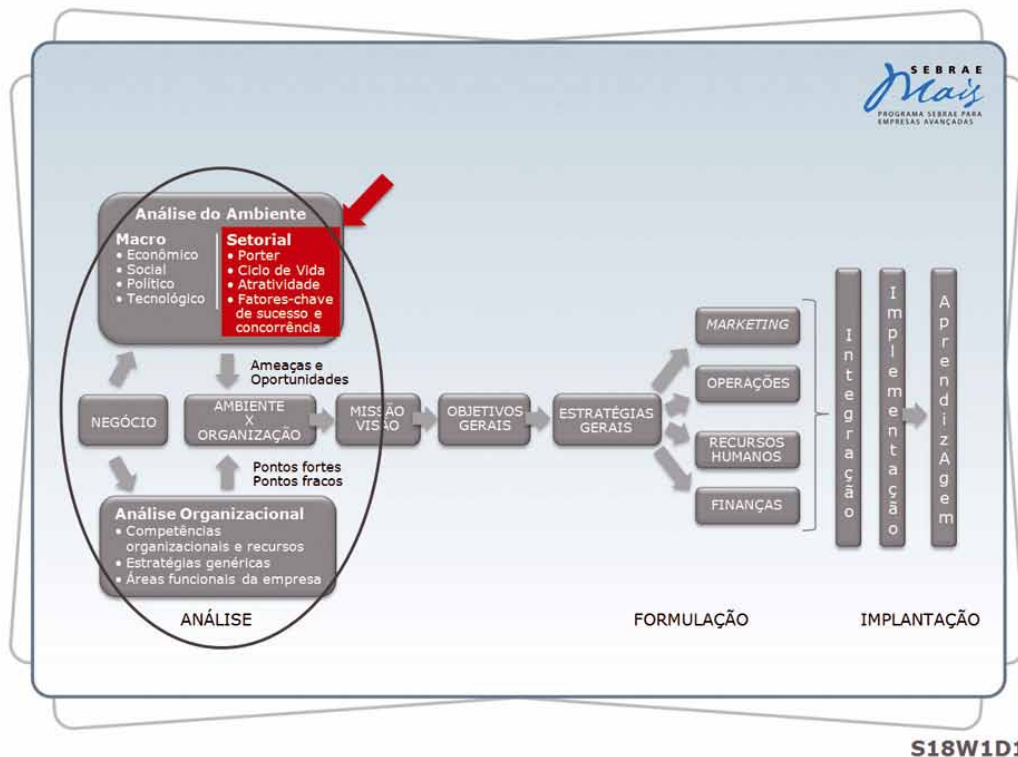
4.4 Análise da concorrência com base nos Fatores-chave de Sucesso

Objetivo: Proceder à análise do ambiente setorial visando a obter informações para elaboração de estratégias.

Tempo: 180'

Materiais: slides S18W1D1 a S22W1D1; TA5W1D1 a TA6W1D1; Quadro 1.

1. Inicie este tema apresentando o mapa do processo estratégico do slide S18W1D1 e comentando sobre o ponto em que o *workshop* se encontra.

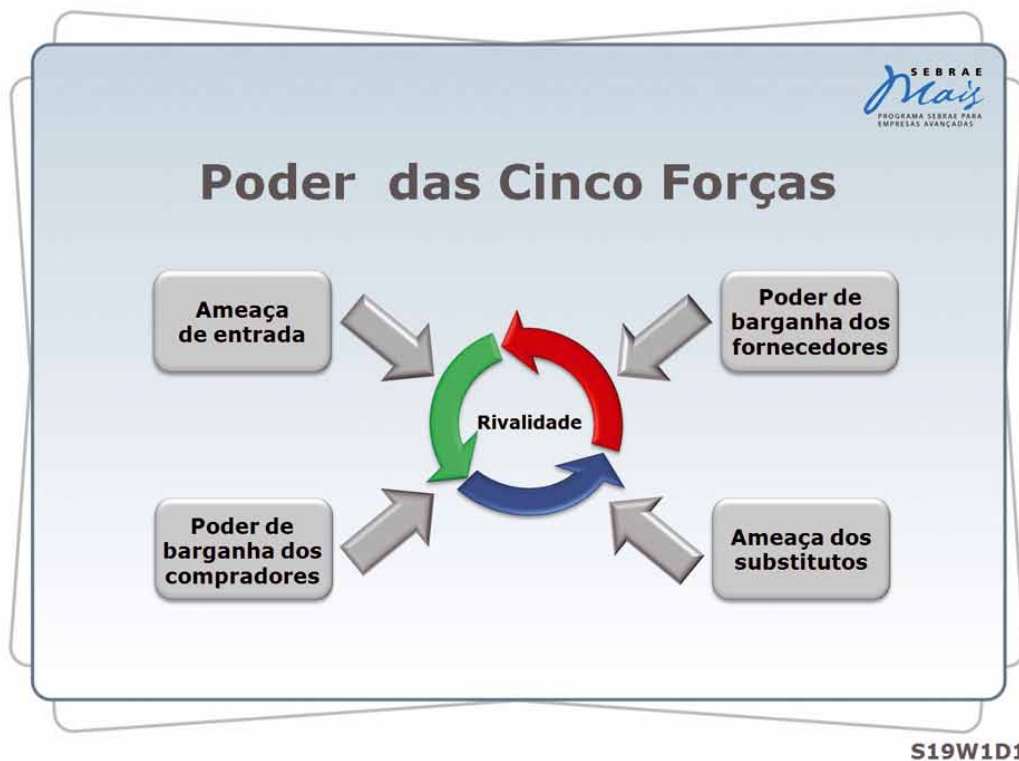


2. Relembre que o ambiente empresarial costuma ser tratado em dois níveis:
 - Ambiente geral ou macroambiente, já abordado;
 - Ambiente setorial ou operacional, que será abordado agora.
3. Comente que o ambiente setorial ou operacional refere-se ao ambiente de interação mais próximo à organização, constituído de clientes, fornecedores, produtos e serviços substitutos, concorrentes etc. De forma distinta do macroambiente, é um ambiente sobre o qual a organização tem maior poder de influência. Decisões da empresa que não afetam o macroambiente podem desestabilizar o ambiente setorial – por exemplo, o início de uma política de descontos mais agressiva.
4. Explique que o ambiente setorial é caracterizado por expressões como “setor de construção civil”, “setor de transporte aéreo”, “setor de papel e celulose”, “indústria automobilística”, “indústria de calçados” etc.
5. Diga que diversas técnicas e metodologias podem ser usadas para mapear o ambiente setorial e que neste *workshop* serão analisadas as seguintes:
 - Modelo das Cinco Forças de Porter;
 - Tamanho e crescimento do mercado;
 - Ciclo de vida do setor;
 - Análise da concorrência com base nos fatores-chave de sucesso.
6. Comece pelo modelo das Cinco Forças de Porter.

4.1 MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER (TÉCNICA I)

1. Comente que a etapa seguinte consiste em entender a estrutura do setor em que nossa empresa atua. Isto é feito mediante o uso do Modelo das Cinco Forças, concebido pelo Prof. Michael Porter, da Universidade de Harvard. O modelo visa a diagnosticar a rentabilidade estrutural de um setor, denominada análise estrutural da indústria, em contrapartida à rentabilidade conjuntural, relacionada às flutuações no ciclo econômico do país ou à sazonalidade do setor.

2. Explique que o 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. Estas forças atuam no sentido de, quanto maiores forem, menor a rentabilidade estrutural de um setor.
3. Apresente o *slide* S19W1D1, que sintetiza as ideias de Porter.



4. Exemplifique usando o setor de prospecção e distribuição de petróleo no Brasil. Sem dúvida, é um setor muito difícil de entrar, dados os altos investimentos necessários, o domínio de tecnologia e as restrições legais. A concorrência é desprezível, principalmente na ponta da prospecção, em que só a Petrobras atua.
5. Os fornecedores (plataformas marítimas, tubulações, navios tanques etc.), ainda que grandes, em alguns casos, são de porte bem inferior às empresas do setor. Os clientes (outras distribuidoras e postos de gasolina) submetem-se às decisões da empresa de aumentos unilaterais, entre outros.

6. Por fim, não existe nenhum substituto à altura do petróleo – talvez o álcool e o gás natural, combustíveis já incorporados no portfólio de negócios dos principais players (participantes) da indústria. Não é por acaso que ano após ano a Petrobras – praticamente o único player no setor no país – obtém lucros recordes.
7. Explique que a intensidade de cada uma das forças pode ser avaliada à medida que as decomponhamos em subitens. Por exemplo, a ameaça de entrada será menor em setores que exigem grande capital para ingresso, como o setor automobilístico ou a indústria siderúrgica.
8. Explique que 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.
9. Aplique no Plano Empresarial:
 - Diga aos participantes que farão uma atividade de aplicação do modelo de Porter ao setor em que atua a sua empresa;
 - Projete as planilhas Excel com o exemplo da Rosa Chique, sempre que for trabalhar uma técnica, e explique como preencher a planilha referente à sua própria empresa, orientando-os para que sigam as instruções do exercício, atribuindo 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 saibam, ou se a questão não se aplicar à sua situação, oriente-os para que a deixem em branco. Para cada força, eles deverão calcular a média das células preenchidas.
 - Explique que cada afirmação relaciona-se a uma das cinco forças; quanto mais verdadeiras as afirmações, maior tende a ser a força.
 - Apresente a planilha Excel intitulada Cinco Forças de Porter, que traz uma análise da primeira força, considerando o exemplo da Rosa Chique.
10. Mostre que ao final da análise são gerados dois gráficos. Projete os gráficos gerados ao final da planilha com o resultado da análise da Rosa Chique e comente que enquanto o primeiro gráfico mostra a intensidade de cada uma das cinco forças, o segundo mostra o grau de intensidade da competitividade do setor. Perceba que o setor em que atua a Rosa Chique é fácil de entrar, porém de rivalidade relativamente pequena (em função de atuar num nicho), com produtos substitutos (as confecções “genéricas”), compradores com poder de barganha relativamente baixo (por atuar no varejo, não há grupo de compradores que comprem em quantidade significativa, ou que pechinche muito por preço) e fornecedores de força média (alguns itens são produzidos por empresas de setores concentrados).
11. Se os participantes tiverem feito o exercício em papel, peça para que somem o total de pontos, tirem as médias das forças e verifiquem o resultado na tabela que se encontra logo após o exercício. Se fizerem no computador, o resultado será imediato.
12. Solicite a algum dos participantes (em geral, o que acabar antes a atividade) apresentar sua análise à turma. Sobre tudo, peça que ele comente o gráfico gerado ao final.
13. Solicite aos demais participantes compararem seus resultados com os dos colegas. Pergunte se alguém gostaria de comentar o caso de seu setor na plenária. Conclua a discussão comentando o Texto de Apoio TA5W1D1, que sugere ações a serem tomadas segundo o diagnóstico do nosso setor.

TEXTO DE APOIO TA5W1D1

Com relação à ameaça de entrada, eles deverão:

- Procurar setores com poucas barreiras de entrada para seu negócio (ou em que seja possível levantar barreiras, uma vez estando dentro).

Com relação à rivalidade, eles deverão:

- Procurar nichos específicos dentro de um mercado de massa maior;
- Procurar formar alianças com concorrentes.

Com relação à ameaça de produtos substitutos, eles deverão:

- Realizar promoções conjuntas para a indústria;
- Estar atentos a qualquer novidade relacionada ao produto/serviço;
- Formar parceria com empresas de produtos/serviços substitutos.

Com relação ao poder de barganha dos compradores, eles deverão:

- Formar parcerias com seus compradores;
- Estudar a possibilidade de integrar-se verticalmente para frente;
- Associar-se a outros participantes para fazer vendas;
- Buscar nichos de mercado específicos.

Com relação ao poder de barganha dos fornecedores, eles deverão:

- Formar parcerias com seus fornecedores;
- Estudar a possibilidade de integrar-se verticalmente para trás;
- Associar-se a outros participantes para fazer compras;
- Estudar a possibilidade de importação de insumos.

14. Passe agora para a segunda técnica: Tamanho e Crescimento do Mercado. Mas antes, convide os participantes para 15 minutos de *coffee break*.

4.2 TAMANHO E CRESCIMENTO DO MERCADO (TÉCNICA II)

1. Inicie a explicação da Técnica II – Tamanho e Crescimento do Mercado, explicando que outra variável que distingue negócios, tornando-os mais ou menos atraentes, é o tamanho do mercado em que se situam.
2. Complemente dizendo que 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.
3. Comente que 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 de computadores pessoais (PCs) no Brasil em 2007 equivaleu a US\$ 15,1 bilhões, resultado de vendas de 7,5 milhões de máquinas a um preço médio de US\$ 2,000.00 (levando-se 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, dependendo do foco de atuação do negócio.
4. Aponte que, 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 outras coisas, apostar em setores em crescimento.
5. Informe que, para buscar informações sobre tamanho de mercado e outros dados para mapear o ambiente, devem utilizar-se de algumas fontes oficiais. Para quantificação do público-alvo, podem ser usadas as fontes de informação contidas no *slide* S20W1D1 e reproduzidas no Manual do Participante:




Fontes de Informação para Qualificação 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 Nº de casamentos Nº de separações Nº de domicílios
		Nº de leitores Nº de migrantes
Dados sobre empresa		
www.seade.gov.br	Municipal	Nº de migrantes Arrecadação Investimentos em São Paulo
www.dieese.org.br	Estadual	Pesquisa de emprego e desemprego Estatística de preço de cesta básica e análise Estatística de ICV (Índice Custo de Vida) e análise (restrito a São Paulo)
www.bnds.gov.br	Geral	Estudos sobre responsabilidades 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

Em relação à quantificação por hábitos de consumo, podem ser pesquisadas as fontes de informação apontadas no *slide* S21W1D1:



Fontes de Informação para Qualificação de Potencial de Consumo – Pessoa Física 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 a 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 Orçamento Familiar) – Rendimento familiar PME (Pesquisa Mensal de Emprego) – População economicamente ativa
	Geral	Domicílios Famílias Tamanho médio da família
		Consumo familiar Distribuição de renda Famílias que possuem bens duráveis Despesa mensal familiar

S21W1D1

6. Apresente a planilha intitulada Tam. Merc., que traz a análise do tamanho e crescimento de mercado para a empresa Rosa Chique. Avise que, se o participante quiser entrar em um novo negócio ou mercado, convém abrir uma nova planilha Tam. Merc. 2 ao final das pastas Excel, copiando e “colando” a planilha Tam. Merc. e preenchendo-a com os novos dados.
7. Oriente os participantes para que abram o Plano Empresarial e calculem o tamanho e crescimento de seu mercado na planilha Tam. Merc.
8. Passe agora para a terceira técnica: Ciclo de Vida do Setor.

4.3 CICLO DE VIDA DO SETOR (TÉCNICA III)

1. Explique que 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, onde nascem, crescem, amadurecem e, um dia, acabam.
2. Continue explicando: 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.
3. Utilize o Texto de Apoio TA6W1D1 para mais subsídios.

TEXTO DE APOIO TA6W1D1

A posição do setor na curva determina o tipo de estratégia a ser seguida. Assim, para um setor emergente, no início, seu mercado é relativamente pequeno, e poucas são as empresas que se aventuram a ofertá-lo. Por exemplo, quando surgiram os videocassetes no começo dos anos 80, surgiram também as videolocadoras, porém eram pouquíssimas as que se arriscavam nesse empreendimento. Neste momento, a estratégia deve buscar disseminar o uso do produto ou serviço.

Com o tempo, o mercado se desenvolve, e assim também a concorrência. Esta é a etapa de crescimento. No caso das videolocadoras, nos anos 90 houve uma verdadeira explosão na abertura desse tipo de negócio. As taxas de compra do produto ampliavam-se rapidamente e, na mesma velocidade, a abertura dessas empresas. Uma estratégia bem-sucedida neste momento é crescer a uma taxa superior à do setor, para estar entre os grandes quando o setor se consolidar.

À medida que o ritmo de crescimento do setor diminuiu, também reduziu a taxa de abertura. Em paralelo, o porte (ou escala) começou a ficar cada vez mais importante. Aquelas locadoras (ou redes) de maior porte compravam mais fitas, tinham desconto na aquisição, tinham um portfólio maior e, portanto, maior capacidade de atender clientes. Essa etapa é a da maturidade. Nesse momento, aparecem as grandes redes. No caso das locadoras, a entrada da Blockbuster foi expressiva da maturidade.

O declínio caracteriza-se pelo consumo decrescente. No caso das locadoras, isto vem ocorrendo pela concorrência com TV a cabo e internet. Mas isso não significa que a empresa deva abandonar o negócio, pois ela pode identificar e explorar nichos específicos. Por exemplo, uma locadora pode se especializar em filmes antigos, ou no atendimento de bairros ou cidades sem TV a cabo ou sem internet banda larga.

4. Peça que os participantes analisem 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. Estes indícios estão sintetizados na pasta Ciclo de Vida da planilha do Plano Empresarial.

Quadro 1: ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA DOS SETORES

	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
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 Trocias tornam-se significativas	Pequena diferenciação do produto Qualidade irregular do produto
Marketing	Publicidade/ vendas (P/V) muito altas Melhor estratégia de preços	Muita publicidade, mas porcentagem de vendas mais baixa do que da introdução	Segmentação do mercado Esforços para ampliar o ciclo de vida Linha ampla	P/V e outro tipo de <i>marketing</i> mais baixo
	Altos custos de <i>marketing</i>	Maior promoção Publicidade e distribuição são básicas para produtos não-técnicos	Predominam os serviços e os negócios Embalagem importante Concorrência de publicidade P/V mais baixas	
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.

5. Apresente a planilha Ciclo de Vida, tanto na parte de análise quanto no gráfico, comentando sobre as respostas às perguntas referentes à fase do setor da Rosa Chique e o gráfico contendo o resultado. Comente que, no caso da empresa fictícia usada como exemplo, o estágio do setor é de crescimento, com sinais de maturidade.
6. Aplique no Plano Empresarial peça que analisem e completem a planilha Ciclo de Vida do Plano Empresarial com a análise sobre suas empresas. Circule no grupo esclarecendo dúvidas e orientando os participantes nessa análise. Compare o gráfico gerado pelo Tamanho e Crescimento de Mercado com a análise de Ciclo de Vida e observe se são coerentes, no sentido de apontar para o mesmo estágio. A expectativa é que isso aconteça; caso contrário, convide-os a refazer a análise. Mas lembre que, para ambos, é fundamental dispor de informações e conversar com as respectivas equipes.
7. Passe para a quarta técnica: Análise dos Fatores-chave de Sucesso e da Concorrência.

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

1. Comece a explicação da Técnica IV – Análise da concorrência com base nos Fatores-Chave de Sucesso dizendo que, ao analisar 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 estão com relação a estes atributos.
2. Explique que, para cada setor, existem atributos específicos que os *players* têm que atender para permanecer no negócio. Cite como exemplo a produção de aço, em que baixo custo é uma necessidade básica e, quanto maior a capacidade da empresa de produzir a custos baixos, provavelmente maior será o seu sucesso. Esses atributos são chamados de Fatores-chave de Sucesso.
3. Cite outros exemplos de Fatores-Chave de Sucesso (FCS): força de vendas, liderança, rapidez, consciência de marca, confiabilidade, atendimento, tecnologia, especialização e escala, entre outros. Comente que cada setor enfatiza alguns fatores-chave diferentes e cite alguns exemplos: para uma gráfica, custo baixo, rapidez na entrega e qualidade do impresso; para uma confecção, *design*, promoção e relacionamento com canais de distribuição.

4. Conclua com a definição de Fatores-Chave de Sucesso (FCS): são os elementos essenciais para o sucesso competitivo em um determinado setor.
5. Apresente o *slide* S22W1D1 para explicar como se usam os FCS para analisar a concorrência em um dado setor. Explique a legenda que apresenta os critérios para interpretar os resultados, que se encontra abaixo, no quadro.
6. Baseie-se no caso da Rosa Chique como ilustração da análise, apresentando a planilha FCS.

SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

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

7. Diga que, no setor da Rosa Chique, os FCS considerados foram atendimento especializado, *design*, marca e qualidade do produto. Por atendimento especializado entende-se a comunicação, *layout* de loja, preparação das vendedoras, entre outros, sempre com foco em encantar o público de pré-adolescentes. *Design* refere-se aos modelos, estilos, moda dos produtos. A marca diz respeito à força e à imagem que a empresa e seus produtos têm diante do público, sobretudo do público-alvo. A qualidade dos produtos está associada ao acabamento, à durabilidade e à resistência ao uso.

8. Explique que na primeira coluna foram enumerados a Rosa Chique e alguns de seus concorrentes, alguns mais diretos por atuarem com o mesmo escopo e público, outros mais indiretos, por terem uma linha de produtos mais ampla e, portanto, interferirem no negócio da Rosa Chique em alguns pontos.
9. Aplique no Plano Empresarial:
 - Oriente os participantes para que abram o Plano Empresarial e preencham a planilha FATORES-CHAVE DE SUCESSO DO SETOR, de acordo com sua percepção de seu próprio negócio e de sua concorrência;
 - Questione de que forma eles acreditam que podem obter os dados para preencher o quadro de seu setor;
 - Ouça as respostas e, se preciso, complemente, dizendo que os dados podem ser obtidos mediante conversas com alguns consumidores, vendedores, outros participantes da indústria, ou mediante consulta a jornais e revistas especializados, anuários, estudos acadêmicos, relatórios de consultoria, entre outros;
 - Ao término de dez minutos, peça que um dos participantes cite o caso do seu negócio e discuta os resultados em plenária.

Fechamento

Existem vários outros exemplos, mas a ideia é essa: em cada negócio, existem alguns (poucos) fatores em que a disputa realmente acontece, e as empresas de melhor desempenho nesses fatores são as mais bem-sucedidas no setor.

O desempenho das diversas empresas de um setor pode ser comparado à luz dos FCS. Para isso, devemos identificar os concorrentes; identificar os FCS; e avaliar o desempenho dos concorrentes em relação a cada um dos atributos.

Comente que as conclusões dessa atividade auxiliarão nos próximos passos do processo estratégico, sobretudo a análise de competências dentro do diagnóstico da organização.

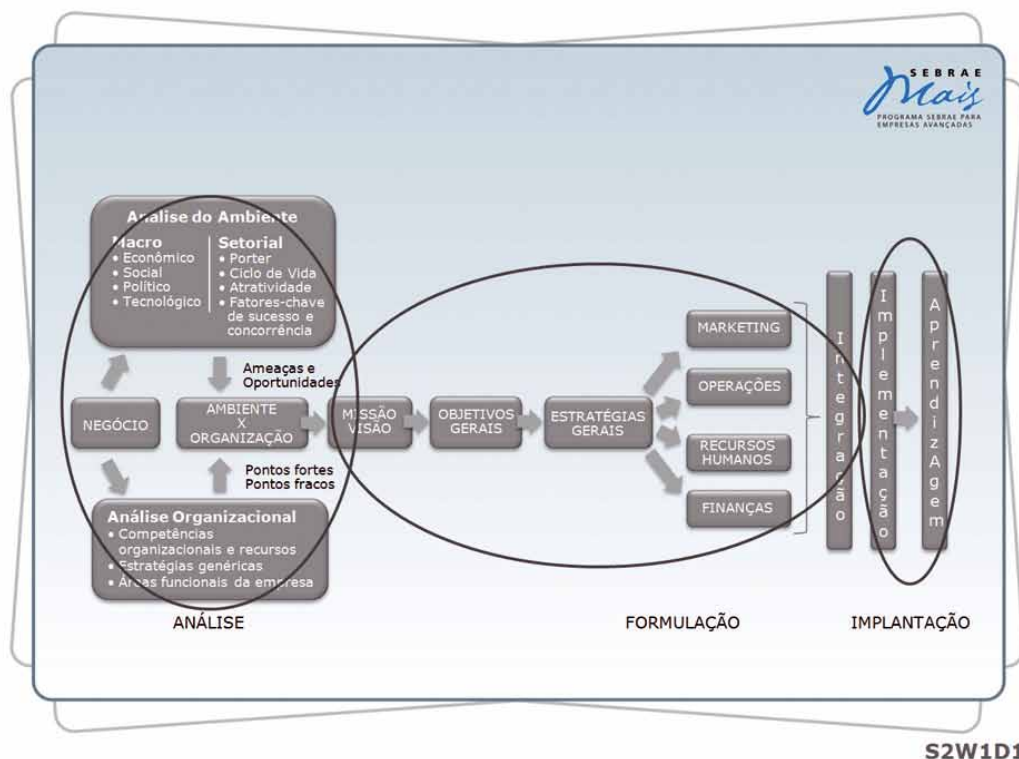
ENCERRAMENTO DO 1º DIA – WORKSHOP I

Objetivo: Verificar até que ponto os objetivos propostos para o dia foram desenvolvidos e estimular os empresários à participação no segundo dia.

Tempo: 15'

Materiais: *slide S2W1D1*.

1. Explique aos participantes que chegaram ao final do primeiro dia. Apresente o *slide S2W1D1* e peça que respondam se agora ficou mais fácil entender o diagrama do processo estratégico.



2. Avise que, ao final do segundo dia do Workshop I, serão marcadas as consultorias nas empresas.
3. Anuncie que no segundo dia do Workshop I (amanhã) estudaremos técnicas para o diagnóstico da empresa; entraremos na formulação, definindo missão, visão, objetivos e estratégias gerais.

4. Informe sobre as metodologias que estudaremos para diagnóstico da empresa: diagnóstico baseado nos critérios da FNQ, a identificação das competências da organização; a análise das estratégias genéricas ou tipos estratégicos e das áreas funcionais da empresa.
5. Solicite aos participantes que imprimam e tragam para o próximo encontro o questionário da auto-avaliação da FNQ preenchido durante a Fase 1.
6. Agradeça a todos pela participação e confirme o horário de início do segundo dia.

WORKSHOP I: ESTRATÉGIA

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



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.

Durante o segundo dia serão 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.

LISTA DE EQUIPAMENTOS E MATERIAIS DE APOIO

Data show, computador, *flip chart* com folhas e canetas, Manual do Participante e Guia do Educador. Certifique-se de que haja em sala pelo menos um computador por empresa, pois os exercícios serão realizados em planilhas eletrônicas. Caso não haja computadores para todos, disponibilize também cópias das planilhas eletrônicas em papel. Arquivo com fundamentos do MEG para tabular atividade.

PLANO DO 2º DIA/WORKSHOP I

Temas	Subtemas	Atividades	Recursos	Tempo
Atividade de Abertura	1. Revisão do Primeiro Dia	Exposição dialogada	Flip chart, folhas e canetas, S1W1D1	30'
	2. Retomada do Processo Estratégico		S1W1D2 a S2W1D2	
1 - Diagnóstico Empresarial	1.1 Diagnóstico com base nos Critérios de Excelência	Exposição dialogada, quadros, Plano Empresarial	S3W1D2 a S5W1D2, TA1W1D2	90'
	1.2 Fundamentos do MEG	Exercício dos fundamentos do MEG Exposição dialogada, quadros, Plano Empresarial	S6W1D2 a S16W1D2	
	1.3 Critérios de Excelência	Exposição dialogada, quadros, Plano Empresarial	S17W1D2 a S20W1D2, TA2W1D2	
	Intervalo			15'
	1.4 Análise das competências organizacionais e recursos	Exposição dialogada, quadros, Plano Empresarial	S21W1D2 a S25W1D2, TA3W1D2, Plano Empresarial	65'
	1.5 Análise das estratégias genéricas	Exposição dialogada, quadros, Plano Empresarial	S26W1D2, TA4W1D2 a TA5W1D2, Plano Empresarial	40'
	Almoço			60'
	1.6 Análise das áreas funcionais	Exposição dialogada, quadros, Plano Empresarial	TA6W1D2	45'
2 - Análise ambiente-empresa	2.1 Cruzamento das oportunidades e ameaças com forças e fraquezas da empresa	Exposição dialogada, quadros, Plano Empresarial	S27W1D2 a S29W1D2, Plano Empresarial	45'
3 - Formulação de objetivos e estratégias	3.1 Criatividade e singularidade na formulação da estratégia	Exposição dialogada, Plano Empresarial	S14W1D1, Plano Empresarial	120'
	3.2 Missão empresarial	Exposição dialogada, Plano Empresarial	S15W1D1, Plano Empresarial	
	3.3 Visão empresarial	Exposição dialogada, Plano Empresarial	S16W1D1, Plano Empresarial	
	3.4 Objetivos e estratégias organizacionais	Exposição dialogada, Plano Empresarial	S17W1D1, Plano Empresarial	
	Intervalo			
	3.4.1 Objetivos Gerais	Exposição dialogada, quadros, Plano Empresarial	S38W1D2 a S41W1D2, TA8W1D2	30'
	3.4.2 Estratégias Gerais	Exposição dialogada, quadros, Plano Empresarial	S42W1D2, TA9W1D2, Plano Empresarial	
	3.5 Objetivos e estratégias funcionais	Exposição dialogada, quadros, estudo de caso, discussão em grupo, Plano Empresarial	Caso Dika – Parte 2, S43W1D2 a S46W1D2, TA10W1D2	65'
Encerramento		Exposição dialogada	S47W1D2	10'

ATIVIDADE DE ABERTURA

1. Revisão do primeiro dia

2. Retomada do processo estratégico

Objetivo: Retomar assuntos abordados e estimular para os conteúdos do segundo dia.

Tempo: 30'

Materiais: S1W1D2 a S2W1D2 (*slides* 1 a do 2º Dia do Workshop I).

1. REVISÃO DO PRIMEIRO DIA

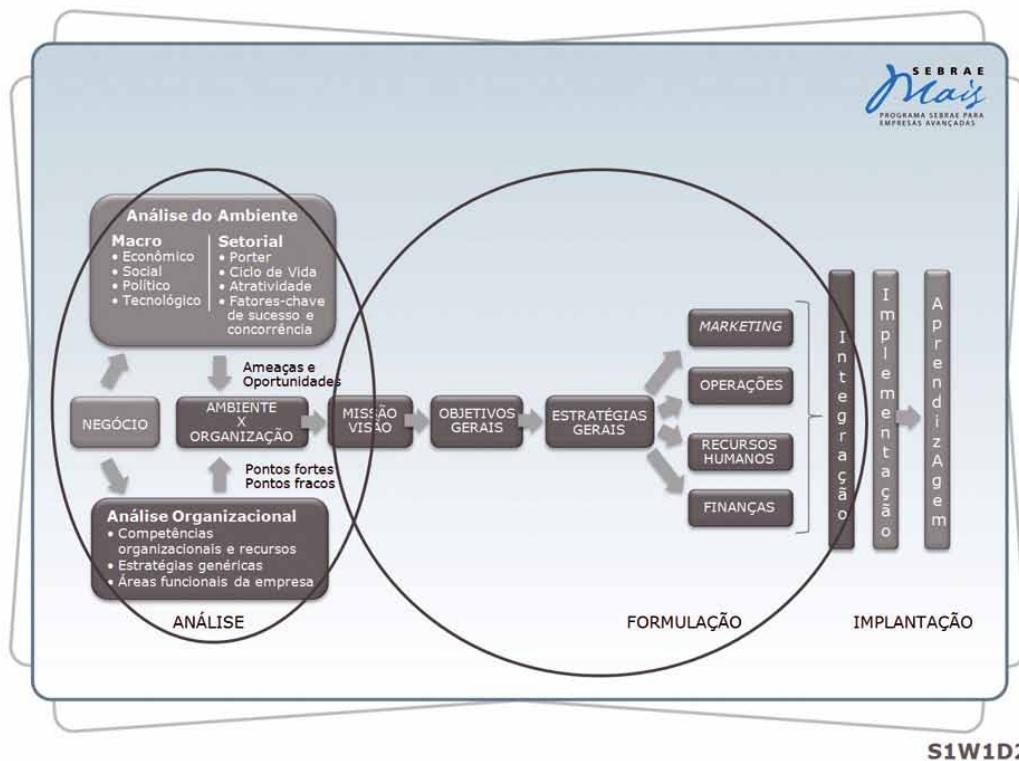
1. Inicie o segundo dia do Workshop I dando as boas vindas aos participantes e fazendo uma rápida revisão dos itens abordados no primeiro encontro. Procure trazer exemplos diferentes dos já citados no primeiro encontro para ilustrar a importância das técnicas estudadas e sua aplicabilidade.
2. Pergunte aos participantes se tiveram algum *insight* a partir dos conteúdos e análises do primeiro dia. Incentive-os a fazer comentários, como forma de "aquecimento" para este segundo dia.

2. RETOMADA DO PROCESSO ESTRATÉGICO

1. Relembre o ponto do processo estratégico em que paramos ao final do primeiro dia, apontando no *slide* S1W1D2. 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



2. Enfatize, portanto, os assuntos que serão abordados:



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

Objetivo: Instrumentalizar os participantes para realizar o diagnóstico de suas empresas mediante o uso de várias técnicas.

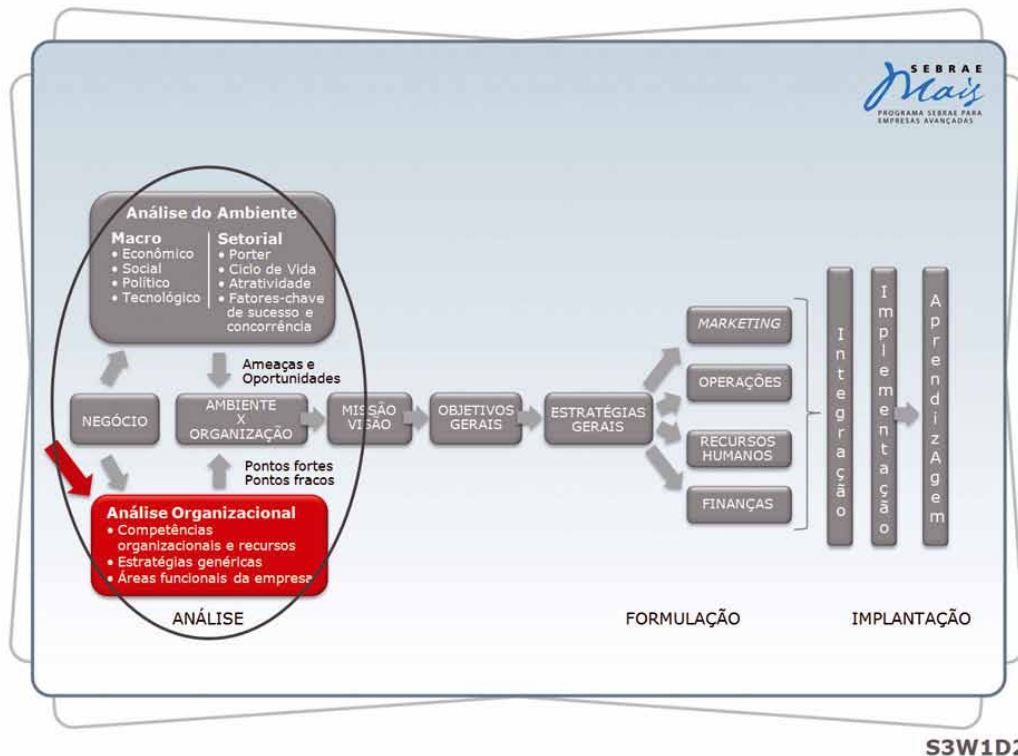
Tempo: 255' (210' antes do almoço e 45' depois do almoço)

Materiais: *slides* S3W1D2 a S26W1D2; Textos de Apoio TA1W1D2 a TA6W1D2; arquivo com fundamentos do MEG para tabular respostas.

1.1 DIAGNÓSTICO COM BASE NOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA

1. Apresente o *slide* S3W1D2 e mostre no mapa do processo estratégico o item que será tratado a partir de agora.

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



2. Explique que iremos apresentar agora um conjunto de técnicas para o diagnóstico da empresa. Comente que as técnicas destacam aspectos complementares do diagnóstico da empresa: é como se olhassem a empresa sob diversos ângulos. Avise, porém, que não é necessário aplicar todas as técnicas: cada empresa irá verificar em que grau cada uma das técnicas é relevante para seu negócio e daí decidir se irá implantá-la ou não.
3. Relembre aos participantes que uma de suas primeiras atividades dentro do Programa Ferramentas de Gestão Avançada foi preencher um autodiagnóstico de gestão da qualidade. Comente que a base do autodiagnóstico é o Modelo de Excelência em Gestão (MEG®).
4. Explique que 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).



5. Diga que inúmeras empresas de classe mundial adotam este sistema de gestão e que, em função da sua flexibilidade, ele pode ser usado em qualquer tipo de organização, do setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, seja de porte pequeno, médio ou grande.
6. Comente as principais características do MEG. Utilize o Texto de Apoio TA1W1D2 para ter mais subsídios para sua explicação.

TEXTO DE APOIO TA1W1D2

Uma das principais características do MEG é ser um Modelo Sistêmico, ou seja, considera as relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo. Na prática, o modelo considera que as organizações são formadas por redes de recursos humanos e organizacionais, cujo desempenho pode afetar, positiva ou negativamente, os resultados da empresa. Diante disso, torna-se importante a valorização das redes formais e informais estabelecidas entre clientes, parceiros, fornecedores, integrantes da empresa e ambiente externo.

Outra característica do MEG é estar baseado em oito Critérios de Excelência que servem como parâmetro para avaliação e classificação no Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Os critérios serão aprofundados na sequência.

Além disso, o MEG emprega o conceito de aprendizado de acordo com o ciclo do PDCL (*Plan, Do, Check e Learn*), ou seja, planejar, fazer, controlar e aprender.

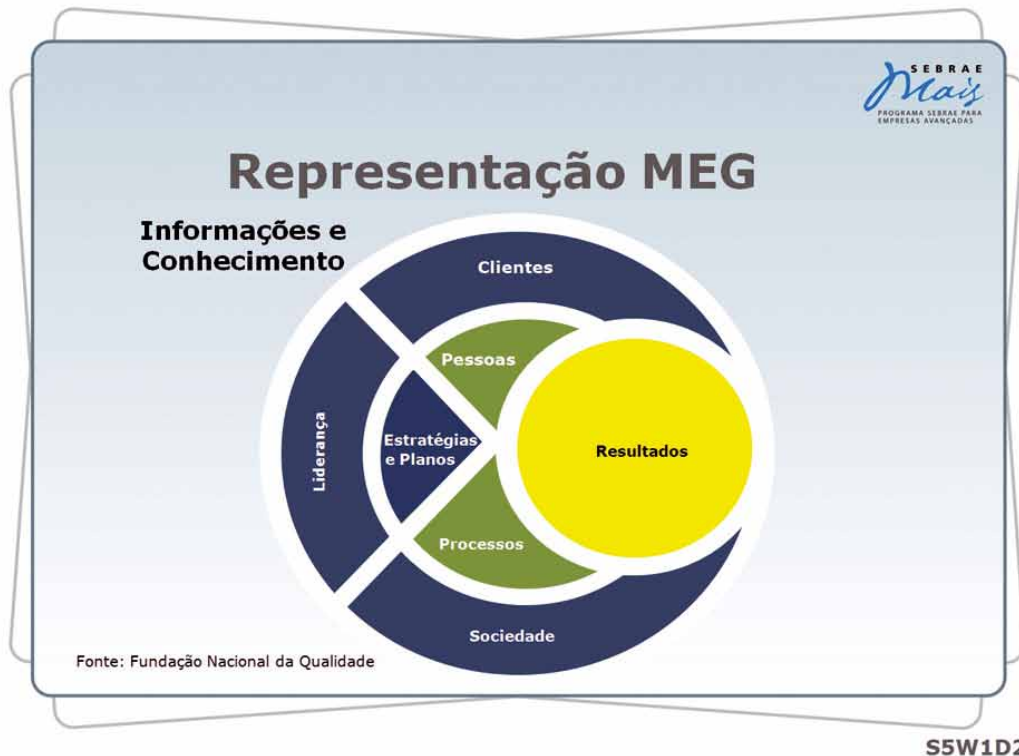
Planejar – significa definir previamente as ações a serem tomadas, as metodologias que serão utilizadas, de forma a minimizar erros e identificar possíveis ameaças ou oportunidades que serão encontradas no caminho.

Fazer – significa colocar em prática as ações definidas no planejamento.

Controlar – refere-se aos procedimentos para conferir e controlar o desempenho das ações tomadas, a fim de se corrigir eventuais desvios e garantir que o ciclo se realize da melhor maneira.

Aprender – todos os resultados que surgem deste processo devem transformar-se em conhecimento para a empresa por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento das experiências.

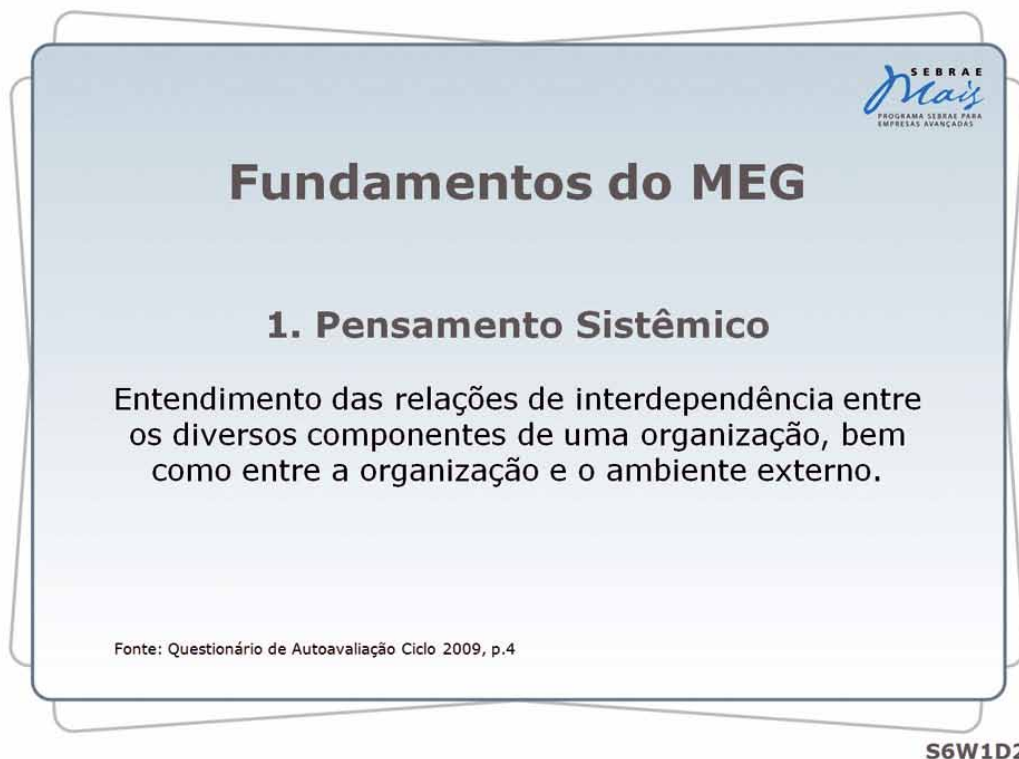
7. Avance para o *slide* S5W1D2 e comente a representação gráfica do MEG.



8. Explique que 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.
9. Comente que, 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 –, empregando Processos. Esse ciclo, ao ser executado, levará a Resultados, “que devem ser analisados e entendidos, gerando Informações e Conhecimento para serem usados no processo de tomada de decisão, gerando um novo ciclo de gestão” (Questionário de Auto-avaliação Ciclo 2009, p. 3).
10. Oriente que estes Critérios estão embasados em 11 fundamentos, característicos de empresas de “classe mundial”, conforme veremos a seguir.

1.2 FUNDAMENTOS DO MEG

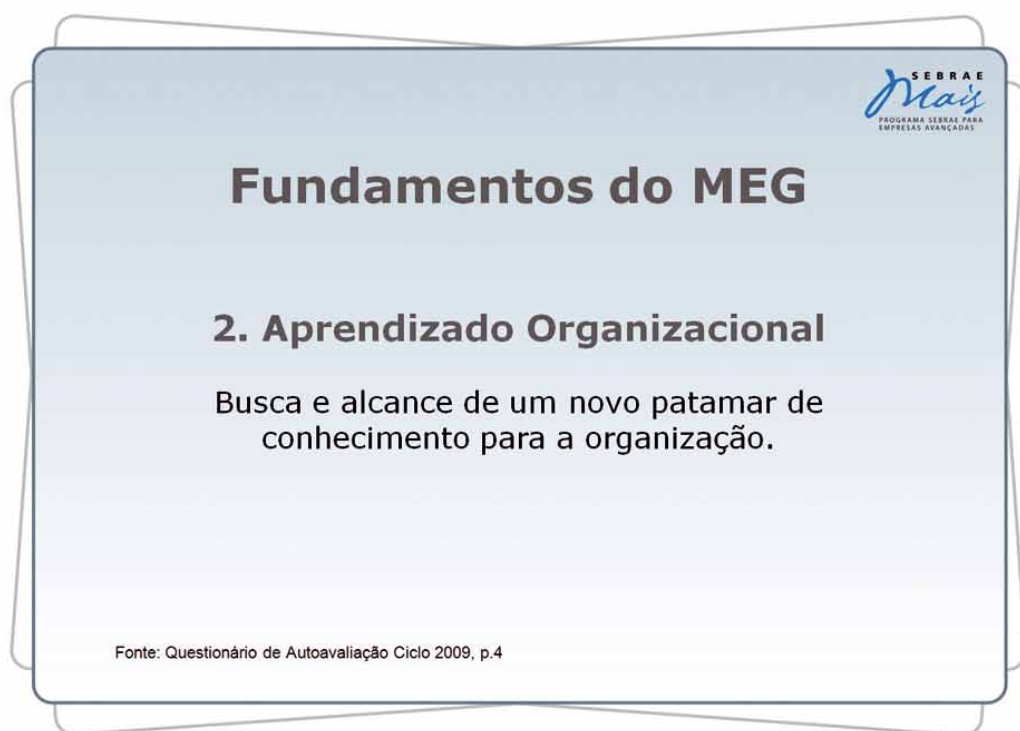
1. Inicie a explicação dos fundamentos com uma dinâmica. Pergunte aos participantes: quais são as características de uma empresa excelente?
2. Divida os participantes em grupos de 4 ou 5 pessoas. Solicite que eles discutam e escolham 11 características de uma empresa excelente, conforme a pergunta acima e registrem numa folha.
3. Reserve 15 minutos para o debate. Porém, a medida que os grupos forem respondendo, recolha suas folhas e inicie a tabulação no arquivo "Fundamentos do MEG.xls". No arquivo, a primeira coluna consiste nos fundamentos; as colunas seguintes correspondem às respostas dos grupos.
4. Tabule as respostas das equipes, inserindo na linha correspondente a cada fundamento uma palavra ou expressão que cada grupo tenha registrado como uma característica. Se o grupo não tiver registrado uma ou outra característica que não se relacione aos fundamentos, escreva isto abaixo do 11º critério.
5. Após tabular todos os grupos, inicie a plenária, comentando: os fundamentos que todos os grupos apontaram, aqueles que a maioria apontou e assim por diante; até aqueles, eventualmente, não mencionados. Comente também os itens assinalados a mais.
6. Utilize esta dinâmica para já ir explicando as características – ou fundamentos – segundo os itens abaixo, sem necessariamente seguir a ordem dos *slides*.
7. Passe a comentar cada um dos fundamentos conforme os resultados da tabela, indo dos itens mais comentados aos menos mencionados. Projete o *slide* S6W1D2 com o primeiro fundamento e faça os comentários a seguir.




8. Comente que o pensamento sistêmico diz respeito às relações de interdependência entre as várias áreas (funções) dentro de uma empresa, bem como as relações de interdependência da empresa com o ambiente externo. Ou seja, explique que as ações de uma área causam impacto sobre outras áreas de interface e também sofrem impacto das ações de outras áreas. Dê exemplos para tornar a sua fala mais clara, contando casos de sua experiência pessoal. Comente, por exemplo, que os esforços da equipe de vendas de nada valem se a produção atrasa a entrega dos pedidos.
9. Explique que a empresa é um subsistema dentro de um sistema maior (ambiente), causa e sofre impactos do ambiente. Causa impactos, como poluição e destruição ambiental, em alguns casos, e também sofre influências como uma nova legislação, que pode implicar mudanças nos processos produtivos ou na destinação de resíduos dessas empresas.
10. Destaque que a empresa interage com clientes, fornecedores, parceiros e ambiente de uma maneira geral, compondo com esses elementos o que se pode chamar de rede. Para administrar todo este mecanismo usa-se a gestão de redes. Explique que a gestão de redes não se trata simplesmente

do emprego de ferramentas de tecnologia de informação para armazenar e compartilhar informações e conhecimento. As empresas devem considerar a formação de redes formais e informais no seu dia a dia.

11. Diferencie redes formais e informais: redes formais são aquelas estabelecidas formalmente entre clientes, parceiros, fornecedores e integrantes das empresas. Ou seja, são relações marcadas por direitos e deveres explicitamente declarados, segundo os quais as ações são tomadas. No entanto, existem também nas organizações as redes informais, que emergem espontaneamente entre os integrantes da empresa e seus clientes, fornecedores ou parceiros. Nesses casos, as relações não se baseiam em acordos formais, mas são responsáveis também pela disseminação de informações e conhecimentos e, por esta razão, não devem ser desprezadas pelos dirigentes.
12. Projete o *slide* S7W1D2 e comente utilizando o texto a seguir.




SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

Fundamentos do MEG

2. Aprendizado Organizacional

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

Fonte: Questionário de Autoavaliação Ciclo 2009, p.4

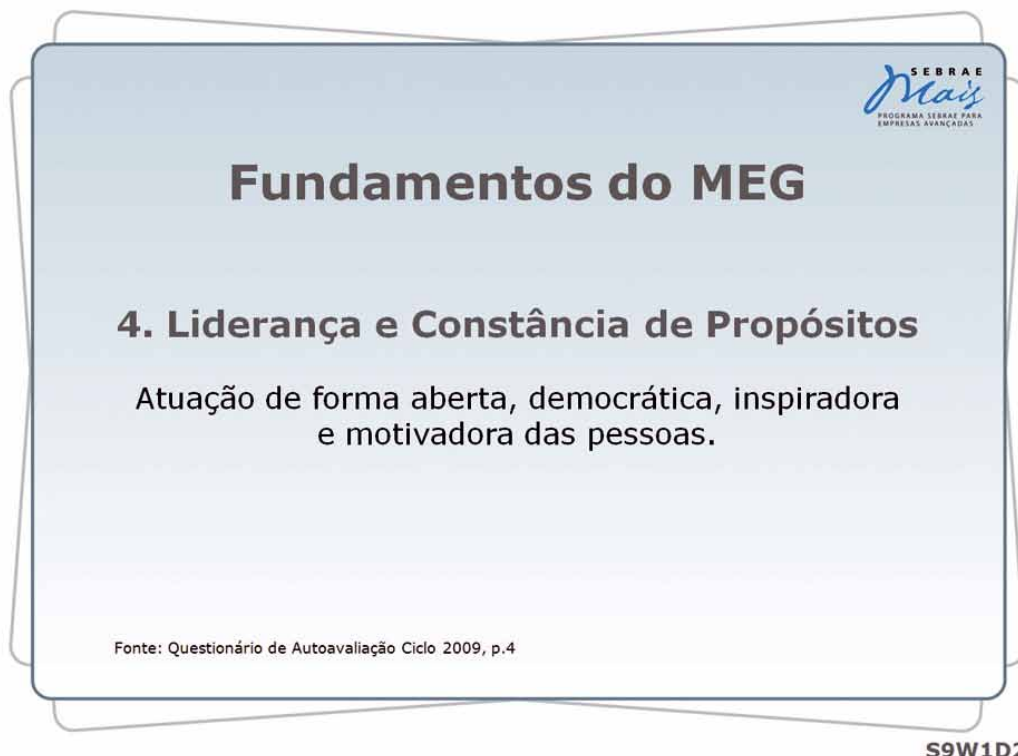
S7W1D2

13. Demonstre que a preservação e estímulo do aprendizado nas organizações são fatores básicos para a evolução das empresas. Todo conhecimento gerado deve ser preservado e compartilhado para que seja aproveitado pela organização para gerar soluções e impulsionar a competitividade.
14. Defina o aprendizado organizacional como busca e 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 mediante o entendimento, a razão. Avaliação é apreciação, análise. E compartilhamento é o ato de ter ou tomar parte em algo; participar de algo; partilhar, compartilhar.
15. Avise que o conceito de aprendizado organizacional deve estar presente na cultura da organização e deve fazer parte da rotina de trabalho das pessoas. O aprendizado coletivo depende da colaboração de todos, compartilhando informações, disseminando as suas melhores práticas, conhecimentos e experiências. O compartilhamento de informações, além de trazer desenvolvimento para a organização, traz desenvolvimento pessoal e profissional, tanto para quem compartilha como para quem recebe as informações/conhecimentos. No limite, todos têm a ganhar com essa experiência.
16. Comente que, para o aprendizado organizacional fazer parte da rotina das pessoas, é necessário que se crie um ambiente propício. As pessoas devem ser estimuladas a expressar as suas ideias e opiniões, e tanto os erros como os acertos devem ser encarados como oportunidades de crescimento e desenvolvimento. O aprendizado organizacional proporciona o desenvolvimento de soluções e implementação de melhorias e inovações de forma sustentada.
17. Passe para o próximo item, projetando o *slide* S8W1D2 e comentando.



18. Explique que 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 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.
19. Lembre que boas ideias não significam necessariamente rupturas com os métodos convencionais, mas podem ser mudanças incrementais que, no entanto, traduzem-se em impactos positivos em abrangência e duradouros para as empresas. São mudanças que atendem às necessidades da organização, no curto e longo prazo, de forma sustentada. A criatividade pode ser estimulada nas organizações mediante maior interação com o ambiente externo e com as redes de relacionamentos formais e informais. Nesses casos, a troca de experiências e práticas impulsiona o processo criativo e a força das relações.

20. Dê o exemplo da empresa Google que, pela criação de um ambiente informal de trabalho, sustenta seu ímpeto criativo. Nessa empresa, as pessoas trabalham sem paredes, em ambientes muitas vezes pouco convencionais, como jardins e poltronas, e com prerrogativas de poderem desenvolver projetos pessoais (por exemplo, *sites*, *blogs*, etc.) dentro do horário de expediente (um desses projetos deu origem ao *site* de relacionamento Orkut). Porém, ao mesmo tempo, recebem metas concretas e desafiadoras. O resultado é uma organização extremamente criativa e inovadora. Avise que esse espírito pode e deve ser adaptado segundo a natureza do negócio.
21. Projete o *slide* S9W1D2 e comente que 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 maneira mais intensa que gerações passadas. Isso entra nas empresas, e as pessoas tendem a se sentir pouco confortáveis se encontram um ambiente autoritário de trabalho. Diga que os líderes exercem papel fundamental nas redes formais e informais.



SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

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

22. Comente que a atuação do líder pode ter focos diferentes em redes formais e informais. Nas redes formais, a atuação do líder é direcionada para as negociações formais com integrantes, parceiros, clientes e fornecedores, bem como na coordenação, supervisão e cobrança de atividades acordadas. O líder deve ser capaz de mapear os riscos para definir ações e aumentar assim as chances de sucesso da organização. Deve atuar alinhando recursos, mobilizando e conduzindo as pessoas para atingir os resultados esperados. Também é responsável por promover relacionamentos de qualidade com integrantes, parceiros, clientes e fornecedores, baseados no respeito e na confiança mútua, o que pressupõe um comportamento ético e transparente. Deve fazer a gestão da rede e ser capaz de gerar comprometimento das partes para concretizar os objetivos da organização. Além disso, os líderes devem ainda proporcionar um ambiente favorável ao desenvolvimento do aprendizado organizacional.
23. Reforce que, nas redes informais, o principal papel dos líderes está em realmente fazer o aprendizado acontecer. Ele deve promover o conhecimento e os valores da organização como guia para as decisões e atividades das pessoas envolvidas. O líder cria oportunidades de desenvolvimento e aprende ativamente com sucessos e insucessos, próprios e alheios, em base contínua, e compartilha o aprendizado com as pessoas com quem interage. Destaque que um papel fundamental do líder neste sentido é liderar pelo exemplo: ele ser exemplo vivo daquilo que quer para a empresa e seus colaboradores. Por exemplo, na rede americana de varejo Wal Mart, que tem entre seus valores fundamentais a austeridade – até para sustentar suas estratégias de custo baixo e excelência operacional –, seus executivos viajam de classe econômica e compartilham quarto nos hotéis em que se hospedam durante as viagens. Mais do que a economia do dinheiro em si, o que eles querem é dar exemplo.
24. Projete a seguir o *slide* S10W1D2 e utilize o texto abaixo para embasar seus comentários.

Fundamentos do MEG

5. Orientação por Processo e Informações

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

Fonte: Questionário de Autoavaliação Ciclo 2009, p.4

S10W1D2

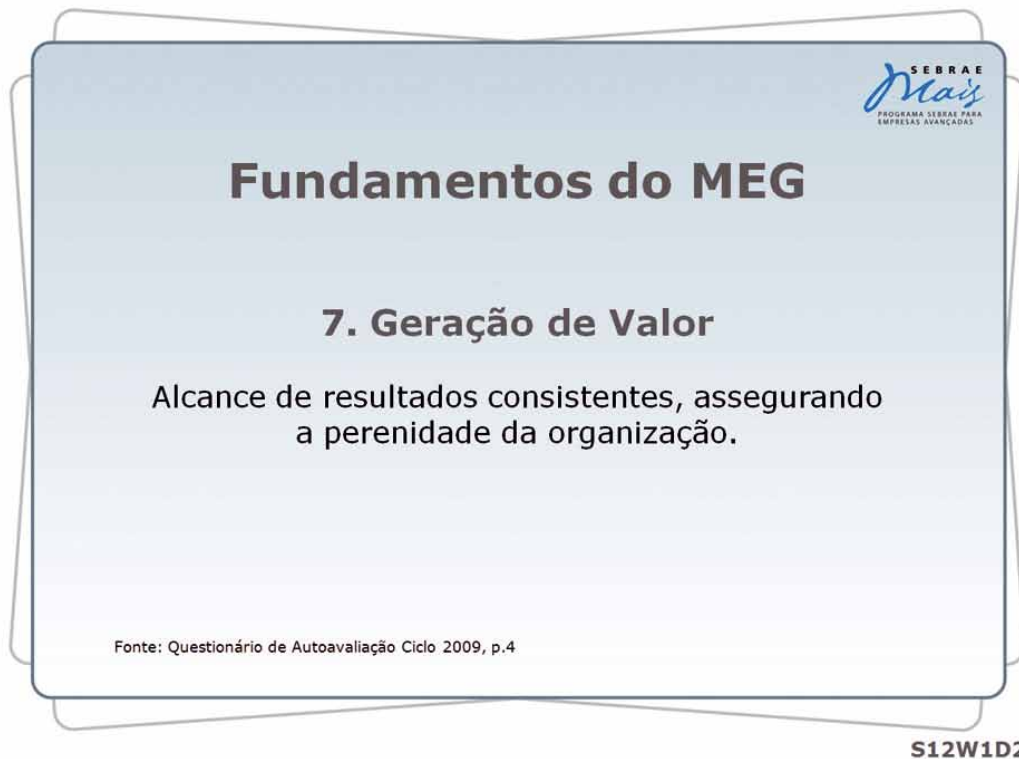
25. Avise que a orientação por processos consiste na compreensão e segmentação do conjunto de atividades que agregam valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a mediação e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.
26. Esclareça que, em primeiro lugar, é necessário estar claro quais são as expectativas das partes interessadas. A partir disso, inicia-se o processo de planejamento das ações para identificação das principais atividades do negócio, ou seja, aquelas que geram maior valor. Depois, a empresa deve alocar esforços para padronizar ou sistematizar estas atividades para facilitar o seu monitoramento. A partir do acompanhamento dos indicadores de desempenho, a liderança deverá tomar decisões e o processo se reinicia.
27. Comente que a empresa necessita de informações. Sem elas a empresa caminha “às escuras”, como um navio sem instrumentos de navegação. Ao mesmo tempo, a organização deve se disciplinar para consultar rotineiramente tais instrumentos e respeitar processos definidos, para não acontecer de constantemente “reinventar a roda”, o que pode representar uma perda

de recursos, de tempo, além de arriscar a qualidade da empresa – afinal, qualidade está associada à padronização.

28. Projete o *slide* S11W1D2 e comente que 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 a 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. Quase nunca abrem mão do desenvolvimento sustentável para alcançar resultados imediatos e que comprometam o futuro. Para essas empresas, planejar significa antecipar-se a demandas variadas, a condições adversas e às 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.

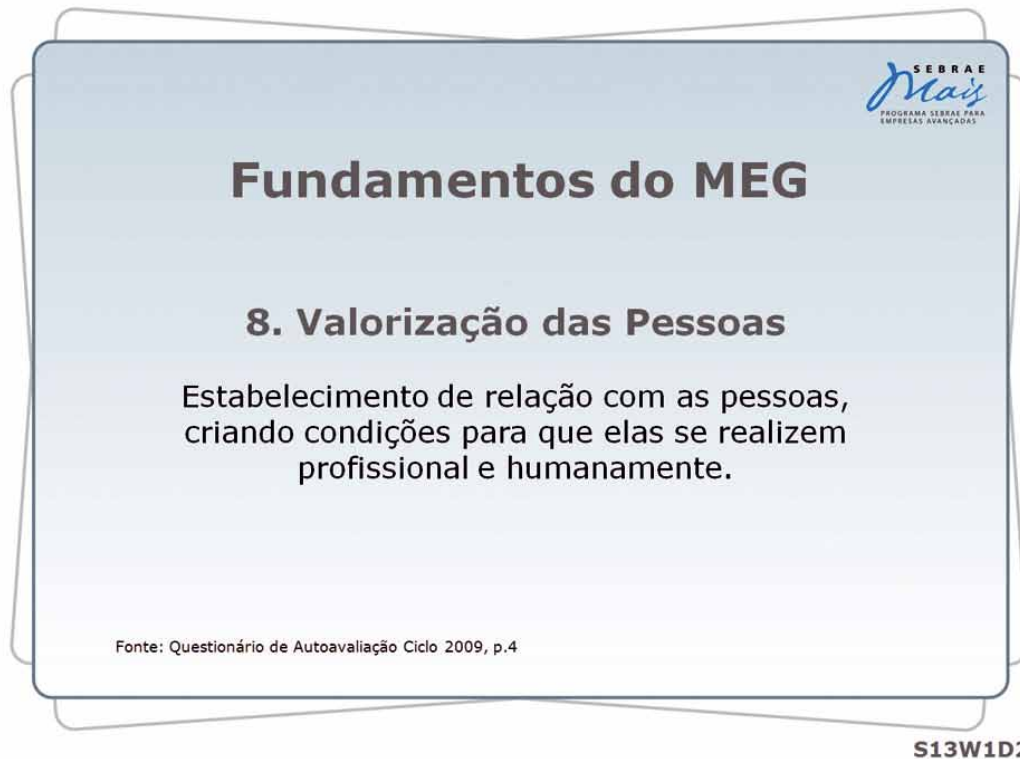


29. Projete o *slide* S12W1D2 e comente que a geração de valor está relacionada ao alcance de resultados consistentes, que atendam as necessidades do negócio no curto e no longo prazo. Assim, para gerar valor, a empresa deve ser capaz de conciliar a maximização de resultados, a eficiência em processos,



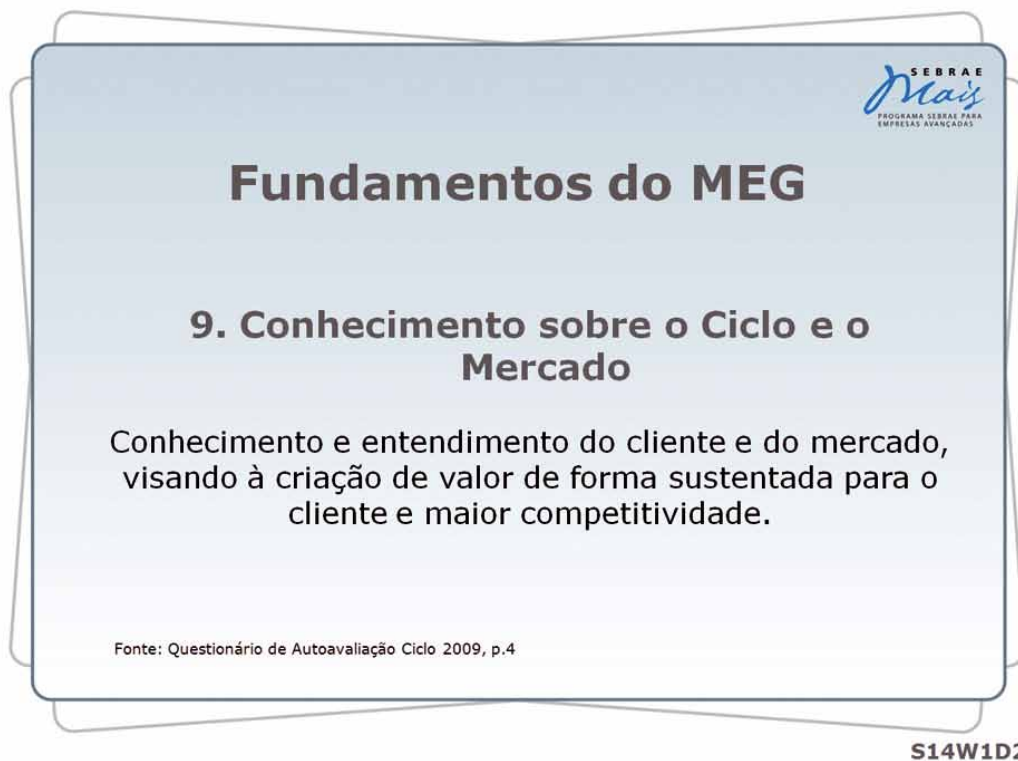
a minimização de custos, a qualidade da solução e o tempo de entrega. Quanto mais valor a empresa gerar, maior será a sua perenidade.

30. Explique que a geração de valor também deve levar em consideração a sustentabilidade, investindo em ações que atendam às necessidades do presente sem prejudicar o futuro e deve ser acompanhada pelo monitoramento dos resultados em relação às metas acordadas. Dessa forma, a liderança pode definir ações corretivas, caso seja necessário, e pode comparar o desempenho da organização com outras empresas do setor.
31. Esclareça que o valor, nas organizações, representa tanto ativos tangíveis como intangíveis. Os ativos tangíveis correspondem ao patrimônio físico e financeiro. Já os ativos intangíveis, a o conhecimento tácito, isto é, aquele conhecimento que provém da experiência e prática de uma atividade ou função (conhecimento não sistematizado); são importantes e não devem ser desprezados. Eles podem ter papel fundamental em processos de inovação e no desenvolvimento do aprendizado organizacional, gerando mais valor para a empresa.

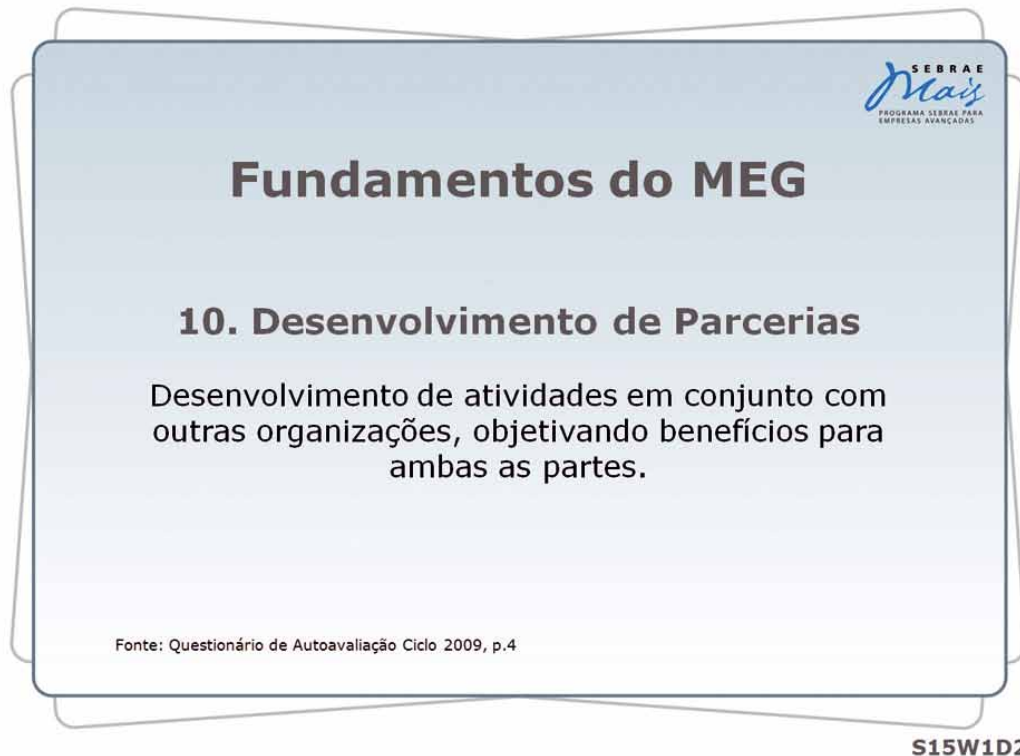


32. Projete o *slide* S13W1D2 e comente que a valorização das pessoas diz respeito ao estabelecimento de relações de qualidade com elas, criando condições para que se realizem profissional e humanamente, maximizando o seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.
33. Diga que valorizar pessoas significa proporcionar condições favoráveis ao desenvolvimento humano e profissional, por meio de uma cultura flexível e estimulante ao conhecimento. Uma empresa que valoriza as pessoas estimula relações de qualidade e possibilita o acesso às redes internas e externas como forma de aumentar os relacionamentos dos seus integrantes e, com isso, incrementar a troca de experiências, práticas, informações e conhecimento, que trazem desenvolvimento profissional e organizacional.
34. Avise que o desenvolvimento de competências individuais é um passo importante para a geração de comprometimento com os objetivos da organização. Além disso, a empresa deve oferecer condições para que as pessoas coloquem em prática o conhecimento gerado a partir do desenvolvimento de competências. Isso fatalmente levará a empresa à maximização do seu desempenho e resultados.

35. Projete o *slide* S14W1D2 e comente que 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.

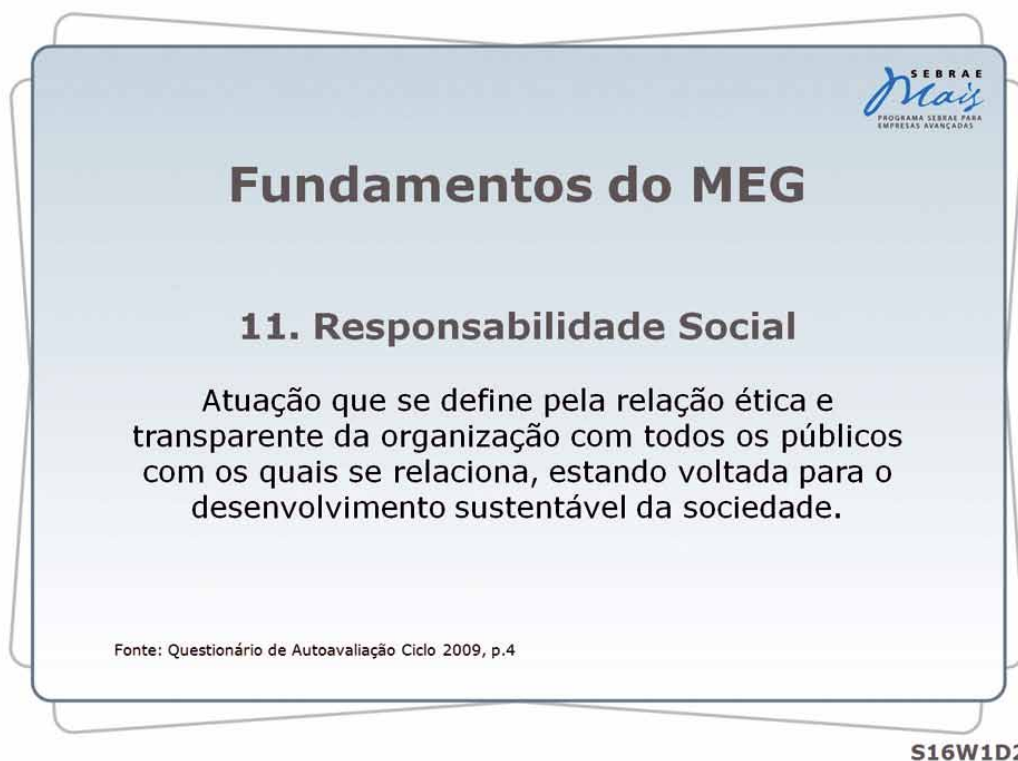


36. Comente que as empresas precisam agir orientadas para as necessidades e expectativas dos clientes atuais e potenciais. Ressalte que, nesse sentido, não basta que apenas o departamento de *marketing* ou comercial internalize essa cultura, mas a empresa como um todo. Todas as áreas devem agir e tomar decisões orientadas para os clientes. Dessa forma, os seus produtos e serviços serão traduzidos em características e atributos de elevado valor percebido, o que fatalmente resultará em satisfação dos consumidores. Como consequência da satisfação, os clientes apresentarão maior confiança e lealdade à empresa, as bases para um relacionamento próspero e duradouro.
37. Mantenha o *slide* S15W1D2 projetado enquanto comenta que 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 maneira única, traduzem-se 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.

38. Projete o *slide* S16W1D2, com o último dos 11 fundamentos, e comente que 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. Quase sempre 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.



39. Diga que o apoio às causas sociais inclui educação e assistência comunitária, promoção da cultura, do esporte e do lazer e participação no desenvolvimento nacional, regional ou setorial. A empresa socialmente responsável busca eliminar ou diminuir os impactos negativos de sua atividade no meio ambiente, conservar os recursos não renováveis e racionalizar o uso dos recursos renováveis. As empresas devem identificar e controlar os impactos de suas instalações e atividades na sociedade e zelar pelo desenvolvimento sustentável, no sentido de não comprometer as condições sociais e ambientais necessárias para as gerações futuras.
40. Verifique se ficou alguma dúvida com relação a estes 11 fundamentos e, em seguida, passe para o próximo tema, Critérios de Excelência.

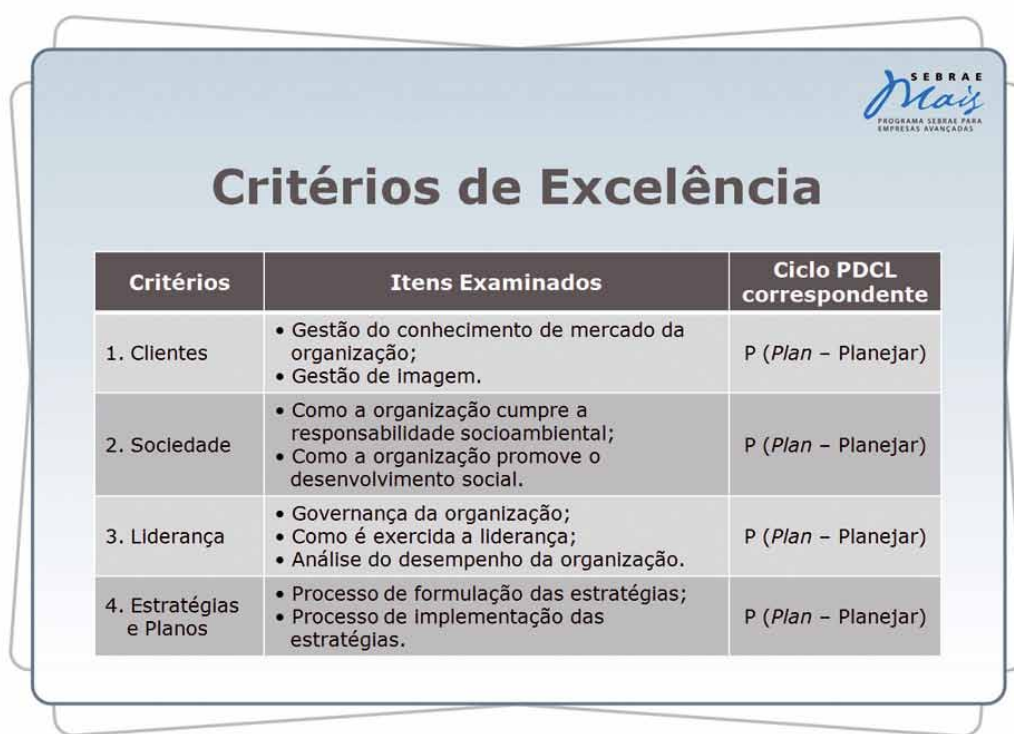
1.3 CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA

1. Passe a considerar os critérios em si. Lembre-se de que os participantes já preencheram o autodiagnóstico por ocasião de sua inscrição no programa, e já tiveram uma visita do consultor. O seu papel agora é repassar os critérios e convidar os participantes a reavaliarem e ajustarem seus questionários

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

de acordo com suas explicações. Portanto, pode ser interessante que os participantes acompanhem a apresentação com seus questionários em mãos e já façam os ajustes à medida que você explica. Deixe-os à vontade para tirar dúvidas e, de tempos em tempos, se não se manifestarem, pergunte se a explicação está ajudando a revisar o preenchimento.


2. Apresente os *slides* S17W1D2 e S18W1D2 e comente que a explicação seguirá a ordem exposta, que é a mesma do autodiagnóstico. Destaque que o *slide* também aponta qual parte do ciclo do PDCA está predominantemente associada ao critério.



The slide is titled "Critérios de Excelência" and features the SEBRAE logo in the top right corner. It contains a table with three columns: "Critérios", "Itens Examinados", and "Ciclo PDCL correspondente". The table lists four criteria: 1. Clientes, 2. Sociedade, 3. Liderança, and 4. Estratégias e Planos. Each criterion is associated with specific items to be examined and a corresponding PDCA cycle (all are in the 'Plan' phase).

Critérios	Itens Examinados	Ciclo PDCL correspondente
1. Clientes	<ul style="list-style-type: none">• Gestão do conhecimento de mercado da organização;• Gestão de Imagem.	P (<i>Plan</i> – Planejar)
2. Sociedade	<ul style="list-style-type: none">• Como a organização cumpre a responsabilidade socioambiental;• Como a organização promove o desenvolvimento social.	P (<i>Plan</i> – Planejar)
3. Liderança	<ul style="list-style-type: none">• Governança da organização;• Como é exercida a liderança;• Análise do desempenho da organização.	P (<i>Plan</i> – Planejar)
4. Estratégias e Planos	<ul style="list-style-type: none">• Processo de formulação das estratégias;• Processo de implementação das estratégias.	P (<i>Plan</i> – Planejar)

S17W1D2



Critérios de Excelência

Critérios	Itens Examinados	Ciclo PDCL correspondente
5. Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas de trabalho da organização; Gestão do desenvolvimento de pessoas e equipes; Processos relativos à capacitação e desenvolvimento; Como a organização proporciona qualidade de vida às pessoas. 	D (<i>Do</i> – Fazer)
6. Processos	<ul style="list-style-type: none"> Processos principais do negócio e processos de apoio; Processos de relacionamento com os fornecedores; Processos econômico-financeiros. 	D (<i>Do</i> – Fazer)
7. Informações e Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> Gestão das informações da organização. 	L (<i>Learn</i> – Aprender)
8. Resultados	<ul style="list-style-type: none"> Verificação dos efeitos das práticas citadas. 	C (<i>Check</i> – Controlar)

S18W1D2

3. Use o Texto de Apoio TA2W1D2 para aprofundar seus comentários. Conforme for repassando as explicações, convide os participantes a revisar suas respostas no questionário, um item de cada vez. Ao término de cada item, convide os participantes a apresentarem as suas respostas em plenária. Discuta as respostas e esclareça eventuais dúvidas.

TEXTO DE APOIO TA2W1D2

1. Liderança

O critério Liderança avalia a governança da empresa, considerando aspectos relacionados à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade. Por exemplo: como a organização assegura a equidade entre os sócios e protege os direitos das partes interessadas? Ou ainda, como a organização estabelece regras de conduta para a sua administração?

Este critério avalia também como é exercida a liderança, abordando temas como o estabelecimento dos padrões de trabalho, aprendizado e mudança cultural. Por exemplo: como a empresa estimula a diversidade de ideias e culturas entre os seus funcionários? Como as pessoas com potencial de liderança são identificadas? Como os líderes atuais são avaliados e desenvolvidos?

Além disso, este critério avalia o desempenho da organização, fazendo uma análise comparativa entre o desempenho desta com o de outras empresas e a avaliação do êxito na implementação das estratégias. Por exemplo: como é avaliado o êxito das estratégias e o alcance dos respectivos objetivos da organização a partir das conclusões da análise do seu desempenho? Como são consideradas na análise do desempenho da organização as variáveis dos ambientes interno e externo, relevantes para o êxito das estratégias?

Um dos aspectos críticos da liderança é inspirar a empresa para uma missão transcendente. Daí que a formalização de uma missão inspiradora é parte constitutiva importante da liderança.

2. Estratégias e planos

Estratégias estão associadas a objetivos: objetivos mostram aonde a organização quer chegar; a estratégia mostra o caminho.

Os objetivos constituem os diversos resultados que a organização se propõe a alcançar, com um prazo definido para que aconteçam. Devem estar associados a descrições precisas, preferencialmente quantitativas. Caso contrário, seriam vagos demais e não conduziram a organização ao seu atingimento. Por exemplo, uma empresa não deve formular que seu objetivo é simplesmente crescer; o ideal é especificar quanto quer crescer (25%, por exemplo), especificando também sob que aspecto (lucro, receita, participação de mercado, produção etc.), e em quanto tempo deve ocorrer (em um mês? Em um ano? Em uma década?).

A palavra estratégia possui diversos sentidos e, quando aplicada ao contexto organizacional, a estratégia deve ser entendida como meio para atingir os objetivos definidos.

As estratégias devem ter caráter único (ninguém mais pode implantar esta estratégia tão bem como sua empresa) e criativo (deve surpreender clientes e concorrentes).

O critério Estratégias e Planos avalia o processo de desenvolvimento das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do macroambiente e do modelo de negócio da empresa. Por exemplo: como são identificadas e analisadas as características do setor de atuação da empresa? Como é realizada a análise do ambiente interno? Como são identificadas oportunidades e decididas a entrada ou saída de negócios?

Este critério também avalia o processo de implementação das estratégias, abordando a definição de indicadores e o acompanhamento dos ambientes interno e externo. Por exemplo: como são definidos indicadores para monitorar o sucesso ou não da implementação das estratégias?

3. Clientes

Este critério avalia a gestão do conhecimento de mercado da empresa, enfatizando identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas de seus clientes. Por exemplo: como o mercado é analisado e segmentado? Como são definidos os clientes-alvo nesse segmento? Além disso, este critério também avalia a gestão da imagem da organização, abordando a divulgação das marcas e dos produtos da empresa e como a organização se relaciona com os seus clientes, considerando a sua satisfação ou insatisfação e fidelidade. Por exemplo: como as marcas e produtos da empresa são divulgados de forma a criar credibilidade, confiança e uma imagem positiva? Como as necessidades dos clientes são identificadas? Como são definidos e divulgados os canais de relacionamento com os clientes?

4. Sociedade

Este critério avalia como a organização cumpre a sua responsabilidade socioambiental, enfatizando ações voltadas para o desenvolvimento sustentável. Por exemplo: como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais de seus produtos, processos e instalações? Como os impactos sociais e ambientais dos produtos, processos e instalações, assim como as políticas, ações e resultados relativos à responsabilidade socioambiental são comunicados à sociedade? Como a organização seleciona

e promove, de forma voluntária, ações com vistas ao desenvolvimento sustentável?

Além disso, este critério avalia como a empresa promove o desenvolvimento social, incluindo a realização ou apoio a projetos sociais em âmbito local, regional ou setorial. Por exemplo: como as necessidades e expectativas da sociedade, incluindo as comunidades vizinhas às instalações da organização, são identificadas, analisadas, compreendidas e utilizadas para definição e melhoria da sua atuação social? Como é avaliado o grau de satisfação da sociedade, incluindo as comunidades vizinhas, em relação à organização?

5. Informações e conhecimento

Este critério examina a gestão das informações da empresa, bem como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os conhecimentos necessários para executar as atividades e para auxiliar a análise e melhoria do seu desempenho. Por exemplo: como são identificadas as necessidades de coleta, tratamento, guarda e disponibilização de informações para apoiar as operações diárias, acompanhar o progresso dos planos de ação e subsidiar a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da empresa? Como é gerenciada a segurança das informações? Como são identificados os conhecimentos críticos que agregam valor ao negócio, gerando um diferencial competitivo para a organização? Como os principais conhecimentos são desenvolvidos?

6. Pessoas

Este critério é empregado para avaliar os sistemas de trabalho da empresa, incluindo a sua organização, a estrutura de cargos e os processos relativos à seleção e contratação de pessoas. Por exemplo: como a organização do trabalho é definida e implementada, visando ao alto desempenho da organização? Como são selecionadas (interna e externamente) e contratadas pessoas, em consonância com as estratégias e as necessidades do modelo de negócio da organização?

Este critério também avalia o aspecto relativo aos processos de capacitação e desenvolvimento das pessoas. Por exemplo: como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas? Como os programas de capacitação e desenvolvimento abordam a cultura da excelência e contribuem para consolidar o aprendizado organizacional?

Este critério examina como a empresa promove a qualidade de vida das pessoas, interna e externamente ao ambiente de trabalho. Por exemplo: como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia? Como o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas são avaliados? Como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora de seu ambiente?

7. Processos

Uma organização tem um conjunto de atividades repetitivas e cotidianas, que devem ser mapeadas e desenhadas de forma a terem eficácia (atingirem os objetivos previstos) e eficiência (serem feitas com rapidez, economia de recursos, dentro de parâmetros de qualidade especificados etc.). Tais atividades, encadeadas com vistas à produção de um resultado, são denominadas processos.

Uma organização estabelece processos para não ter que “reinventar a roda”. Estes processos devem ser cuidadosamente definidos, sobretudo aqueles de maior importância ao negócio. Neste ponto do diagnóstico, procura-se avaliar como a empresa define e gerencia os seus processos principais (prestação de serviços, comercialização e produção), bem como do gerenciamento dos seus principais fornecedores e dos recursos financeiros da empresa.

Os processos devem estar documentados, de tal forma que qualquer integrante da empresa saiba o que fazer em relação àquele processo; sem processos registrados as empresas correm o risco de ficarem reféns de pessoas.

Os processos também devem estabelecer padrões, e esse padrão deve ser confrontado com o que o processo gera de fato, para se tomarem ações de reforço ou corretivas.

Há também processos voltados a fornecedores. Explique que os processos com fornecedores tratam dos produtos, materiais ou serviços adquiridos pela organização e contempla o desenvolvimento da cadeia de suprimento, a seleção e qualificação dos fornecedores, a disponibilidade do fornecimento, o atendimento aos requisitos da organização, o envolvimento dos fornecedores com os valores e princípios organizacionais e a minimização dos custos associados ao fornecimento.

Fornecedor pode ser um produtor, um distribuidor, um varejista ou um comerciante que forneça produtos, materiais, serviços ou informações. Já a cadeia de suprimento é composta pelo fluxo de produtos, serviços e informações e vai desde o fornecedor até o cliente.

Com relação ao fornecimento, é importante considerar também os produtos, materiais e serviços críticos, que são aqueles que afetam ou influenciam diretamente a qualidade dos produtos e serviços entregues pela organização a seus clientes.

A organização tem a obrigação de incentivar seus fornecedores a promover uma melhoria contínua de seu desempenho, o que pode ser conseguido, por exemplo, por meio de avaliações sistemáticas do desempenho de seus fornecedores, comunicação dos resultados destas avaliações para estes e apoio em ações de melhoria perante o fornecedor.

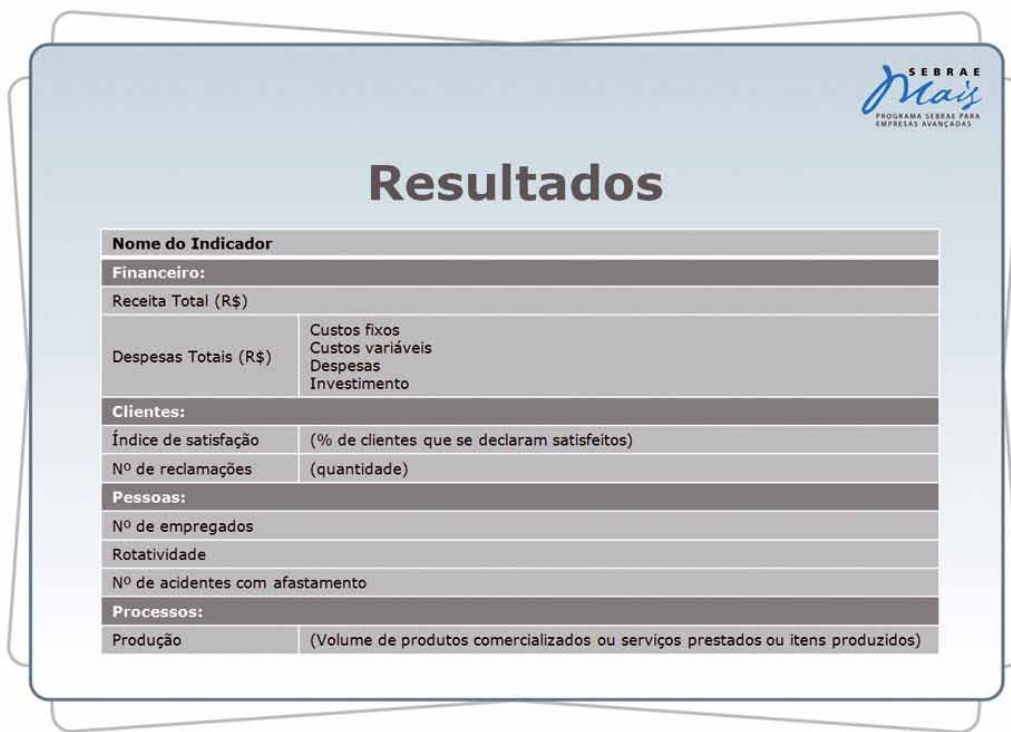
Explique que os processos econômico-financeiros tratam do gerenciamento das finanças da organização e recebem destaque dentro do critério Processos devido à sua importância no contexto da administração da organização.

A gestão econômico-financeira engloba o gerenciamento dos aspectos relacionados à sustentação econômica do negócio, os recursos financeiros para atender às necessidades operacionais, a definição de recursos para a realização de investimentos, os riscos financeiros e o orçamento, entre outros.

Os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio devem ser gerenciados por meio de indicadores adequados, para assegurar a saúde financeira da organização. Os parâmetros ou indicadores de desempenho econômico-financeiros são particulares a cada organização, que deve identificar, estabelecer e monitorar os seus.

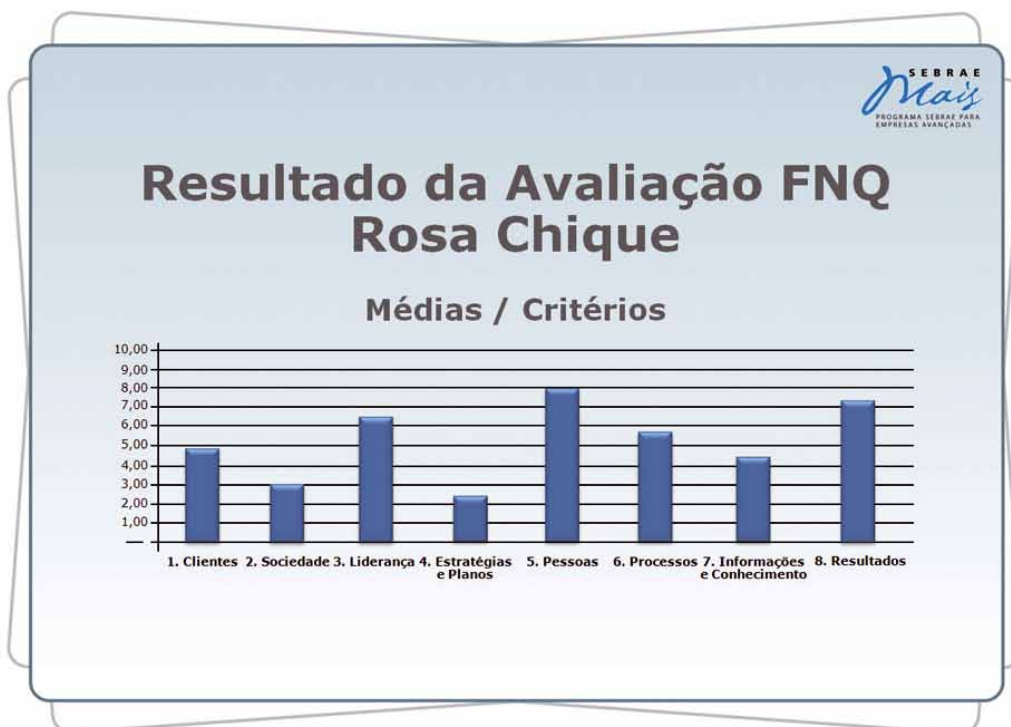
8. Resultados

Este critério examina os resultados relevantes da organização, abrangendo os econômico-financeiros e os relativos a clientes e mercados, sociedade, pessoas e processos. Inclui o uso sistemático de indicadores referentes a cada uma destas dimensões, evidenciado pelo registro dos resultados obtidos nos últimos três exercícios. No caso do questionário utilizado, são mensurados os indicadores apresentados no *slide* S19W1D2.



S19W1D2

4. Projete o *slide* S20W1D2, que traz o resultado da avaliação para a empresa fictícia Rosa Chique.



S20W1D2

5. Explique que a empresa apresenta uma série de critérios em que há espaço para melhorar. Em princípio, os itens em que obteve menor avaliação podem representar prioridades de atuação; entretanto, esta escolha não é automática: é importante que o empresário valide o que realmente importa para a empresa. Por exemplo, no caso da Rosa Chique, pode ser mais importante criar critérios para segmentar bem os clientes do que mapear exaustivamente situações de risco do trabalho, sobretudo considerando-se que a atividade da empresa é de baixo risco.
6. Comente que esta análise será útil na construção da matriz SWOT: os itens com alta avaliação podem ser pontos fortes; os de baixa avaliação, pontos fracos.
7. Antes de entrar na técnica seguinte, convide os participantes para um intervalo de 15 minutos.

1.4 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E RECURSOS

1. Comente que a segunda técnica de diagnóstico trata das competências e recursos da organização. Destaque que, enquanto a avaliação do FNQ diz respeito à forma – à existência ou não de determinados processos e instrumentos –, esta análise volta-se ao conteúdo, isto é, como desenhar as estratégias da minha empresa a partir dos recursos que tenho, e que outros devo buscar.
2. Pergunte aos participantes: o que é uma pessoa competente? Anote as respostas, que devem incluir coisas do tipo “alguém que sabe o que faz”, “que faz bem feito sempre”, “que conhece de um assunto”.
3. Aproveite estas respostas para explicar o que é competência de uma organização – ou competência organizacional. Comente que o conceito é análogo: 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. Apresente o *slide* S21WD2 para reforçar estas ideias.



Competências da Organização

- a.** Um conjunto de recursos coordenados;
- b.** 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 de seu sucesso.

S21W1D2

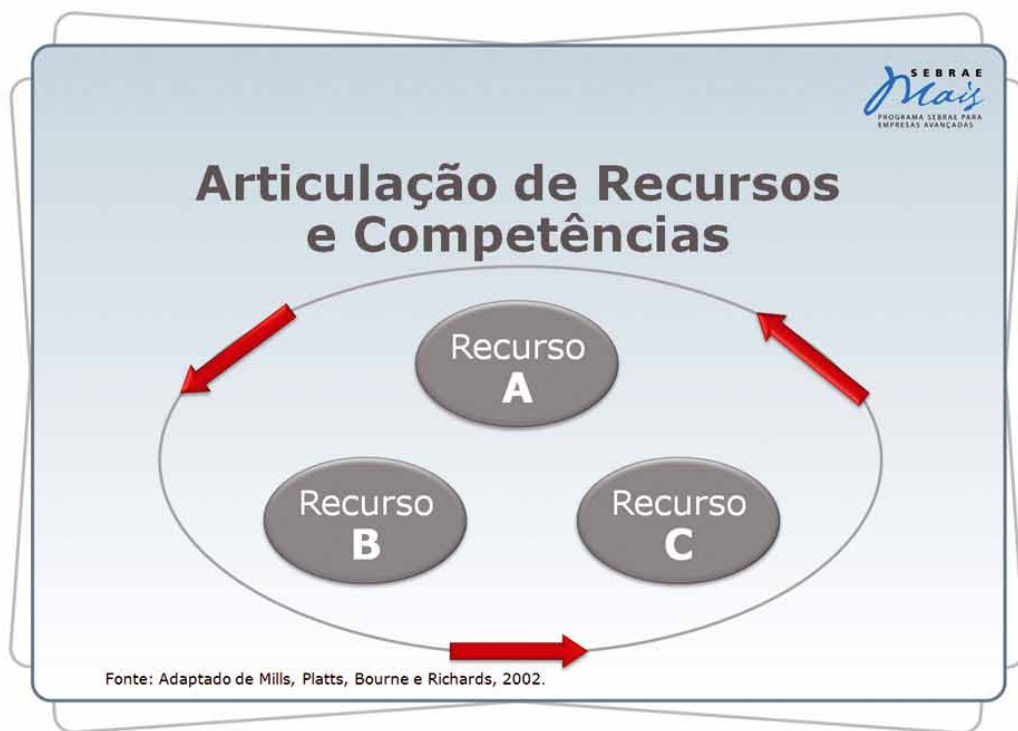
4. Dê alguns exemplos de empresas que têm fortes competências:

- Custos baixos das Casas Bahia;
- Tecnologia aeronáutica da Embraer;
- Distribuição da AmBev no Brasil.

5. Pegue o caso dos custos baixos das Casas Bahia. A empresa só os alcança porque coordena uma série de recursos, como compras em larga escala, negociações intensas com fornecedores, austeridade das lojas, padronização da frota de caminhões para reduzir custos de manutenção e estoque, além de ganhar volume junto ao fornecedor, uso de *softwares* livres para não pagar licenças etc. Tais custos abaixo geram valor à empresa à medida que consolida a imagem de um negócio barateiro, o que atrai clientes. Os concorrentes têm dificuldade de imitar, pois não têm a mesma escala de compra, possuem outros custos. Por fim, a imagem (ou competência) de custos baixos acaba por ser transferida a qualquer produto ou serviço comercializado pela rede, como se houvesse uma mensagem subliminar: “se é das Casas Bahia, deve

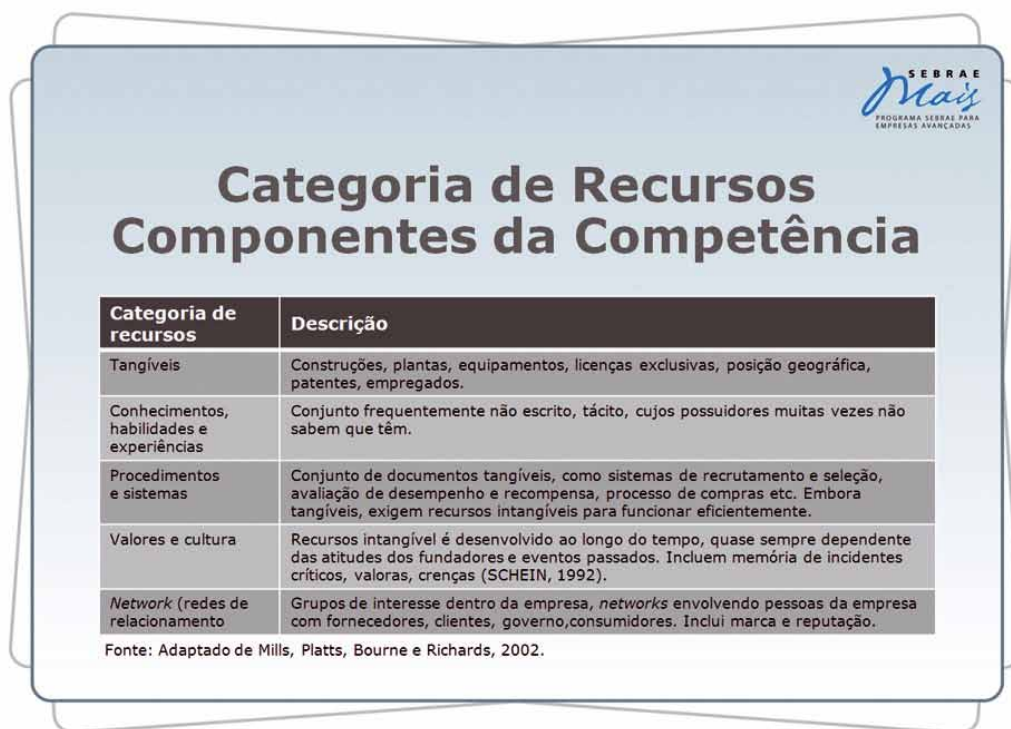
ser mais barato” – o que nem sempre é verdade. A mesma ideia e critérios se aplicam aos outros dois exemplos.

6. Comente que 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.
7. Apresente o *slide* S22W1D2 e comente que a figura 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

8. Explique que os recursos também podem ser classificados, e ilustre com o *slide* S23W1D2, que apresenta uma classificação, a título de exemplo. Comente que, embora exista esta divisão por categorias, na prática os recursos ficam misturados. Considere, por exemplo, um funcionário de nível gerencial. Ao mesmo tempo em que ele é um recurso “tangível”, também é parte de uma rede de relacionamento (*network*), além de guardar e transmitir os valores da empresa (recursos culturais) e possuir uma grande variedade de ativos de conhecimento (recursos de conhecimento).



SEBRAE
Mais
PROGRAMA TERRA PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

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, como 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	Recursos intangível é 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, <i>networks</i> envolvendo pessoas da empresa com fornecedores, clientes, governo, consumidores. Inclui marca e reputação.

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

S23W1D2

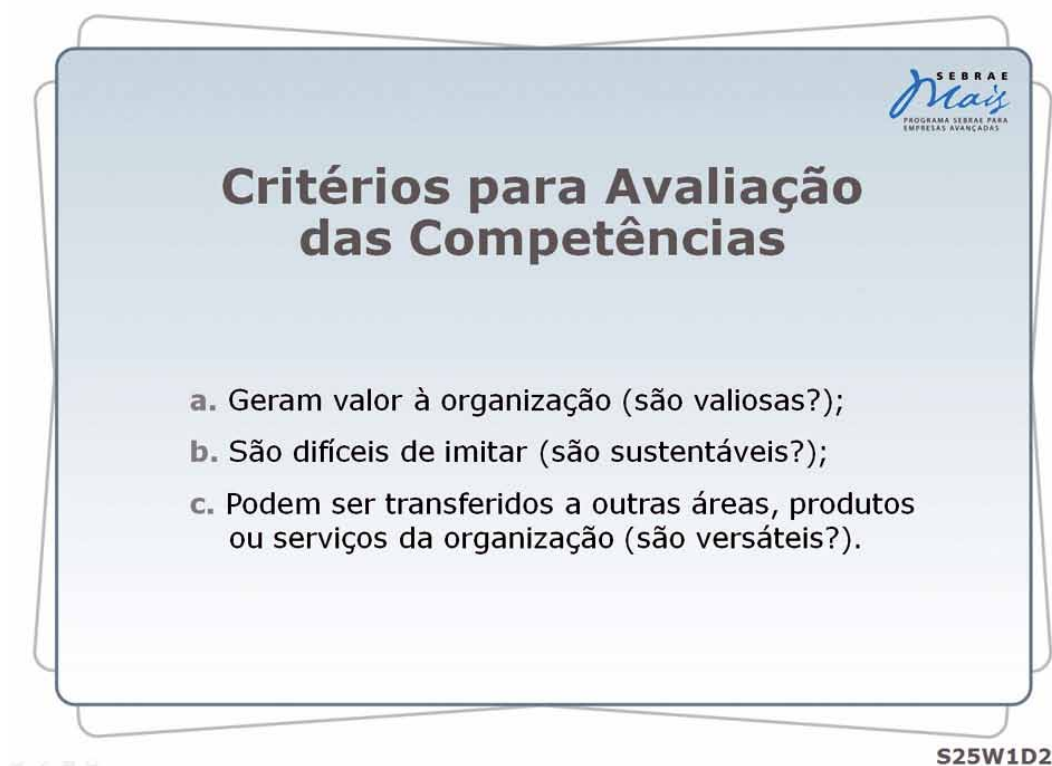
9. Apresente a figura do *slide* S24W1D2, que ilustra os recursos constitutivos da competência, rapidez e confiabilidade na entrega de uma empresa de equipamentos, de acordo com a tabela anterior.



10. Com base nestas ideias, convide os participantes a avaliarem as competências e recursos de suas organizações. Para tanto, devem utilizar a pasta "Compet" do Plano Empresarial. Nesta pasta, serão solicitados a: a) escolher algumas competências da empresa, levando em conta alguns fatores-chave de sucesso do setor (FCS); b) definir estas competências; c) avaliar o valor, sustentabilidade (dificuldade de imitar) e versatilidade da competência; d) avaliar a importância de cada tipo de recurso para as competências escolhidas.
11. Mostre a análise que foi feita para a Rosa Chique. No caso, três competências organizacionais foram escolhidas (que correspondem aos FCS em que a empresa se destaca):

Atendimento especializado	Conhecimento dos desejos e necessidades de meninas pré-adolescentes; empatia no atendimento das vendedoras; múltiplos canais de atendimento; ambiente das lojas etc.
Design	Acompanhamento de tendências no <i>design</i> e moda dos produtos e serviços; atenção a seriados, filmes, programas, músicas e incorporação nos produtos.
Qualidade do produto	Qualidade da matéria-prima em termos de durabilidade e resistência; acabamento, costura e atenção a detalhes.

12. Apresente a planilha Excel Compet com a análise da Rosa Chique.
13. Chame a atenção para o fato de que, na avaliação de competências, três critérios devem ser observados. Projete o *slide* S25W1D2 e faça os comentários conforme o Texto de Apoio TA3W1D2, a seguir.



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

TEXTO DE APOIO TA3W1D2

a. Geram valor à organização (são valiosas?):

Competências são valiosas: trazem receita à empresa ou contribuem para reduzir as despesas. Cite como exemplos de competências valiosas: um processo produtivo de custo mais baixo que o dos concorrentes, uma marca forte que permita vender produtos a um preço mais atraente, relacionamentos duráveis com fornecedores, governo, clientes, ou recursos escassos como reservas minerais, ou como a localização, para empresas do varejo etc.

b. São difíceis de imitar (são sustentáveis?):

É precisamente porque resultam de vários recursos articulados que as competências são difíceis de imitar. Seria necessário replicar todo o sistema para se ter o mesmo efeito, e ainda assim o resultado não seria garantido. A esta dificuldade de imitar chamamos sustentabilidade.

A competência é sustentável se há dificuldade dos concorrentes em copiar (seja porque os concorrentes não o enxergam, ou porque o recurso resulta de peculiaridades da história da empresa, ou porque falta entendimento sobre seu funcionamento) ou encontrar substitutos, ou se a empresa não destruir ou permitir que o recurso perca valor.

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

Falar que a competência é “transferível” e versátil é afirmar que é útil para várias áreas de produtos e mercados, podendo prover acesso a novos mercados. A versatilidade pode ser restringida se a competência só for valiosa quando acompanhada de outros recursos, se estiver atrelada às suas circunstâncias geográficas ou se demorar muito tempo ou for realmente impossível de copiá-la em outras áreas ou produtos. Por exemplo, uma fonte de água mineral, por mais valiosa e sustentável que seja para uma engarrafadora de água, é muito pouco versátil ou transferível.

14. Mostre também a avaliação de recursos que foi feita para o caso da Rosa Chique, bem como as saídas gráficas geradas automaticamente na planilha Compet. Note que os círculos representam os recursos relacionados às competências, e seu diâmetro expressa sua contribuição à competência. No exemplo, observe que o recurso conhecimento é o que representa maior contribuição às competências, e, portanto, deve ser constantemente alimentado e desenvolvido.

15. Observe aqui a oportunidade de relacionar algumas das constatações desta análise com o diagnóstico do MEG. Por exemplo, a Rosa Chic trabalha mal seus processos e, como consequência, uma de suas fragilidades na competência “atendimento personalizado” (e nas demais também) é depender muito do conhecimento tácito que está na cabeça das pessoas e não na organização. Se estas pessoas saírem da empresa, corre-se o risco de perder a competência junto com elas.
16. Aplique no Plano Empresarial.
Peça aos participantes para mapear as competências e recursos de sua empresa, utilizando a pasta Compet no Plano Empresarial. Ao final, chame uma discussão em plenária para apurar dificuldades e resultados.

1.5 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

1. Explique aos participantes que outra ferramenta para o diagnóstico da organização é a análise das estratégias genéricas. Comente que 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.
2. Projete o *slide* S26W1D2 e explique que, embora a ideia de estratégia genérica possa ser usada para desenhar as estratégias, também é passível de ser considerada um modelo com o qual a empresa pode confrontar-se para examinar seu perfil. É este uso que enfatizamos no presente *workshop*.

Perfis Estratégicos

- ➔ **LIDERANÇA EM CUSTO:** caracteriza empresas que buscam competir com base no custo, procurando oferecer a seus clientes um produto médio, 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

3. Utilize o Texto de Apoio TA4W1D2 para ter subsídios para esta explicação.

TEXTO DE APOIO TA4W1D2

a) Liderança em custo:

A liderança em custo consiste em atingir a liderança em um segmento ou mercado por um conjunto de políticas funcionais orientadas para a redução dos custos de operação, especialmente nas atividades que não agregam valor, na otimização de sua capacidade produtiva, no trabalho com a curva de experiência da empresa ou na utilização dos fatores de produção da maneira mais racional possível. Desta forma, torna-se possível buscar a liderança por meio da redução dos preços, a partir da minimização de sua estrutura de custos.

São exemplos de empresas que adotam estratégias de liderança em custos: fabricantes chineses, Casas Bahia no varejo, ou empresas de medicamentos genéricos.

Alguns métodos que ajudam a alcançar a liderança em custo são:

- Construir instalações em escala ou não ter nenhuma estrutura: quando a empresa possui grandes instalações, obtém ganhos de escala; por outro lado, com a ausência de estrutura, conforme o negócio, não há custos fixos e, assim, há maior flexibilidade;

- Reduzir custos pela experiência: trata-se da curva de aprendizado – à medida que a empresa produz mais, descobre novas maneiras de produzir com mais eficiência;
- Controlar de forma rígida os custos e despesas gerais: consiste na manutenção e uso de relatórios atualizados de custos, materiais em estoque, volume diário de produção, etc;
- Minimizar custo em áreas não relacionadas diretamente com a produção. Nessas empresas, o ideal é manter uma estrutura enxuta;
- Oferecer incentivos baseados em metas quantitativas, como remuneração por produtividade, metas de vendas etc;
- Ter organização e responsabilidades bem estruturadas, de modo a evitar duplicidade e retrabalho;
- Ter acesso a capital de custo mais baixo para seus investimentos;
- Desenvolver produtos projetados para facilitar a fabricação, de modo a alcançar maior produtividade;
- Possuir boa capacidade de engenharia de processo, o que implica estar sempre olhando o processo produtivo e tentando aperfeiçoá-lo;
- Deter um sistema de distribuição com baixo custo, para que toda a economia gerada na produção não se perca na distribuição, e o cliente possa usufruir de preços menores.

b. Diferenciação:

Esta estratégia consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria, ou seja, envolve a criação e comercialização de produtos exclusivos.

A diferenciação pode ser obtida mediante o posicionamento de marca, de fatores tecnológicos, de dispositivos únicos ou, até mesmo, por meio dos serviços aos clientes, sendo seu ponto-chave conseguir a vantagem competitiva, rapidamente percebida pelos consumidores.

São exemplos de empresas que trabalham com uma estratégia de diferenciação: na indústria de confecção, marcas como Zara, Louis Vitton ou Lacoste; automóveis como Ferrari ou Porsche; computadores e equipamentos da Apple; vinhos franceses da região de Bordeaux, entre outros.

Um perfil de diferenciação requer o emprego de um dos seguintes métodos (ou uma combinação deles):

- Forte imagem da marca formada por meio de publicidade intensiva;
- Grande habilidade de *marketing* – propaganda e pesquisa de mercado;
- Engenharia de produtos: capacidade de captar desejos e transformá-los em produtos e serviços viáveis;
- Forte coordenação entre pesquisa e desenvolvimento (P&D) e *marketing*;
- Reputação de líder em qualidade ou tecnologia;
- Tradição na indústria ou combinação de habilidades trazidas de outros negócios;
- Avaliação e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas;
- Peculiaridades que fazem da empresa e seus produtos únicos;
- Serviço sob encomenda costuma ser uma boa fonte de diferenciação, pois permite elaborar produtos atendendo a desejos diferenciados dos clientes;
- Rede de fornecedores: fornecedores confiáveis são uma fonte de diferenciação, já que a empresa pode dar garantia de procedência de seus insumos, como a indústria de vinho em relação à procedência das uvas.

c. Enfoque:

O enfoque consiste em escolher um determinado grupo comprador, um segmento de linha de produtos ou um mercado geográfico. Empresas desta estratégia procuram segmentar o mercado – descobrir nichos – e apelar somente para um ou alguns grupos de consumidores (“os meus clientes”).

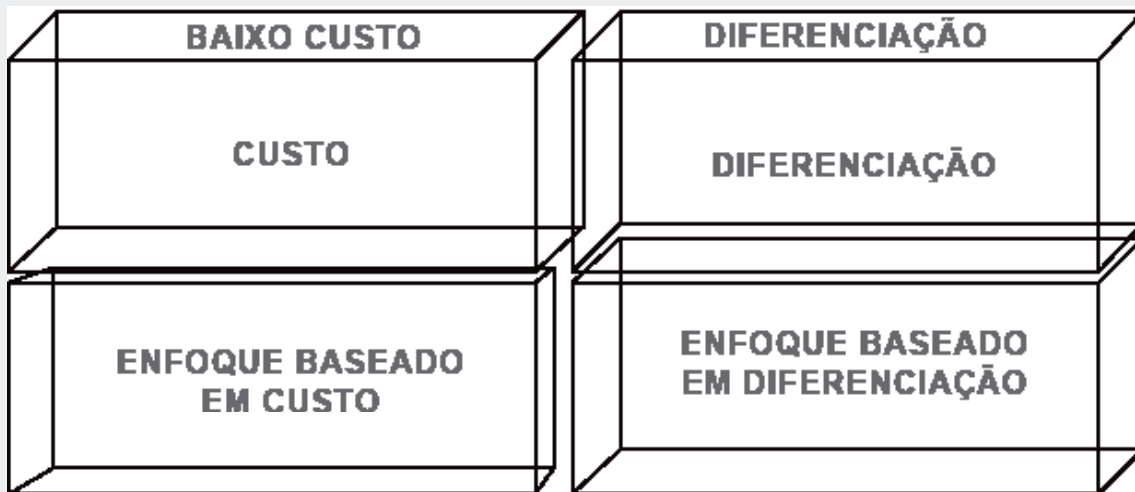
O enfoque pode ser feito em mercados geograficamente distintos, ou em faixas de renda, ou, ainda, em faixas etárias distintas. As empresas que usam essa estratégia, normalmente possuem pouca participação no mercado global, mas são líderes naquela faixa de mercado determinado.

A estratégia de enfoque é característica de pequenas e médias empresas, que se especializam em atender a um determinado mercado geográfico local, como uma padaria de vizinhança, um pequeno mercado ou um restaurante em uma rua de escritórios (e nesses negócios, a análise do ponto é fundamental). Mas também pode ser adotada por grandes empresas que enfocam um determinado nicho de mercado, como a Albany International, que produz tecidos técnicos para máquinas de papel e celulose, ou uma empresa produtora de grandes tubulações para oleodutos e postes, ou ainda consultorias com especialização funcional, como a Hay na área de remuneração.

A estratégia de enfoque é específica ao negócio, e envolve combinação de diferenciação e de liderança em custo para um dado grupo de clientes.

A figura mostra essas possibilidades.

Vantagem Competitiva x Escopo de Mercado.



Fonte: Porter, 1986.

4. Ilustre a análise de estratégias genéricas com o caso da Rosa Chique, projetando e comentando os resultados da planilha Estratégias Genéricas. Observe que o perfil da empresa é predominantemente Enfoque.
5. Aplique no Plano empresarial.
Peça aos participantes que completem a planilha Estratégias Genéricas em seu Plano Empresarial e explique que, conforme o grau de concordância ou discordância nas respostas às questões do quadro, observarão quanto o perfil estratégico de sua empresa se aproxima ou se afasta de cada um dos três perfis sugeridos.
6. Convide os participantes para uma discussão acerca dos resultados do preenchimento de suas planilhas.
7. Use o Texto de Apoio TA5W1D2 para finalizar o exercício.

TEXTO DE APOIO TA5W1D2

Difícilmente uma mesma empresa consegue se sobressair nos três – poderia até fazê-lo, mas normalmente precisa separar em diferentes negócios os produtos/ serviços que sigam perfis diferentes. Por exemplo, não é incomum que operadoras de telecomunicação estruturem unidades de negócio diferentes, uma atuando no segmento de transmissão de voz (ou celulares pré-pagos, no caso de operadoras de telecomunicações móveis), outra voltada para consumidores de maior exigência e renda (por exemplo, usuários de *smartphones*, ou consumidores de produtos de banda larga) e outra unidade voltada ao público corporativo, que demandam soluções customizadas. A divisão pode se dar mediante negócios distintos (ou unidades de negócio), departamentos separados, forças de vendas exclusivas para cada segmento, *call centers* distintos etc.

Também empresas de varejo de bens de consumo podem competir nos vários perfis estratégicos, com o uso de políticas multimarcas. Por exemplo, a Unilever possui produtos numa linha de excelência em custo (por exemplo, sabonetes Gessy), produtos de maior sofisticação/diferenciação (sabonetes Dove) e produtos voltados a serviços (limpeza industrial).

As empresas devem estar atentas para não acontecer serem “medianas” em todos os perfis, ou seja, não terem nenhum perfil em que se destaquem. Se isto acontece, pode ser que a empresa também extraia resultados “medianos”, subótimos – a não ser em casos de monopólio ou oligopólio. Situações de desempenho mediano talvez requeiram pensar uma reorientação estratégica e definição clara do(s) perfil(s) que pretende enfatizar.

8. Solicite que algum dos participantes apresente seu resultado (em geral, o que acaba antes da atividade) e promova uma discussão plenária, pedindo que o participante escolhido apresente aos demais suas reflexões e, sobretudo, comentando o gráfico gerado ao final.
9. Explique que o ideal é que sua empresa se aproxime claramente de um dos três perfis e, caso contrário, pergunte que ações convêm ser tomadas, conforme explicação no Texto de Apoio TA5E2. Ouça as respostas e faça alguns comentários.
10. Ao terminar a apresentação, convide os participantes para o intervalo de almoço, de uma hora, informando que a técnica seguinte será Análise das Áreas Funcionais.

1.6 ANÁLISE DAS ÁREAS FUNCIONAIS

1. Explique que outra maneira de analisar a empresa é considerá-la a partir de suas áreas funcionais, que são, na administração: **marketing, operações, pessoas e finanças**.
2. Faça comentários utilizando o Texto de Apoio TA6W1D2, a seguir.

TEXTO DE APOIO TA6W1D2

Toda organização, seja lucrativa ou não, possui clientes e um mercado a atender. Seus clientes constituem, de alguma forma, a razão de ser da organização: é ao atendê-los que a organização justifica sua existência. É atendendo-os, ainda, que a organização obtém recursos para sobreviver. Atender, satisfazer e gerar a lealdade desses clientes constitui a finalidade da área de *marketing*.

Toda organização também possui operações ou procedimentos mediante os quais agrega valor a seus clientes. Em indústrias, tais procedimentos são bem visíveis e, nesse caso, costuma-se utilizar o nome de produção ou administração da produção. Assim, mediante uma série de atividades, madeira, estofados, tecidos e parafusos convertem-se em um sofá. Nesse processo, é natural que o resultado que se obtém seja mais valioso que os insumos que se tinha no início.

Mas a ideia de produção ou operações também se estende aos serviços. Por exemplo, em uma cadeia de *fast-food* há uma série de procedimentos bem estruturados para converter pão e hambúrguer em um sanduíche. Esta área que estrutura os processos produtivos é denominada genericamente operações.

Porém, clientes externos e operações internas não esgotam o que é uma organização. Um aspecto essencial são as pessoas que a constituem, que fazem a organização e que lhe dão vida. Essas pessoas têm expectativas, sonhos e ambições, e é necessário que os objetivos propostos pela organização, de alguma maneira, respondam a seus projetos pessoais. Em outras palavras, a organização deve desenvolver mecanismos para alinhar o comportamento das pessoas a seus objetivos e, ao mesmo tempo, ser instrumento para seu desenvolvimento pessoal. Este é o papel da área de recursos humanos.

A área financeira, por fim, constitui elemento crítico. Em organizações privadas, representa um dos principais objetivos (se não o principal): dar lucro que possa ser reinvestido no negócio e trazer retorno aos proprietários. Mas também é importante em organizações sem finalidade lucrativa: por exemplo, a Lei de Responsabilidade Fiscal demonstra como o gestor público deve manusear cuidadosamente seus recursos financeiros. Da mesma forma, uma ONG, ainda que não tenha o retorno financeiro como uma prioridade, não pode descuidar de sua gestão, sob pena de comprometer sua sobrevivência no longo prazo.

3. Avise que dificilmente 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.
4. Demonstre a realização desta análise para o caso da Rosa Chique projetando a planilha Diag. áreas funcionais. Comente como a Rosa Chique não está confortável em nenhuma das áreas, e que isto demandará ações da empresa.
5. Aplique no Plano empresarial.
6. Peça aos participantes para aplicar esta técnica para seu negócio e discuta os resultados em seguida, em plenárias.

Fechamento

Ao fazer o diagnóstico das áreas funcionais, pode ser interessante também comparar a empresa a seus concorrentes. O motivo é que, se seu concorrente tem padrão excelente de atendimento ao cliente 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.

A avaliação da empresa sob o prisma das áreas funcionais ajuda no entendimento dos níveis de performance e complementa os *insights* obtidos nas outras análises, a saber: identificação das competências da organização e análise das estratégias genéricas. Essa análise pode ser sintetizada sob a forma de forças e fraquezas da organização.

Como veremos no último encontro, boa parte dessas informações deve ser gerada a partir de um sistema confiável de mensuração da performance, o que será tratado em outro encontro.

Antes disso, porém, será preciso juntar os resultados da análise do ambiente às constatações da análise da organização, fazendo o cruzamento das suas oportunidades e ameaças com suas forças e fraquezas.

TEMA 2 – ANÁLISE AMBIENTE X EMPRESA

2.1 Cruzamento das oportunidades e ameaças com forças e fraquezas da empresa

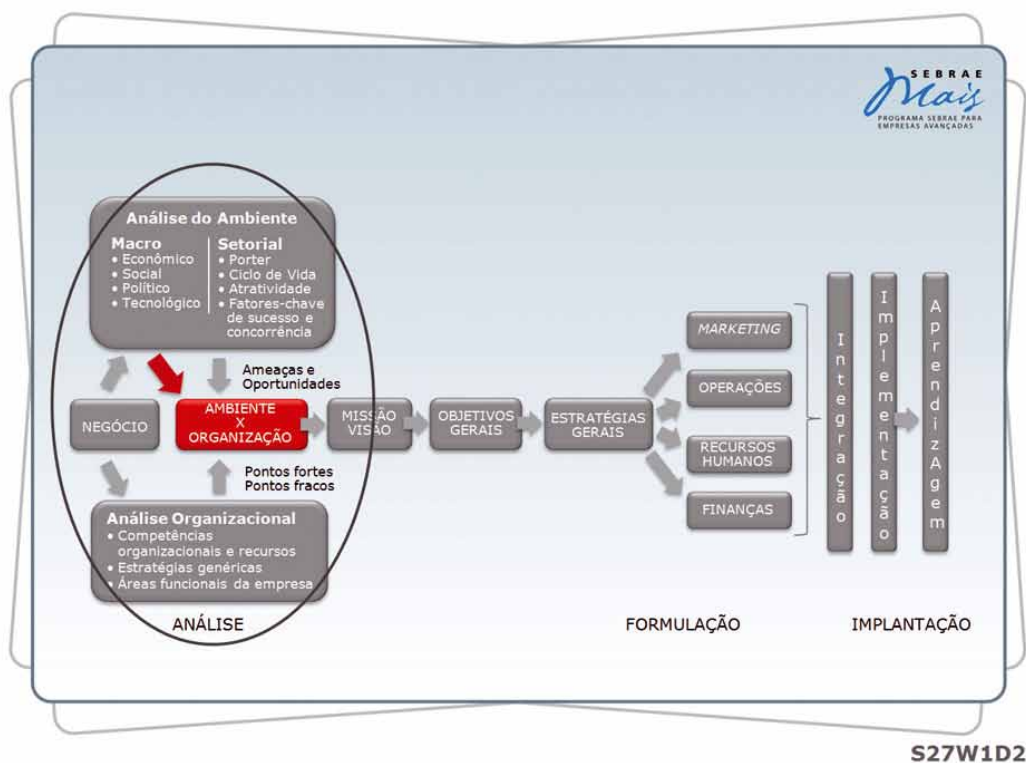
Objetivo: Fazer o cruzamento entre ameaças e oportunidades e os pontos fortes e fracos da empresa.

Tempo: 45'

Materiais: slides S27W1D2 a S29W1D2; Plano Empresarial.

Procedimentos essenciais

1. Apresente o slide S27W1D2 e mostre no mapa do processo estratégico o assunto que será abordado agora.



2. Comente que será abordado o último item da etapa da Análise, que é também a mais famosa das análises ambiente-empresa: a Análise SWOT.

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

1. Explique que SWOT vem do inglês *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) e resuma os principais aspectos do ambiente e as capacitações da empresa que têm maior impacto para o desenvolvimento da estratégia. Também é conhecida como Análise FOFA, significando as Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.
2. Pergunte se alguém na sala já conhece e se já aplica esta técnica. Depois de ouvir as respostas e explorar um pouco as experiências dos participantes com a referida técnica, projete o *slide* S28W1D2 para reforçar os conceitos de ameaças e oportunidades. Explique que o ideograma chinês que representa “crise” também significa “oportunidade” (o ideograma aparece no *slide*).

SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

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

3. Apresente também os conceitos de pontos forte e fracos (*slide* S29W1D2).



4. Cite o exemplo da Kodak, empresa do ramo de fotografias. O surgimento das máquinas digitais representou, simultaneamente, uma ameaça e uma oportunidade: ameaça por se tratar de uma nova tecnologia, que poderia reduzir fortemente o mercado de seus principais produtos; uma oportunidade, pois se tratava de um mercado novo e em crescimento. Ao mesmo tempo, a empresa apresentava forças e fraquezas: força por sua tradição no setor de fotografia; fraqueza pelo desconhecimento da tecnologia digital. Num primeiro momento, a empresa apostou contra a máquina digital, insistindo na venda de máquinas e filmes fotográficos. Entretanto, as câmeras digitais foram sendo aperfeiçoadas, fazendo fotos com qualidade cada vez maior, a um preço cada vez menor e com a vantagem da visualização imediata das fotos. Depois de uma crise interna, a Kodak correu atrás do novo segmento e já recuperou a liderança do mercado americano de fotografia.
5. Ilustre com o caso Rosa Chique projetando a planilha SWOT. Chame a atenção para o fato de que a planilha “puxa” automaticamente alguns resultados das análises anteriores, mas cabe ao empresário e sua equipe validar e complementar.

6. Aplique no Plano Empresarial.

Reforce que é fundamental destacar que as oportunidades/ameaças e pontos fortes/fracos devem ser fatores realmente relevantes. Posto de outra forma, ao conduzir as análises de ambiente externo e organização, provavelmente perceberemos vários fatores; destes, devemos destacar apenas aqueles que de fato podem trazer grande contribuição ou prejuízo ao negócio. Do contrário, corre-se o risco da análise abordar uma quantidade infundável de questões operacionais sem relevância e, nesta medida, perder sua utilidade.

7. Peça para alguns participantes falarem sobre suas análises e para a turma fazer comentários, se achar pertinente.

Fechamento

Após juntar elementos da análise do ambiente ao diagnóstico do negócio e, particularmente, após conduzir a análise SWOT, já temos 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.

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

Objetivo: Definir a missão e a visão da empresa aplicando criatividade e singularidade na formulação.

Tempo: 200'

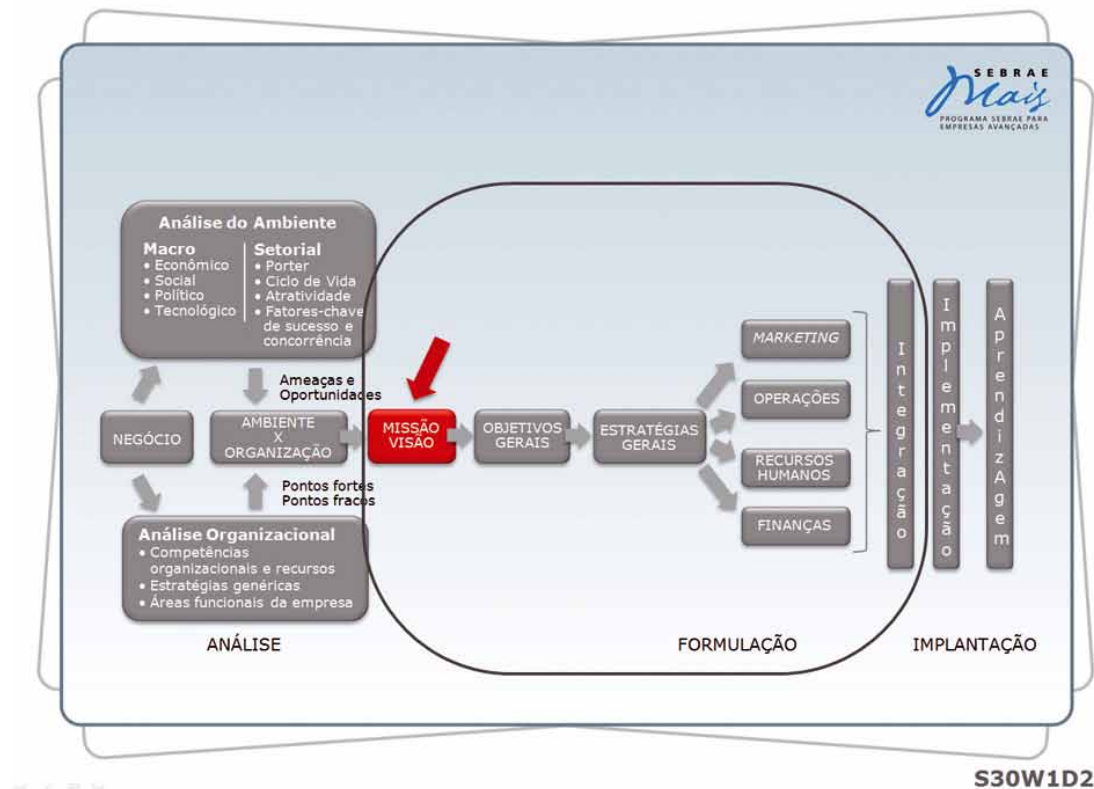
Materiais: *slides* S30W1D2 a S46W1D2; TA7W1D2 e TA10W1D2; Plano Empresarial; Caso Dika – Parte 2

Procedimentos essenciais

1. Projete o *slide* S30W1D2 com o mapa do processo estratégico e explique que, agora, iniciaremos a etapa de formulação.

Workshop I: Estratégia

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



2. Diga que esta etapa visa a transformar em decisões as informações reunidas na etapa anterior. Neste processo, abordaremos os seguintes conceitos e instrumentos: elaboração de missão e visão; estabelecimento de objetivos e estratégias gerais; desdobramento de objetivos e estratégias gerais em funcionais.
3. Conclua explicando que 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

1. Comente que, 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.

2. Diga que a criatividade constitui o elemento-surpresa da estratégia. Ela está presente em diversos momentos do desenho da estratégia: na concepção do produto ou serviço a ser enfatizado pela estratégia; na forma de comunicação, interna e externa, para alavancar as vendas; na adoção de canais de distribuição alternativos que, muitas vezes, ninguém havia percebido antes de uma empresa pioneira assumir; e ainda nos mercados que a empresa escolhe.
3. Projete o *slide* S31W1D2 e cite alguns exemplos de criatividade em estratégia:



- Venda de livros pela internet (Amazon.com).
- Otimização do processo produtivo (linha de montagem) para ofertar carros a preços acessíveis (como a Ford e o Ford T).
- Utilização de embalagens *pet* para construção de blocos de concreto, reciclando embalagens, conferindo maior resistência e durabilidade ao bloco e barateando o produto final (tecnologia Isopet).

A Vale, aproveitando a capilaridade de suas estradas de ferro, criou uma empresa de logística.

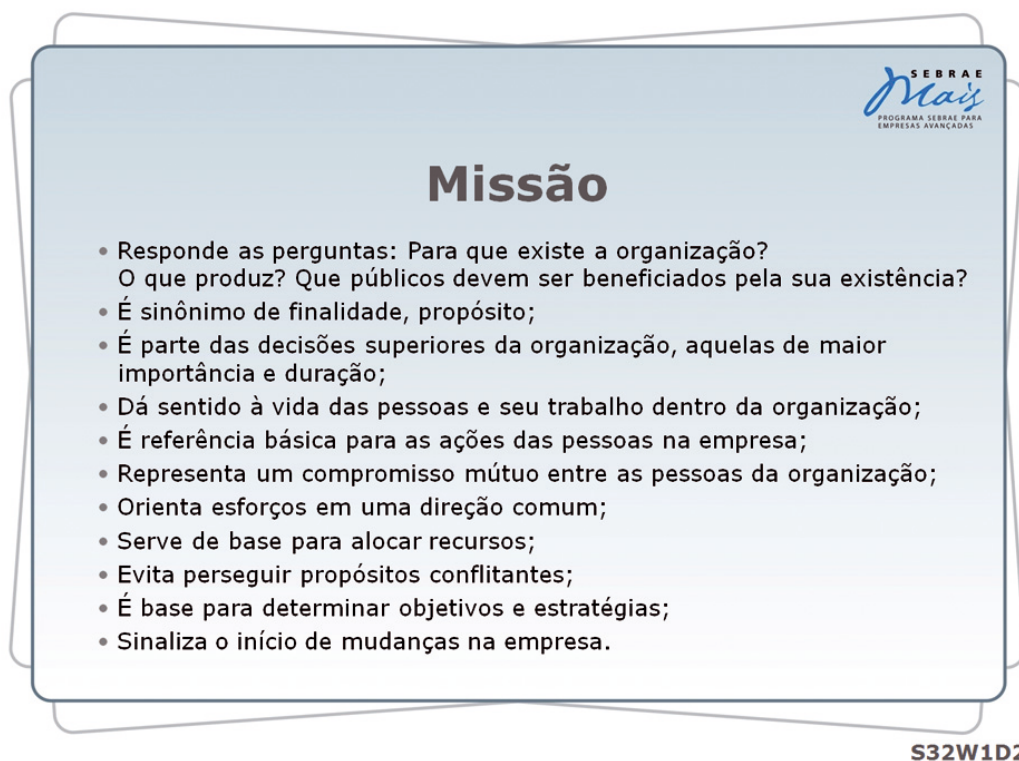
4. Explique que, com relação à singularidade da estratégia, esta deve ser única e explorar aspectos únicos que só a organização que a propõe tem – isto é, nenhum concorrente seria capaz de imitar a estratégia. Ainda, a estratégia deve ser capaz de atender a mercados inexplorados, de forma tal que, uma vez atendidos, sobre pouco espaço para outros. É claro que, na prática, isso é bastante difícil. Mas é por isso que gastamos tempo na análise: para descobrir essas brechas no mercado alinhadas com nossas capacidades. É também por isso que conceber estratégias exige criatividade.
5. Dê o seguinte exemplo: quando a Microsoft resolveu entrar pra valer na internet, afastando de vez as pretensões da Netscape e seu navegador, utilizou a posição absolutamente singular de seu sistema operacional para equipar, já na ocasião, quase 95% dos microcomputadores do planeta. Assim, colocar mais um *software* no “pacote” era coisa fácil, que demandaria pouco esforço relativo a mais, e garantiu, rapidamente, a liderança de mercado ao Windows Explorer. A empresa soube aproveitar sua posição única para uma estratégia criativa.
6. Explique que a singularidade da estratégia, porém, não significa que cada vez que for conceber estratégias o gestor tenha que “inventar a roda” – às vezes, copiar e adaptar uma boa ideia pode resultar numa excelente estratégia.

3.2 MISSÃO EMPRESARIAL

1. Comente que a aplicação da criatividade deve começar pela definição da missão da empresa.
2. Lembre que o tópico da missão da empresa já foi comentado quando explicados os Critérios de Excelência. Na ocasião, afirmou-se que instigar uma missão era parte importante do papel do líder, daí que a pergunta sobre a existência ou não de uma missão, bem como o grau em que é disseminada, enquadravam-se dentro do critério Liderança, da FNQ.
3. Lembre ainda que, naquele momento, o ponto foi perguntar se a empresa tinha ou não uma missão, e ainda em que nível essa missão era disseminada na empresa. Entretanto, não se avaliou a qualidade da missão em si (como,

aliás, em toda a lógica de diagnóstico da FNQ: o foco é verificar a existência de controles e processos, sem entrar no mérito da qualidade do controle ou processo). Neste momento queremos discutir e dar subsídios para a elaboração de uma missão inspiradora, que traduza bem o negócio e abra possibilidades estratégicas relevantes.

4. Feita esta introdução, pergunte aos participantes: o que é uma missão? Para que serve? Ouça as respostas e complemente, explicando que a missão responde à pergunta mais básica que uma organização pode se propor: Para que existimos? Qual o sentido de nosso trabalho nesta organização? Embora se trate de uma questão distante do dia a dia da empresa, é ela que dá sentido às ações diárias.
5. Apresente o *slide* S32W1D2, que aprofunda o conceito de missão e traz orientações quanto ao papel da missão na elaboração da estratégia.



SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

Missão

- Responde as 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


6. Utilize o Texto de Apoio TA7W1D2 para explicar o *slide* acima.

TEXTO DE APOIO TA7W1D2

Alguns benefícios da missão:

- É referência básica para as ações das pessoas na empresa: a missão estabelece um norte. Por exemplo, uma empresa do setor metal mecânico, produtora de insumos para eletrodomésticos, recebeu uma consulta do exército americano para desenvolver um componente que seria utilizado para fins bélicos. Após muita discussão, e considerando a missão da empresa que fazia menção a “produtos para melhorar a qualidade de vida”, a empresa optou por recusar o convite;
- Representa um compromisso mútuo entre as pessoas da organização: a missão não apenas une o colaborador à empresa, mas une os colaboradores entre si, ao aderirem à mesma causa;
- Serve de base para alocar recursos: a missão é a base das decisões. A pergunta “onde vamos investir este ano?” deve iniciar por olhar “qual é a nossa missão”. Uma empresa que define sua missão com foco no varejo deve pensar seriamente diante de uma possibilidade de entrar na área de manufatura;
- Evita perseguir propósitos conflitantes: por exemplo, uma empresa que tem foco em produzir máquinas de grande porte não deve iniciar a produção para “pequeno porte” sem antes revisar sua missão. Os recursos de uma empresa são sempre limitados e devem ser investidos com coerência e foco;
- É base para determinar objetivos e estratégias: para estabelecer estratégias, a empresa deve começar por olhar sua missão (por isso iniciamos a etapa de formulação com a discussão de missão). Se nossa missão é “produzir produtos e serviços com qualidade e segurança”, a empresa deve ter procedimentos minuciosos para aferir a qualidade e segurança dos produtos que saem da fábrica para certificar-se de que entrega o que promete;
- Sinaliza o início de mudanças na empresa: é por isso que muitas empresas, ao iniciarem o planejamento estratégico, convocam reuniões para discutir e formular sua missão. O problema é que muitas param por aí, quando este deveria ser o início da estratégia. Como consequência, é a ideia de administração estratégica que fica desgastada nessas companhias.

7. Apresente o *slide* S33W1D2, que traz alguns exemplos de missões que despertam as pessoas para este algo grandioso ao qual vale a pena dedicar os esforços. Comente que os exemplos foram escolhidos devido à formulação da missão e com finalidade didática, sem nenhum caráter promocional.


SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

Exemplos de Missão

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

S33W1D2

8. Chame a atenção para o fato de que as organizações acima propõem suas missões de forma criativa, com o uso de metáforas que provocam a imaginação das pessoas, e que mostram como contribuem para a construção de algo grande, de um propósito para o qual vale a pena empenhar seu tempo e esforços.
9. Comente que o negócio da organização deve aparecer na missão, se não diretamente, pelo menos implicitamente. Ao ler uma missão, devemos ser capazes de identificar o que faz a organização.
10. Cite como exemplo a seguinte missão:
 “Nossa missão é oferecer os melhores produtos e serviços, melhorando nossa qualidade a cada dia e procurando encantar sempre o cliente”.
 Trata-se de uma missão inadequada, pois o leitor, diante dela, não consegue identificar a qual negócio a organização se dedica.
11. Projete o *slide* S34W1D2 e chame a atenção dos participantes para a diferença entre as duas missões. Explique que, 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.

SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

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

1. Explique que a visão empresarial também foi outro assunto mencionado por ocasião da apresentação dos critérios da FNQ. Na ocasião, discorreu-se sobre a visão dentro do critério Estratégia e Planos, pois visão está relacionada a objetivos de longo prazo. Mas, de novo, os critérios da FNQ constataam a existência ou não de uma visão, sem qualificá-la. Nosso propósito agora é discutir as bases para a elaboração de uma visão relevante.
2. Diga que, grosso modo, a visão procura responder “aonde a organização quer chegar”. Nessa concepção, a visão é a explicitação do que se idealiza para a organização, conforme demonstra o *slide* S35W1D2.



SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

Visão da Empresa

É a explicação do que se idealiza para a organização.
Envolve desejos de aonde se quer chegar,
compreendendo temas como:

- Valores;**
- Desejos;**
- Vontades;**
- Sonhos;**
- Ambição.**

S35W1D2

3. Apresente o *slide* S36W1D2, que estabelece uma distinção entre os conceitos de missão e visão.



SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

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

4. Cite o exemplo do Banco do Brasil, que define sua Missão e Visão segundo consta no *slide* S37W1D2:

Missão e Mudança

Exemplo

BANCO DO BRASIL

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

Visão
Ser o primeiro banco dos brasileiros, no Brasil e no exterior, o melhor banco para se trabalhar e referência em desempenho, negócio sustentável e responsabilidade socioambiental.

S37W1D2

5. Apresente a análise que a Rosa Chique faz de sua Missão e Visão, projetando a planilha M&V.
6. Aplique no Plano Empresarial.
Convide os participantes para revisarem e/ou formularem sua Missão e Visão no Plano Empresarial.

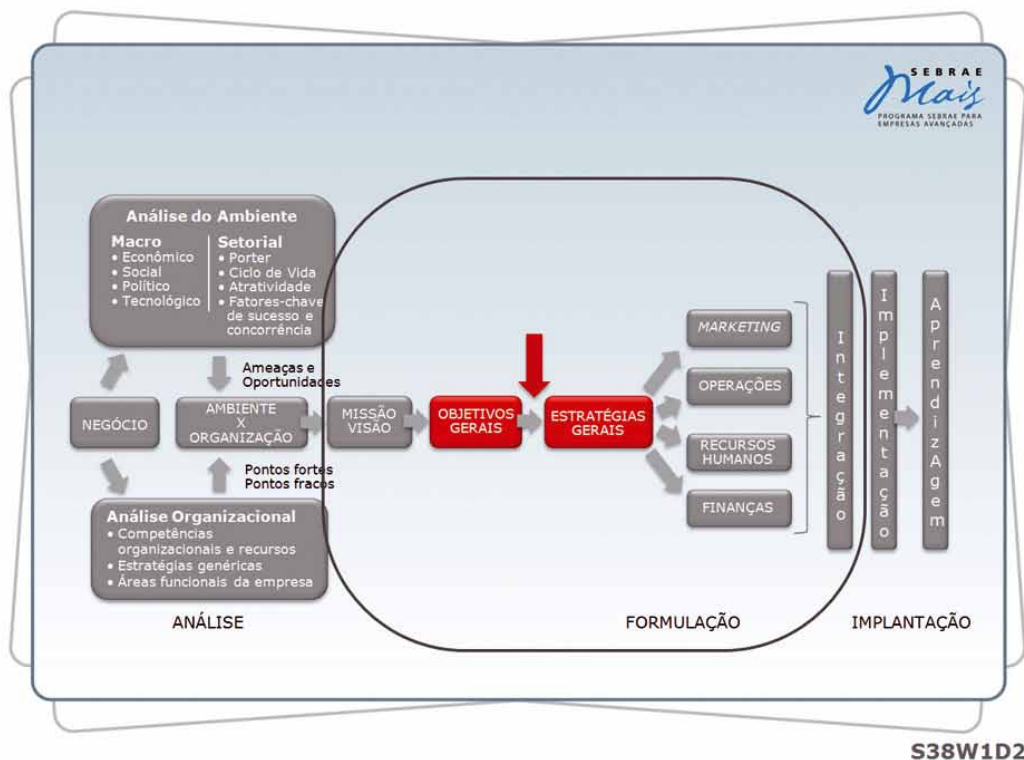
Fechamento

Definir missão e visão é importante, conforme argumentamos. Porém, está longe de ser suficiente. Para isso, vamos em frente, passando agora a estudar a elaboração de objetivos e estratégias amplas para a organização.

3.4 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS GERAIS

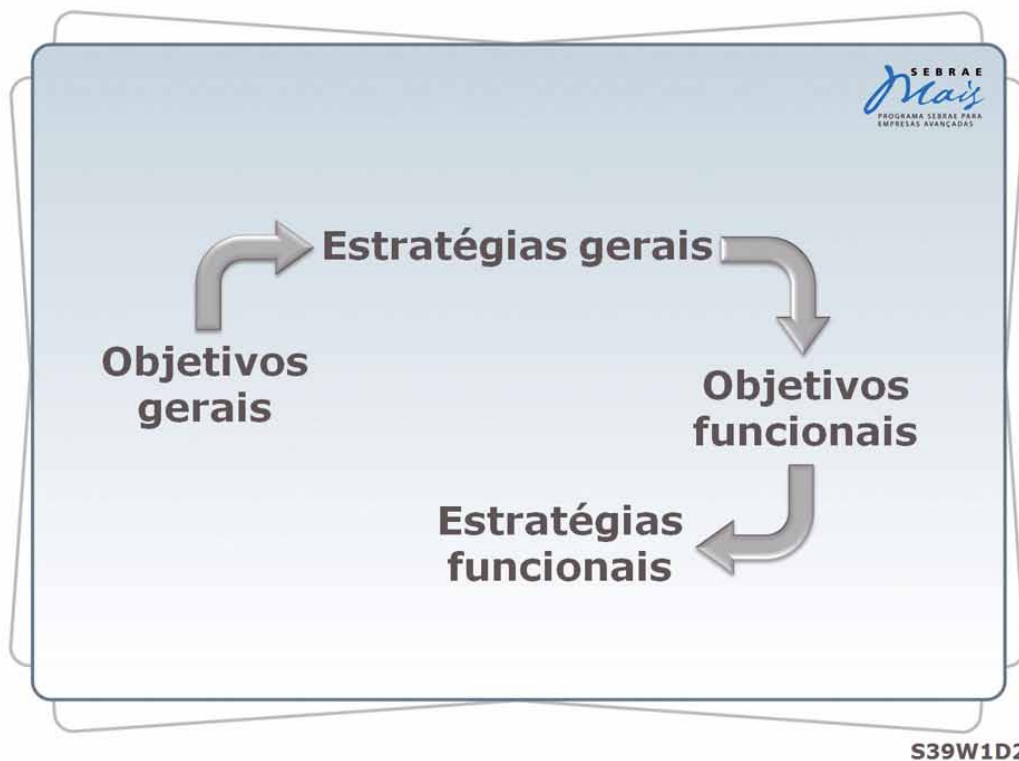
3.4.1 OBJETIVOS GERAIS

1. Projete o *slide* S38W1D2 com o mapa do processo estratégico e explique que iniciamos agora a formulação dos objetivos gerais da organização.



2. Comece explicando que 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.
3. Explique que, 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.
4. Comente que, 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.

5. Cite como exemplo as Casas Bahia, que, em 2006, haviam estabelecido o objetivo de faturar R\$ 20 bilhões até o ano 2010 (com os fatos posteriores, e, sobretudo, da crise econômica global de 2008, estes objetivos devem ter sido revistos). Um objetivo assim dá rumos e clareza à organização: todos que atuam no negócio sabem para onde caminhar.
6. Continue explicando que as estratégias, por sua vez, respondem a como alcançar tais objetivos. Ainda usando o exemplo das Casas Bahia, diga que o objetivo pode ser buscado tanto incorporando novos produtos em seu portfólio, quanto abrindo novas filiais pelo Brasil afora – ou mesmo pelo mundo; ou, ainda, buscando penetrar em novos nichos de mercado – como classes A e B; ou mesmo adquirindo concorrentes.
7. Aprofunde a reflexão dizendo que grandes objetivos são importantes para conferir foco, mas devem ser detalhados (ou desdobrados) em ações menores para não se perderem na generalidade.
8. Peça aos participantes que imaginem que as Casas Bahia optem por um crescimento via aquisições, várias outras ações daí derivam. Peça aos participantes para pensarem nas questões a seguir, e solicite que alguns digam em voz alta suas conclusões, após alguns instantes:
 - Quem são os candidatos para aquisições?
 - Como será feita a integração do negócio adquirido ao comprador, do ponto de vista logístico, marcas, sistemas, etc.?
 - Como as pessoas serão preparadas para a fusão ou integração?
 - A estratégia será evitar a perda de talentos ao consolidar as equipes, ou capacitar as pessoas da empresa adquirida para trabalhar sob uma nova cultura? Ou existe alguma outra opção?
9. Projete o *slide* S39W1D2 e diga que o exemplo citado demonstra o processo: objetivos gerais ⇒ estratégias gerais ⇒ objetivos funcionais ⇒ estratégias funcionais. Ou seja, 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, propõem objetivos funcionais para concretizar as estratégias. Os objetivos funcionais precisaram ser especificados com “como”, o que dá origem a estratégias funcionais.



10. Esclareça que um meio 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?
11. Apresente o *slide* S40W1D2 e teça comentários conforme as instruções seguintes.

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

12. Diga que 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 aonde se quer chegar; a estratégia, como lá chegar.
13. Projete o *slide* S41W1D2 e complemente suas explicações tendo como subsídio o Texto de Apoio TA8W1D2, a seguir:



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

TEXTO DE APOIO TA8W1D2:

Objetivos dizem respeito a resultados, a situações a que as organizações querem chegar. Preferencialmente, estes resultados devem ser quantitativos, para não darem margem a ambiguidade. Por exemplo, uma empresa não deve formular que seu objetivo é simplesmente crescer; o ideal é especificar quanto quer crescer (25%, por exemplo), especificando também sob que aspecto (lucro, receita, participação de mercado, produção etc.).

Objetivos também têm prazo para acontecer e acabar. Um propósito sem prazo para ocorrer, na área empresarial, é uma declaração de boas intenções, mas não um objetivo em sentido estrito. “Nosso objetivo é duplicar nossa capacidade produtiva” é uma declaração incompleta. Em quanto tempo você pretende fazer isso? Em um mês? Em um ano? Em uma década? O prazo, neste caso, faz bastante diferença, e por isso convém ser anunciado.

Objetivos visam a cumprir a missão. Os objetivos especificam, detalham a missão; estão, portanto, “pendurados” nela. Pode-se argumentar, inclusive, que o conjunto dos objetivos constitui uma forma palpável de tornar a missão real. Assim, um objetivo que não estivesse de alguma forma ajudando a organização a realizar sua missão estaria sobrando.

Além de serem quantificáveis, terem prazo para acontecer e estarem sintonizados à missão, bons objetivos também guardam as seguintes características:

Consideram os diversos *stakeholders* da organização.

As organizações possuem diversas partes interessadas (*stakeholders*), com objetivos gerais diferentes para a empresa. Os clientes querem que a empresa apresente produtos com a máxima qualidade e com os menores preços possíveis. Os fornecedores gostariam que a empresa comprasse sempre e a preços os mais altos o possível. Os acionistas, por sua vez, querem altos retornos aos seus investimentos. Os funcionários querem salários elevados, bom clima de trabalho, benefícios e garantia de emprego. O governo quer receber os impostos em dia. A comunidade espera iniciativas de responsabilidade social. Enfim, a empresa fica numa encruzilhada de interesses que nem sempre são convergentes. À empresa cabe, então, ponderar sobre estes interesses, priorizá-los e definir objetivos para atender a cada um deles. Isto, porém, remete-nos à outra característica.

Os objetivos têm diversos níveis. Isto ocorre porque:

- a) Os *stakeholders* têm influência diversa sobre a empresa, de modo que *stakeholders* mais poderosos colocarão objetivos prioritários;
- b) Os objetivos são encadeados para atingir um objetivo final: frequentemente nos deparamos com objetivos intermediários;
- c) Ainda que os objetivos devam estar alinhados à missão, alguns estão mais relacionados a ela do que outros.

De forma geral, no nível mais estratégico da organização encontram-se os objetivos gerais, de caráter mais amplo, que refletem diretamente os princípios e a missão da empresa, fornecendo aos funcionários uma visão de onde se pretende chegar no curto, médio e longo prazos. Por sua vez, os objetivos funcionais – para cada área específica da organização – têm características mais de curto e médio prazos e serão mais detalhados, porém sempre procurando seguir o rumo estabelecido pelos objetivos gerais da empresa.

Os objetivos devem ser claramente comunicados.

É importante que todos saibam aonde a empresa quer chegar e qual o caminho a ser seguido. Assim, os objetivos devem ser bem comunicados. Para tanto, convém envolver os vários *stakeholders* para definir os objetivos. Com isto não queremos dizer que os objetivos sejam produzidos em assembleia; a participação pode ser proporcional à capacidade de contribuição de cada um.

Além disso, os objetivos também devem ser claros, explícitos e concisos, de tal forma que ninguém na organização cometa alguma espécie de falha por não entender o que se espera da empresa e qual o destino dela no mercado. Nesse sentido, é conveniente transmitir os objetivos por escrito. Mas a comunicação não se restringe a anunciar os objetivos. Tão ou mais importante é comunicar

os resultados conforme forem acontecendo, para que os envolvidos possam ajustar suas ações.

Os objetivos devem ser coerentes entre si.

É claro que, se estão bem alinhados à missão, a chance de incongruência diminui. Por exemplo, se na missão de uma empresa consta sua busca de inovação tecnológica constante, é natural que existam, entre seus objetivos funcionais, metas associadas a certo número de lançamentos a cada período.

Porém, não basta o alinhamento de alguns objetivos funcionais com os objetivos maiores: é necessário o equilíbrio dos objetivos entre si. Assim, se uma distribuidora de alimentos tem por objetivo aumentar suas receitas em 15% por meio de vendas cruzadas (vender mais produtos e serviços para a mesma base de clientes), é de se esperar que o objetivo apareça de maneira consistente para o pessoal de RH (que ministrará treinamentos especificando os objetivos da campanha, as características dos novos produtos, como abordar sua venda), para a área de *marketing* (campanhas publicitárias, cartazes em pontos de venda), para o pessoal de logística (para garantir a chegada do produto no ponto de venda), compras etc.

Outro nível de coerência é a que deve existir entre os objetivos, a realidade da empresa e do mercado. Não faria sentido uma empresa de tratores propor-se como objetivo introduzir máquinas de recolher neve no mercado nordestino!

A coerência também deve existir ao longo do tempo. Consolidar uma marca demora. São anos de investimentos e esforços para que se crie uma imagem associada à empresa na mente do consumidor. Assim, uma empresa que estivesse posicionando um mesmo produto ora no mercado de luxo, ora no segmento popular, ciclicamente, estaria desperdiçando energia. O mesmo se poderia dizer de uma empresa que enfocasse todos os seus objetivos no curto prazo e descuidasse do longo prazo – por exemplo, postergando seus investimentos em novos produtos para não sacrificar o lucro presente.

Os objetivos devem ser desafiantes.

É próprio da condição humana o desejo de superação. Porém, deve haver uma proporcionalidade entre o tamanho do desafio e a capacidade daquele que o empreende: por um lado, não convém deixar a corda frouxa; por outro, não devemos esticá-la a ponto de arrebentar. Assim, objetivos extremamente difíceis perdem a credibilidade e geram desânimo; objetivos extremamente fáceis são desprezados e ridicularizados – além de, provavelmente, terem pouco valor para o negócio. Desta forma, estabelecer objetivos requer um equilíbrio entre o “fácil” e o “difícil demais”. O bom gestor sabe encontrar esse ponto intermediário.

Os objetivos devem ser flexíveis.

Objetivos não podem ser uma camisa de força. Ao defini-los, os gestores devem ter em mente muitas outras variáveis que se transformam ao longo do exercício para o qual os objetivos foram pensados. Por exemplo, a concorrência pode sair com um novo produto; pode surgir uma crise econômica; alguma pessoa-chave pode sair da empresa, entre outros. Tais eventos devem ser monitorados todo o tempo e, conforme o caso, novos objetivos devem ser formulados e comunicados à equipe.

3.4.2 ESTRATÉGIAS GERAIS

1. Diga que, 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.
2. Apresente o *slide* S42W1D2 e explique cada uma das estratégias. Utilize o Texto de Apoio TA9W1D2 para ter mais subsídios para sua explicação.

SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

Tipos de Estratégias

- **Estabilidade**
- **Crescimento (lucro, vendas, participação no mercado)**
 - Crescimento interno;
 - Integração vertical;
 - Integração horizontal;
 - Diversificação;
 - Fusões;
 - Alianças estratégicas.
- **Redução de despesas**
 - Reviravolta (*turnaround*);
 - Desinvestimento;
 - Liquidação.
- **Concentração**
- **Comunicação abrangente**

S42W1D2

TEXTO DE APOIO TA9W1D2**A. ESTRATÉGIA DE ESTABILIDADE**

A estratégia de estabilidade corresponde à manutenção das operações, sem buscar um crescimento significativo nas receitas, produtos e no tamanho da empresa.

Podemos até associar estabilidade a comodismo – ou até a ausência de estratégia. No entanto, nem um nem outro são necessariamente verdadeiros. Imagine uma grande empresa, líder de mercado num setor maduro ou mesmo em declínio, com inúmeros concorrentes: manter suas receitas nestas condições pode demandar muito esforço e uma boa estratégia.

Na maioria das vezes, uma estratégia de estabilidade costuma ser temporária. Em condições normais, o objetivo de qualquer empresa é crescer.

B. ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

O crescimento de uma organização refere-se a três fatores principais: o lucro, as vendas ou a participação no mercado. A forma pela qual este crescimento se dá pode ser: crescimento interno, integração vertical, integração horizontal, diversificação, fusões e alianças estratégicas.

O crescimento interno é obtido por meio de um aumento quantitativo das atividades que a organização desempenha, sem mudança radical na linha de produtos ou incorporação de outros negócios. Pode ser mediante o aumento de sua capacidade produtiva, à medida que suas vendas aumentam, ou pela abertura de uma filial etc. Algumas empresas acreditam que o crescimento interno preserve melhor sua cultura organizacional, eficiência, qualidade e imagem. Porém, suas maiores desvantagens são os aumentos nos custos burocráticos e de coordenação, que geralmente o acompanham.

A integração vertical consiste no crescimento mediante a entrada da empresa nos setores de seus fornecedores ou de seus compradores. Isto pode se dar tanto por meio do estabelecimento de um novo empreendimento quanto pela compra de um fornecedor ou cliente. Por exemplo, um varejo de eletrodomésticos que compre uma frota de caminhões para fazer entrega (ou a empresa que fazia a entrega) faz uma integração vertical. Em geral, com a integração vertical a empresa espera apropriar-se das margens de lucro de seus fornecedores ou compradores.

A integração horizontal ocorre quando a empresa monta empreendimentos relacionados aos seus, sob outra marca, ou adquire empresas concorrentes numa mesma linha de negócios. Por exemplo, quando a General Motors optou por criar diversas fábricas e marcas numa estrutura multidivisional, no fundo o que fez foi uma integração horizontal. A integração também pode se dar mediante aquisição de concorrentes. No setor automobilístico, os exemplos

são inúmeros: quando a Ford adquiriu a divisão de automóveis da Volvo, ou quando a Volkswagen adquiriu a Audi ou, ainda, a compra da Nissan pela Renault.

A diversificação proporciona o crescimento da organização em outras linhas de negócios. Também pode ser com a criação de um novo empreendimento ou pela aquisição de outras empresas de ramos correlatos ao negócio da empresa, ou até mesmo de ramos totalmente distintos. O crescimento com a diversificação em ramos de negócios semelhantes sinaliza a disposição de aumentar sua eficiência no mercado por meio de recursos compartilhados. O crescimento em linhas de negócios não relacionados ao atual ramo da empresa demonstra busca por maior proteção no mercado, por intermédio de uma diluição de riscos em mais de um negócio, ou mostra que a empresa possui excesso de caixa e prefere investir em setores de crescimento rápido, buscando aumentar o lucro num curto prazo.

A fusão, embora muitas vezes seja utilizada como sinônimo de aquisição, em rigor ocorre quando duas ou mais empresas, em geral de porte semelhante, combinam-se em uma única empresa por permuta de ações. As fusões visam à partilha ou transferência de recursos e ganho em força competitiva. Exemplo de fusão é o caso da cervejaria brasileira AmBev, trocando ações com sua congênere Interbrew, da Bélgica, formando a InBev.

As alianças estratégicas são parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área do negócio, podendo ser temporárias. Tais empresas partilham os custos, os riscos e os benefícios de explorar e arriscar novas oportunidades de negócios. Essas alianças podem ser: *joint ventures*, acordos de franquia/licenciamento, P&D conjuntos, operações conjuntas, acordos conjuntos para fornecimento de longo prazo, acordos de *marketing*, conjuntos e consórcios. Por exemplo, o consórcio da Sony e Philips para desenvolvimento do DVD, ou o gasoduto construído em parceria pela British Petroleum e Exxon para trazer petróleo do Oriente Médio, ou as parcerias entre a Pastoral da Criança, o Governo Federal e empresas em projetos para redução da mortalidade infantil de crianças entre zero e cinco anos (em que a Pastoral entra com a *expertise* técnica, e o governo e as empresas, com recursos) são casos de alianças estratégicas.

C. ESTRATÉGIA DE REDUÇÃO DE DESPESAS

A estratégia de redução de despesas é usada quando uma organização acredita que não está competindo com eficiência. Para fazer frente a isto, existem três tipos básicos de redução de despesas: a reviravolta (*turnaround*), o desinvestimento ou a liquidação.

Na reviravolta, a empresa livra-se de produtos não lucrativos, diminui ativos, reduz a força de trabalho e os canais de distribuição. Em geral, faz isto para aumentar sua rentabilidade. Exemplo disso é o que fez a Itaútec.

Em 2004, faturava R\$ 1,7 bilhão com 5.000 funcionários e rentabilidade de 11% sobre o patrimônio; em 2005, faturou R\$ 1 bilhão com 3.800 funcionários e rentabilidade de 20%. Fundamentalmente, o movimento consistiu em vender a Philco, fabricante de televisores e DVDs, e concentrar-se no mercado corporativo e nos mercados de automação bancária e comercial.

A estratégia de desinvestimento envolve vender unidades de negócios ou, ainda, defini-los como empresas separadas, melhorando a posição financeira da organização. O desinvestimento geralmente ocorre quando a unidade de negócio está tendo um desempenho ruim ou deixa de se adequar ao perfil estratégico da empresa. A própria Itautec fez isso com algumas de suas unidades: desmembrou a unidade de componentes e placas para dar origem à Companhia Brasileira de Componentes.

Quanto à estratégia de liquidação, implica encerrar um negócio e vender seus ativos. No caso da Itautec, isto ocorreu com o fechamento de suas cinco lojas de computadores no varejo, sob a marca Trend Shop.

Na prática, estas estratégias podem ser usadas ao mesmo tempo, como ilustra o exemplo da Itautec. Assim, uma empresa pode fechar ou vender alguns ativos para concentrar-se e crescer em outros.

3. Enfatize que estas categorias são apenas para inspirar o empresário. Ele não precisa classificar a estratégia de sua empresa, basta descrevê-la.
4. Conclua dizendo que vale frisar que os tipos de estratégias citadas acima não dão conta da totalidade de estratégias possíveis que as organizações possam desenvolver. Por exemplo, uma empresa que se lançasse em uma campanha estratégica para gerar uma atitude favorável na comunidade, sem necessariamente buscar alavancar vendas, seria enquadrada em que tipo? Ou uma empresa de cosméticos que investisse em apoio a comunidades na Amazônia para descobrir novos princípios ativos (como faz a Natura), seria classificada de que maneira? É verdade que, no limite, talvez ambas as estratégias enquadrem-se no tipo “crescimento”, uma vez que esperam que tais esforços se manifestem na expansão futura da empresa. Porém, sem dúvida, não são ações de curto prazo.
5. Ilustre a aplicação destes conceitos no caso Rosa Chique, projetando a planilha Objetivos. Chame a atenção para o fato de que objetivos e estratégias gerais não precisam ser muitos.

Workshop I: Estratégia

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

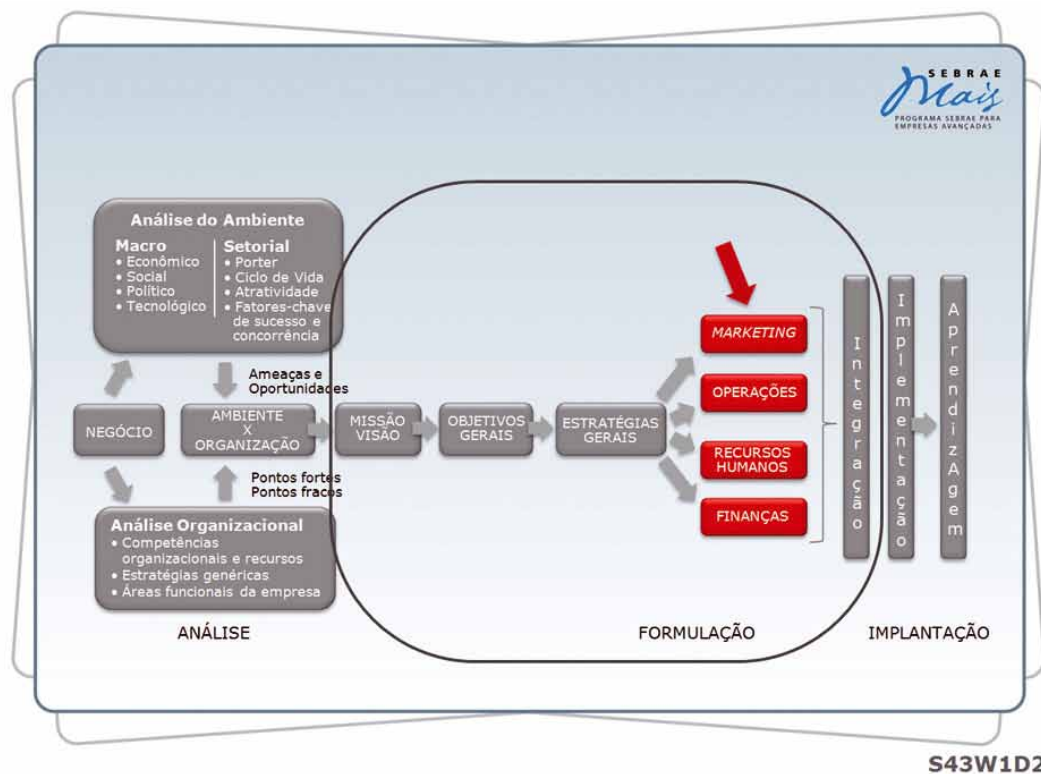
6. Aplique no Plano Empresarial.

Convide os participantes para definirem seus objetivos e estratégias gerais no Plano Empresarial. Ao término da atividade, convide um dos participantes para expor suas conclusões e debata os resultados com o grupo. Destaque que o empresário deve escrever no máximo cinco objetivos gerais; mais do que isso pode gerar dispersão e excesso de objetivos.

7. Passe aos objetivos e estratégias funcionais, mas antes convide os participantes para um intervalo de 15 minutos.

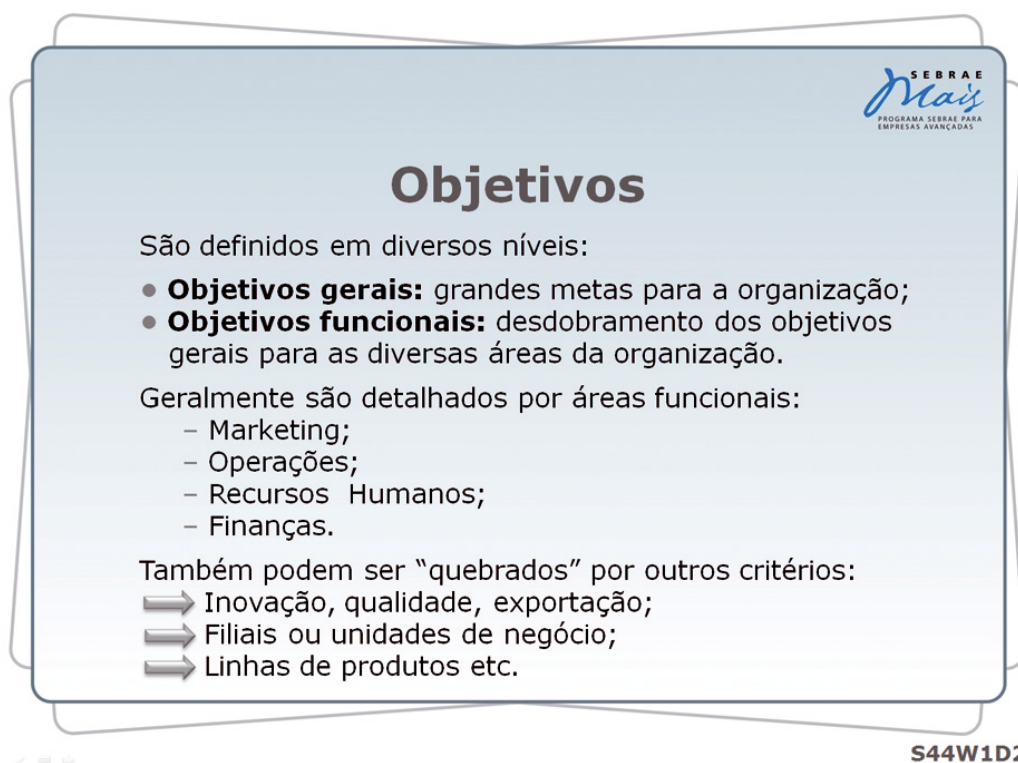
3.5 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS

1. Apresente o *slide* S43W1D2 e mostre que o tom mais escuro demonstra os conteúdos que serão abordados agora.



2. Relembre que 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 visão dão origem aos objetivos e estratégias gerais; estes, por sua vez, originam os objetivos e estratégias funcionais.
3. Explique que 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.
4. Continue dizendo que, de fato, o processo estratégico, principalmente em sua fase de formulação, parte de ideias gerais – a missão – e caminha em direção a ganhar cada vez mais concretude. Afinal, a missão pode entusiasmar e dar sentido, mas ela diz muito pouco sobre como devemos agir na prática. Por isso concebemos objetivos e estratégias gerais. Porém, estes também ainda não são suficientes para direcionar os esforços das pessoas da organização. Assim, avançamos um passo mais, e estabelecemos os objetivos e estratégias funcionais ou planos de ação.
5. Aprofunde esta reflexão dizendo que objetivos e estratégias funcionais são mais práticas e detalhadas: devem fornecer orientações precisas às pessoas que estão na linha de frente da organização.
Outra necessidade é que tais objetivos e estratégias sejam coerentes entre si e com as estratégias gerais e a missão da empresa. Por exemplo, se a missão visa a oferecer soluções em automação comercial e os objetivos e as estratégias de um dado ano são obter 40% do faturamento em transações internacionais, é natural que apareçam como estratégias funcionais ou planos de ação:
 - De *marketing*: lançar campanha para divulgação da marca para clientes nos países-alvo;
 - De recursos humanos: desenvolver e enviar profissionais para o exterior;
 - Da área de operações: desenvolver uma estrutura logística para exportação;
 - Da área financeira: buscar linhas de financiamento para exportação.

6. Apresente o *slide* S44W1D2 e reforce as explicações, dizendo que 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. Mas isso também pode ser dividido sob outros recortes, como objetivos de exportação, objetivos de qualidade, objetivos por lojas ou filiais etc.



The slide is titled "Objetivos" and features the SEBRAE logo in the top right corner. The content is organized into sections: a definition of objectives, a list of general and functional objectives, a list of functional areas, and a list of other criteria for breaking down objectives.

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:

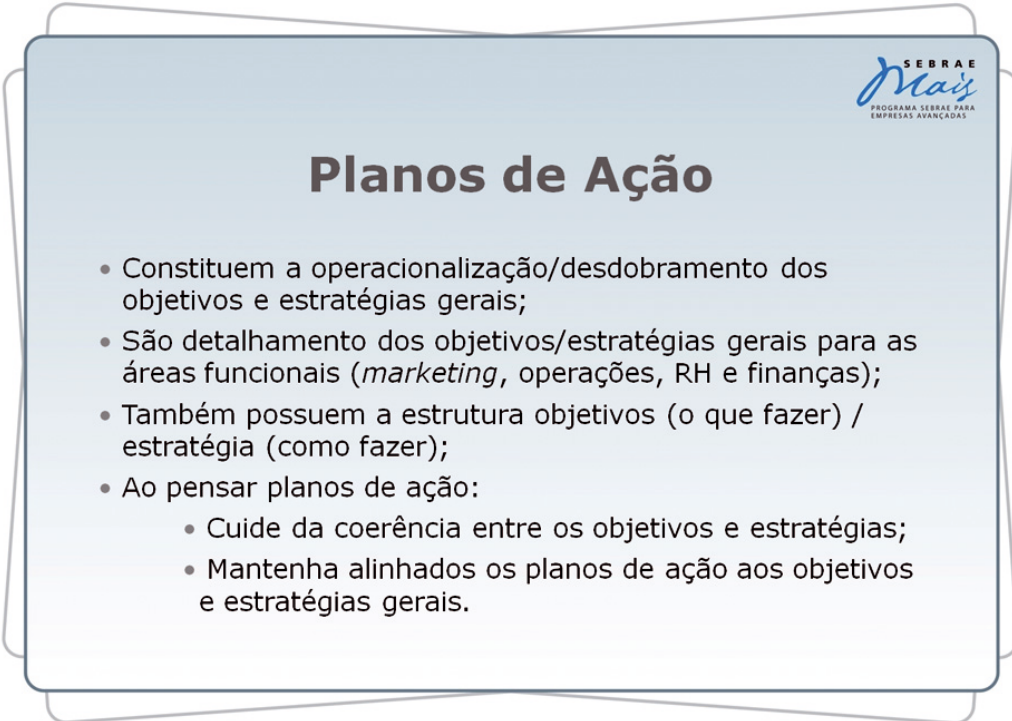
- ⇒ Inovação, qualidade, exportação;
- ⇒ Filiais ou unidades de negócio;
- ⇒ Linhas de produtos etc.

S44W1D2

7. Apresente o *slide* S45W1D2, que ilustra a relação entre objetivos e estratégias gerais e planos de ação.



8. Apresente o *slide* S46W1D2 e comente cada um dos itens, que irão auxiliar os participantes na elaboração de seus planos de ação.



SEBRAE
Mais
PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

Planos de Ação

- Constituem a operacionalização/desdobramento dos objetivos e estratégias gerais;
- São detalhamento 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

9. Para aprofundar suas explicações sobre os *slides* apresentados há pouco, baseie-se no Texto de Apoio TA10W1D2, a seguir:

TEXTO DE APOIO TA10W1D2

A seguir serão detalhados os objetivos e estratégias funcionais, apresentados nesta ordem: *marketing*, operações, recursos humanos e finanças.

Objetivos e estratégias de *marketing*.

As ações de *marketing* se concentram em determinar mercados apropriados para as ofertas da empresa e no desenvolvimento do *mix* de *marketing* efetivo, que inclui quatro elementos: preço, produto, promoção e distribuição – os famosos “quatro pês” (por distribuição, a língua inglesa utiliza *place*, lugar).

Definir preço consiste em estabelecer o valor em que um produto ou serviço será comercializado, considerando a demanda e a capacidade da empresa de entregar dentro de padrões de qualidade exigidos pelos consumidores e, ainda, gerar lucro suficiente para cobrir os investimentos futuros da empresa.

Decisões de produto (ou serviço) consistem em estabelecer as características daquilo que a empresa entrega, sejam qualidades físicas, como durabilidade, cor, resistência etc. (no caso de um produto tangível), sejam as especificações de um serviço, como prazo de entrega, informações, confiabilidade, riscos, entre outros. As ações de *marketing* devem também definir que mercados serão atingidos com que produtos, e quando.

A promoção envolve posicionar a marca ou o produto, mediante divulgação e comunicação. Aborda a embalagem dos produtos e sua relação com o mercado, e os canais de divulgação. A comunicação eficiente é fator fundamental: o ideal é que a empresa descubra os canais mais próximos o possível de seu público-alvo.

Escolher os melhores canais de distribuição dos produtos é outra ação de *marketing*. Implica determinar pontos de venda e ações para garantir que os produtos ou serviços estejam disponíveis no momento certo para comercialização.

Objetivos e estratégias de operações/produção.

Objetivos e estratégias de operações/produção envolvem os processos internos da empresa para agregar valor a seus produtos. É crucial a todo tipo de empresa, embora esteja mais frequentemente associada à produção industrial.

Objetivos de operações abrangem aspectos de produção, compras, pesquisa e desenvolvimento e estrutura de tecnologia da informação.

As decisões estratégicas de produção relacionam-se: ao planejamento de utilização da capacidade instalada da empresa, aos processos de manufatura, às necessidades de estoques e ao controle dos custos industriais.

Utilizar a capacidade instalada garante menor ociosidade, maior produtividade, menor desperdício e, portanto, custos inferiores, que podem ser repassados ao mercado sob a forma de menores preços. Técnicas de produção baseadas no modelo japonês de manufatura, como *kanban*, *kaizen* e *just-in-time*, aliadas a novos equipamentos, têm auxiliado para melhorar o desempenho das indústrias.

Os processos de compras também podem ser enquadrados nos objetivos operacionais. Conforme as estratégias gerais, as ações de compra podem privilegiar a busca de insumos ao menor custo possível, ou a busca de insumos de alta qualidade, mesmo que custem mais caro que ofertas alternativas.

Alianças com os fornecedores de matéria-prima também passaram a ser consideradas como fator estratégico dentro do processo de produção das empresas. Aquelas que conseguem sensibilizar seus parceiros comerciais para a importância de buscar produtos de maior qualidade e menor preço, obtêm

vantagens significativas em termos de fabricar seus produtos com qualidade garantida — fator essencial para a sobrevivência no mercado — com reduzido tempo de produção e entrega aos clientes e diminuição na necessidade de estoques de segurança. Em consequência, cai a necessidade de recursos destinados ao giro das operações empresariais, reduzem-se os custos e os consumidores recebem produtos de maior qualidade a menores preços.

Tal tendência é comum em muitos setores, mas em particular na indústria automobilística. Hoje, é prática comum que uma montadora, ao implantar uma nova fábrica, leve consigo fornecedores que atuam com ela em outras partes do globo, muitas vezes organizando-se sob a forma de “condomínios industriais” — conglomerados em que as instalações das empresas são contíguas e interligadas.

10. Ilustre com o caso da Rosa Chique, projetando a planilha Objetivos Funcionais. Comente que ela ilustra o desdobramento de um objetivo e estratégia gerais para as quatro áreas funcionais de um negócio. Perceba que a ação específica de cada área representa uma contribuição para que o objetivo e a estratégia gerais se realizem.
11. Aplique no Plano Empresarial.
Verifique se os participantes têm dúvidas e os instrua a preencher o Plano Empresarial. Entretanto, esta atividade necessariamente ficará “para casa”, primeiro porque já estão cansados depois de um dia de muita atividade; segundo, porque o tempo do encontro já está no fim; e em terceiro porque, para avançar, as decisões anteriores devem estar sólidas, e a interação com o restante da equipe e a consultoria individual são fundamentais.
12. Para finalizar as atividades deste segundo dia, resgate o Caso Dika e peça aos participantes que leiam a segunda parte do caso.

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 o 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 foi fechado 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 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. 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.

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 o 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

13. Pergunte a seguir: por que agora parece que a empresa "engrenou".
14. Dê dez minutos para os participantes trabalharem; a seguir, peça que respondam em voz alta, e teça seus comentários, conforme abaixo:

Comentários sobre o caso

Ao ler o desenrolar do caso, confirmam-se as seguintes necessidades:

- Dika definiu um foco para o negócio (relacionamento e confiança) e dentro da linha de marcenaria (antes estava disperso entre vários negócios que não conhecia bem);
- Buscou manter a coerência dentro do foco (por exemplo, para sustentar o relacionamento com o cliente, iniciava mantendo um bom relacionamento interno com seus funcionários);

- Conhecer o ambiente para ter sucesso na estratégia (mantinha relacionamento estreito com seus clientes, mediante visitas);
- Dispor dos recursos adequados (conforme ia percebendo a necessidade, Dika foi contratando colaboradores para oferecer um diferencial aos clientes e para melhorar a gestão);
- Organizar processos (para atender o padrão de exigência de seus clientes, a empresa precisava estar bem estruturada e com controle sobre os processos);
- Estar disposto a assumir riscos (a própria encomenda para mobiliar os apartamentos do hotel foi um risco assumido, pois ele sequer tinha equipe montada quando aceitou o pedido);
- Utilizar a criatividade;
- Ser persistente;
- Usar a estratégia para alinhar esforços (ao contrário do que fazia antes, quando tinha três empresas em dois setores diferentes, agora os investimentos se concentravam na marcenaria e cada vez ele conhecia melhor o negócio e o setor);
- Garantir que a estratégia inspire a visão e motivação do grupo (as reuniões com os colaboradores tornava-os parceiros e envolvidos nos desafios da empresa);
- Buscar sempre o aprendizado do grupo;
- Trabalhar de forma associativa (a união dos empresários do município em uma associação potencializou o alcance das vendas, minimizando a concorrência dentro do município e tornando os empresários parceiros);
- Ter uma equipe preparada, sabendo adaptar a estratégia à equipe ou preparar a equipe para a estratégia;
- Existir uma liderança que vá à frente, seja abnegada, mas que também saiba delegar, ouvir, desenvolver e envolver a equipe na formulação da estratégia.

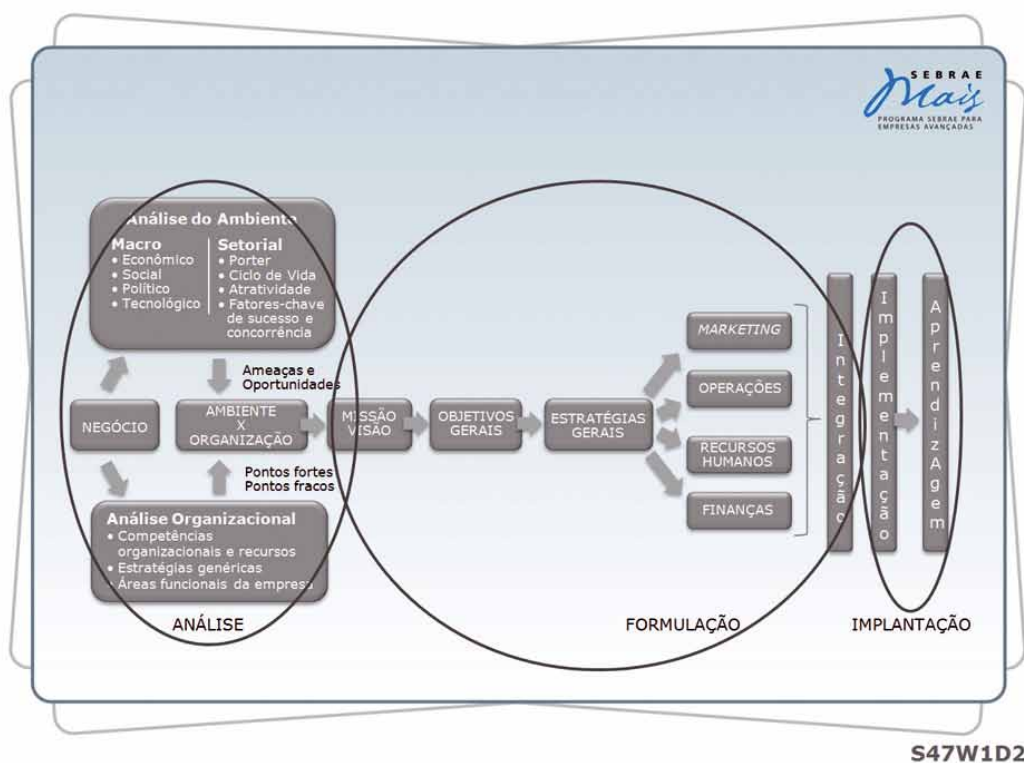
ENCERRAMENTO DO 2º DIA – WORKSHOP I

Objetivos: Verificar até que ponto os objetivos propostos para o dia foram desenvolvidos e estimular os participantes à participação no segundo *workshop*.

Tempo: 10'

Materiais: Slide S47W1D2

1. Projete o *slide* S47W1D2 e comente as etapas cumpridas no processo estratégico.



2. Pergunte se os participantes ficaram com alguma dúvida com relação ao conteúdo e etapas e responda as dúvidas que surgirem.
3. Aproveite para entregar a avaliação do questionário da FNQ feita pelo consultor.

4. Lembre aos participantes que deverão aperfeiçoar o Plano Empresarial com a suas equipes, nas empresas, com apoio da consultoria.
5. Comente que no encontro seguinte será abordada a questão de gerar indicadores para acompanhar as estratégias formuladas.
6. Agradeça a participação de todos.

Referências Bibliográficas

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

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;

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 BalancedScorecard 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;

LYNCH, R. **Corporate strategy**. Essex: Prentice-Hall, 2000;

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000;

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;

LIMA, Miguel. **Marketing internacional**. In: LANZANA, Antônio Evaristo T. Gestão



*Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas*

www.sebraemais.com.br

0800 570 0800