

FERRAMENTAS DE GESTÃO AVANÇADA

Novo ciclo do plano empresarial

Manual de Procedimentos da Consultoria



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

INFORMAÇÕES E CONTATO

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

Presidente do Conselho Deliberativo

Roberto Simões

Diretor-Presidente

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

Diretor-Técnico

Carlos Alberto dos Santos

Diretor de Administração e Finanças

José Claudio dos Santos

Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial

Mirela Malvestiti

Coordenação Nacional

Alessandra Cunha Souza

Equipe técnica

Edgar Powarczuk

Olivia Mara Ribeiro Castro

Rosângela Maria Angonese

Consultora Educacional

Luiza do Valle

Consultor Conteudista

Bruno Henrique Rocha Fernandes

Revisão

G3 Comunicação

Editoração Eletrônica

G3 Comunicação

Reeditoração Eletrônica e Revisão

i-Comunicação

F345e Fernandes, Bruno Henrique Rocha.

Ferramentas de Gestão Avançada: fase 4: novo ciclo do plano
empresarial: manual de procedimentos da consultoria/Bruno
Henrique Rocha Fernandes. -- Brasília: Sebrae, 2012.
33 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

NOVO CICLO DO PLANO EMPRESARIAL

Manual de Procedimentos da Consultoria

Brasília – DF
Sebrae Nacional
2012

Sumário





APRESENTAÇÃO

PREPARAÇÃO PARA A REUNIÃO



2.1 Abertura com o(s) empresário(s).....	13
--	----



CONDUÇÃO DA REUNIÃO

3. CONDUÇÃO DA REUNIÃO

3.1 Reunião com o Grupo de Trabalho	17
3.2 Apresentar o Plano Empresarial anterior e seus resultados.....	18
3.3 Refletir sobre o que funcionou e o que não funcionou e por que: Planejamento(P)	19
3.4 Refletir sobre o que funcionou e o que não funcionou e por que: Execução (D)	21
3.5 Refletir sobre o que funcionou e o que não funcionou e por que: Controle (D).....	23
3.6 Elaboração de um Novo Plano Empresarial.....	25
3.7 Análise do Negócio, Ambiente e Organização	26
3.8 Elaboração de um Novo Plano Empresarial.....	31
3.8.1 Avaliação/Formulação de Missão, Visão; Novos Objetivos e Estratégia	31
3.8.2 Discussão e Antecipação de Implicações para o Desdobramento das Estratégias (Funcionais e Indicadores).....	32
3.8.3 Proposta de "Lição de Casa": Elaboração das Estratégias Funcionais, Indicadores e Desenho do Novo Plano Empresarial e Painel de Resultados	33



ENCERRAMENTO

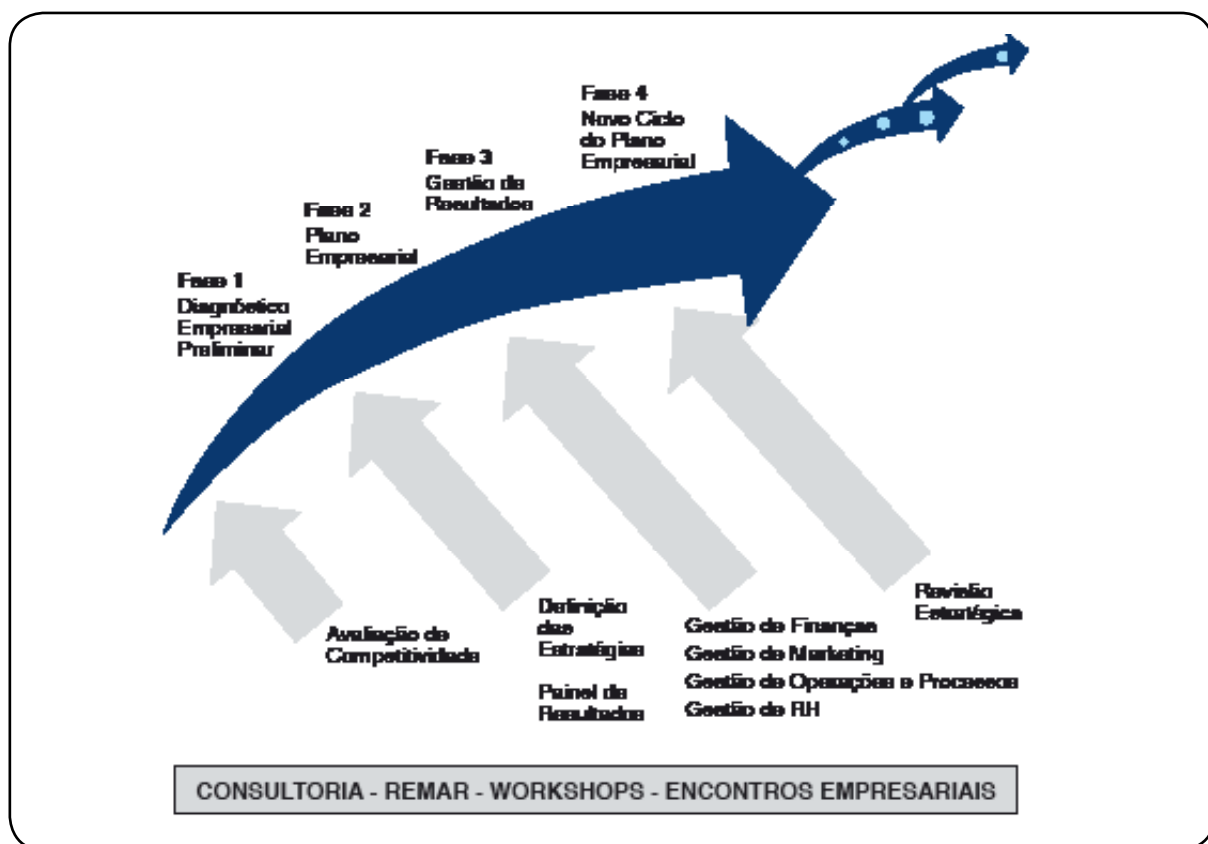
Apresentação



1. APRESENTAÇÃO

Este Manual visa apoiá-lo a conduzir seis horas de consultoria após a realização do *workshop* da Fase 4 do Programa Ferramentas de Gestão Avançada (FGA). Nesse sentido, é importante contextualizar tudo o que foi feito até aqui para você transmitir ao cliente “de onde viemos, o que estamos fazendo e onde pretendemos chegar”.

Lembre da figura que vem norteando a condução do FGA em suas diversas fases. Pela figura, observe que estamos agora na fase final, refletindo e aprendendo sobre o ciclo anterior e abrindo um novo ciclo. Nesse sentido, os empresários já foram expostos ao *workshop* da Fase 4, em que refletiram sobre o que funcionou bem e o que não funcionou tão bem assim na sua experiência de implantar as estratégias no ciclo anterior. Chegaram, inclusive, a “correr os olhos” sobre seu Plano Empresarial anterior, avaliaram o Painel de Resultados mês a mês, e registraram alguns *insights* e ideias para incorporar no novo ciclo.



Apresentação

Entretanto, não tiveram tempo de realizar um diagnóstico aprofundado da implantação do Plano Empresarial e elaborar o Plano do novo ciclo. Ainda não tiveram oportunidade de envolver boa parte de sua equipe nesta reflexão sobre erros e acertos – lembre-se que participaram do *workshop* de oito horas apenas o(s) sócio(s) e um ou outro de sua equipe.

Agora é o momento, então, de aprofundar a reflexão. Agora, você, o empresário e sua equipe terão oportunidade de “customizar” para sua empresa as reflexões que ele iniciou no *workshop*, atentando a detalhes, olhando com mais calma os episódios críticos e conversando sobre aspectos menos “agradáveis” que provavelmente o empresário não quis abordar em público durante o *workshop* da Fase 4.

Sugerimos o seguinte roteiro para condução da consultoria:

Atividade	Explicação	Tempo
Abertura com empresário(s)	Esclarecer e alinhar objetivos da consultoria e da Fase 4; recapitular o que observaram no ws f4; apontar pontos críticos; conversar sobre aspectos a abordar com o grupo de trabalho, e o que não tratar	1h
Reunião com o grupo de trabalho (aprendizado organizacional)	Apresentar o Plano Empresarial anterior e seus resultados (o empresário)	40'
	Refletir sobre o que funcionou e o que não funcionou e porque:	20'
	• Planejamento (P)	20'
	• Execução (D)	20'
	• Controle (C)	20'
	• Aprendizado (L)	20'
Elaboração de um novo Plano Empresarial	Elaborar um novo Plano Empresarial:	1h
	• Análise do negócio, ambiente e organização	1h20'
	• Avaliação/formulação de missão, visão; novos objetivos e estratégias	30'
Encerramento	• Discutir/antecipar implicações para o desdobramento das estratégias (funcionais e indicadores)	30'
	• Deixar como “lição de casa” a elaboração das estratégias funcionais, indicadores e alimentação/desenho do novo Plano Empresarial e Painel de Resultados	
Encerramento	• Marcar data para nova reunião para fechar as questões abordadas	10'
Total		6h

Vamos então ao detalhamento de cada uma destas etapas. Antes, porém, vamos abordar algumas questões para preparação desta reunião.

2. Preparação Para a Reunião



É fundamental que o consultor se prepare para esta reunião para manter ou retomar o nível de entusiasmo do empresário e equipe para com o planejamento estratégico. Atente que os empresários poderão ter tido experiências mais ou menos felizes com a ferramenta. Em qualquer caso, o papel do consultor é o mesmo: trazer o empresário e equipe entusiasmados para a próxima etapa.

Para isso, você deve se familiarizar com a situação do empresário. Retome o Plano Empresarial que ele elaborou com sua equipe; observe mês a mês como foram as reuniões do REMAR e o Painel de Resultados. Relembre a participação do empresário em questão no *workshop* da Fase 4, o que ele abordou sobre a própria experiência de execução. Por fim, consulte informações sobre a empresa e o setor em que atua, em locais como a internet e outras publicações disponíveis.

A partir dessas pesquisas, pense em estratégias de ação. Por exemplo, anote as questões críticas de desempenho e prepare perguntas para cada uma delas. Atente à regularidade com que ocorreram reuniões do REMAR e, caso tenha sido falha, pergunte por que; observe se houve planos de ação realistas e cumpridos após as reuniões do REMAR; observe se houve participação da equipe e verifique que dificuldades enfrentaram. Atente aos objetivos propostos e aos alcançados: ficaram dentro da projeção? Todos estes pontos devem ser destacados na primeira reunião, e o fato de o consultor demonstrar conhecimento destas questões aumentará sua legitimidade diante do empresário e equipe, pois é uma evidência de que o consultor realmente está acompanhando o projeto.

Outra frente fundamental é a preparação da empresa. O tempo para a consultoria é bastante reduzido face ao volume de atividades. Portanto, é importante que as pessoas da empresa que participarão do *workshop* já venham preparadas, isto é, devem saber por que participarão do evento e devem cumprir sua “lição de casa”. De forma mais específica, sua lição de casa é estudar o Plano Empresarial do ciclo anterior, o Painel de Resultados e perguntar-se:

1) O que funcionou e o que não funcionou?

2) Por que funcionou e por que não funcionou?

Fase 4 - Novo ciclo do plano empresarial

Preparação Para a Reunião

3) Houve situações que funcionaram bem no planejamento? Quais? Houve problemas no planejamento? Quais?

4) Houve situações que funcionaram bem na execução? Quais? Houve problemas na execução? Quais?

5) Houve situações que funcionaram bem no controle/monitoramento dos resultados? Quais? Houve problemas no controle? Quais?

6) O grupo chegou a aprender com os erros e acertos? O que?

É fundamental que o consultor tenha uma cópia da planilha para se preparar para a reunião.

Entre em contato com o empresário uma ou duas semanas antes do evento, e solicite que ele já distribua estas questões para sua equipe, sobretudo àqueles que participarão da consultoria.

Observe que o roteiro das questões segue a mesma lógica do PDCL que foi trabalhada no *workshop* da Fase 4, e que agora será a equipe que aplicará este modelo para a empresa. De preferência, peça aos participantes que escrevam suas observações e as leve no dia da consultoria, pois isto ajudará muito a produtividade do evento.

Por fim, a última questão crítica para preparação é estabelecer quem participará da reunião de consultoria. O ideal é que participem gestores da empresa de diversas áreas, mas convide o empresário a avaliar o poder de contribuição da pessoa para a análise e execução da estratégia. Se constatar que algumas pessoas são

excessivamente “operacionais” e não têm nível de abstração para participar deste evento, talvez seja melhor não convidá-las, e sim envolvê-las em outro momento à frente, já levando as ações um pouco mais estruturadas para que aí elas possam dar suas contribuições.

2.1 Abertura com o(s) empresário(s)

Tempo previsto. Uma hora

Chegado o dia da consultoria na empresa e cumpridas as etapas prévias de preparação, recomendamos que a consultoria comece com uma reunião apenas com o(s) empresário(s) participante(s) do *workshop* da Fase 4 e que, supostamente, está(ao) à frente do planejamento e gestão na empresa.

É importante que esta pessoa seja realmente quem tem o poder de decisão na empresa e que esteja à frente do negócio. Pode haver outros sócios que não se envolveram tanto na condução da estratégia – por exemplo, um sócio “capitalista” ou que exerça uma função técnica dentro da empresa, mas não se envolva na gestão. Nestes casos, avalie a conveniência desta pessoa participar. Pode ser interessante se esta participação implicar num engajamento maior deste sócio com a estratégia. Pode ser uma iniciativa desastrosa se houver algum conflito ou desalinhamento entre os sócios. Ao optar-se por não convidá-lo para a reunião prévia, é importante que o(s) sócio(s) interlocutor(es) deste projeto tenha(m) sensibilidade para apresentar à outra parte seus motivos para não envolvê-lo neste momento.

O objetivo desta conversa em separado é alinhar a pauta e a dinâmica do encontro de consultoria. É a hora também de conversar sobre assuntos mais difíceis de se abordar com o grupo. Por exemplo, suponha que as estratégias não tenham prosperado em uma das frentes porque faltou competência ou motivação de um gerente da empresa, e que este gerente supostamente esteja na reunião. Ou ainda porque há algum conflito entre os acionistas, e não convém dar notoriedade a esta situação. Observe que em ambos os casos não convém abrir “tudo” ao grande grupo, porque tratar do assunto diante de todos pode gerar constrangimento.

Outro ponto é que alguns tópicos podem não ter dado certo por problemas do próprio empresário, com falta de controle suficiente, dispersão com outras

Fase 4 - Novo ciclo do plano empresarial

Preparação Para a Reunião

iniciativas etc. É importante que você, consultor, saiba apontar isto nesta conversa em separado para não o desautorizar diante da equipe.

Conduza a reunião com o Plano Empresarial e com o Painel de Resultados abertos à sua frente. Aponte as principais iniciativas e seus números, investigue porque algumas coisas funcionaram e outras não. Seja profundo, não se contente com respostas superficiais, do tipo “esquecemos de olhar”, “a crise atrapalhou” e outras do tipo. No primeiro caso, pergunte: “quem esqueceu?” “Por que esqueceu?” “Não estava na agenda fazer um acompanhamento (*follow up*)?” No segundo caso, indague: “a crise atrapalhou em que medida?”. “Não havia um plano B?”. E por aí afora.

Aproveite este momento para fazer as perguntas “duras”, como se há pessoas na equipe que são “gargalos”; entre a fundo nos porquês – de novo, é melhor fazer isto em particular para não gerar constrangimento na frente dos outros. Por exemplo, por que não funcionou esta iniciativa? Não controlou? Por quê? Quem era o responsável pela área? Ele estava preparado? Estava motivado? O mesmo vale também para as coisas que deram certo. Por que deram certo? Foi pelos motivos que pensamos ou alguma outra coincidência?

É importante que o consultor, neste momento, seja bastante sincero, sem deixar de ser educado e polido. Aponte questões que julga críticas que não foram observadas na execução, mostre sua visão da situação, inserindo os dados de sua pesquisa prévia.

Aproveite este momento com o empresário e peça a ele uma avaliação geral sobre a execução das estratégias, e o quê, na opinião dele, poderia ser feito diferente.

Por meio desta conversa preliminar, você poderá calibrar o tom da reunião a ser conduzida com o grupo da estratégia.

Condução da Reunião



3.1 Reunião com o grupo de trabalho

Tempo total previsto. Duas horas (subdividido em tópicos)

Esclarecidas as questões críticas com o empresário, é o momento de reunir a equipe para discutir sobre o desempenho no exercício anterior e delinear o próximo ciclo. Este momento é de fundamental importância, porque é nele que ocorrerá o aprendizado organizacional. Observe que as pessoas foram implantando suas iniciativas ao longo do último exercício; talvez tenham tido sucesso, talvez não. Talvez tenham refletido sobre por que deu certo, ou por que não deu, mas não necessariamente chegaram a compartilhar com os colegas estes fatos e seus motivos. Pois bem, agora é o momento de trazer estas reflexões para o plano organizacional, e todos terão a oportunidade de aprender uns com os outros seguindo uma metodologia estruturada.

Esta etapa está subdividida em partes menores por uma questão de ordem e para garantir dinamismo nas reflexões. As partes são:

- Apresentar o Plano Empresarial anterior e seus resultados;
- Refletir sobre o que funcionou e o que não funcionou e por que;
- Planejamento (P);
- Execução (D);
- Controle (C);
- Aprendizado (L).

Explicaremos cada uma delas.

3.2 Apresentar o Plano Empresarial anterior e seus resultados

Tempo previsto. 40 minutos

Para iniciar a atividade com o grupo, é importante “trazer todos para a mesma página” e prover uma “visão do todo”. Por mais que em princípio, o grupo esteja acompanhando os resultados, é importante olhá-los agora em perspectiva. Para isso, nada mais natural do que relembrar o Plano Empresarial que todos construíram juntos há cerca de um ano, e que todos monitoraram (ou deveriam ter monitorado) mediante o Painel de Resultados.

É importante que o empresário conduza esta atividade para sinalizar à equipe que este foi (e é) um projeto da empresa, não de uma consultoria externa que trouxe algo pronto. Ele deve percorrer a planilha do Plano Empresarial, desde a concepção do negócio, passando pelas análises de ambiente e empresa, percorrendo sobre as estratégias definidas, seus indicadores e os resultados obtidos. Uma maneira interessante de conduzir o encontro é projetar o material num canhão multimídia. Se isto não for viável, assegure-se de imprimir uma cópia para cada participante (ou disponibilizar o arquivo eletrônico, caso os participantes disponham de um laptop ou computador na reunião).

O tempo para a atividade é reduzido. Assim, oriente o empresário para evitar digressões. Da mesma forma, ele deve atentar às perguntas e comentários dos participantes no decorrer desta exposição. Por exemplo, se for algum comentário para explicar “por que funcionou” ou “por que não funcionou”, o empresário deverá agradecer a participação, mas avisar que estes “porquês” serão discutidos adiante, pois este momento é para uma exposição de resultados.

Nesta mesma linha, comentários que detalham algum item apresentado são bem-vindos, apenas devem ser monitorados com relação ao tempo.

Apresentados os resultados, vamos discutir as causas.

3.3 Refletir sobre o que funcionou e o que não funcionou e por que: Planejamento (P)

Tempo estimado. 20 minutos

Neste momento, se você quiser e julgar conveniente, pode assumir a condução da reunião. A identificação das causas, muitas vezes, esbarra na apuração de responsabilidades, para que não se torne uma seção de “lavar roupa suja”, pode ser mais interessante a condução por alguém externo, que inclusive tem mais isenção para apontar alguns problemas.

Observe que o tempo é reduzido, portanto a atividade deverá ser feita com muita produtividade. Para isso, é absolutamente crítico que eles já tragam suas reflexões por escrito sobre erros e acertos na implantação da estratégia, conforme passado aos participantes na etapa da preparação.

Explique que seguiremos agora o mesmo procedimento adotado no *workshop* da Fase 4: iremos diagnosticar erros e acertos seguindo uma metodologia PDCL, e que começaremos com o P: pergunte o que deu certo e o que deu errado no planejamento. Projete o slide S5WF4 utilizado no *workshop* da Fase 4.

Utilize a avaliação do Plano Empresarial, feita durante o Workshop da Fase 4, como instrumento para fazer esta análise.

Planejamento estratégico



- a. Definiram o negócio?
- b. Analisaram o ambiente?
- c. Diagnosticaram pontos fortes e fracos da empresa?
- d. Estabeleceram missão, visão, objetivos e estratégias gerais, objetivos e estratégias funcionais e indicadores?

S5WF4



Organize as respostas dos participantes dentro da lógica do slide S5WF4. Anote as respostas em tópicos em um quadro negro ou *flip chart* ou, ainda, no próprio computador, caso esteja conectado ao projetor. Se o material não for lançado no computador, certifique-se de que alguém do grupo registre os tópicos (e se possível os debates) em um *laptop*, ou em um papel que depois seja transformado em um arquivo eletrônico.


Atente-se para o fato de que o importante nessas respostas é o “como”, pois em princípio, todas essas análises foram cumpridas. A questão é que eles avaliem agora, se foram desempenhadas a contento ou se faltou algo.

3.4 Refletir sobre o que funcionou e o que não funcionou e por que: Execução (D)

Tempo estimado. 20 minutos

Comente que um planejamento eficaz não implica em uma execução bem sucedida, ainda que a facilite. O momento agora é para refletir sobre o que funcionou ou não na execução da estratégia. Projete o *slide* S8WF4.

PDCL
Fazer



- a. Como foi a execução?
- b. Como foi a comunicação?
- c. Como foi a liderança?
- d. Empresa e colaboradores se apropriaram da estratégia?
- e. A empresa tinha as pessoas certas para executar as estratégias?
- f. Os processos da empresa estavam preparados para viabilizar as estratégias?

S8WF4



Fase 4 - Novo ciclo do plano empresarial

Condução da Reunião

Lembre aos participantes que utilizem suas anotações do “trabalho de casa” e conduza-os na ordem do *slide* S8WF4. Convide-os sempre a aprofundar as respostas. Não aceite respostas genéricas: “a comunicação foi boa”. Nestes casos, pergunte: “Por que você julga que foi boa? O que vocês efetivamente fizeram? Vocês conferiram se a equipe realmente entendeu a mensagem? Se nós perguntarmos a algum operário de linha de frente, neste momento, qual era a estratégia, ele saberia dizer?” E assim por diante. Neste sentido, pode ser útil projetar o *slide* S9WF4 e perguntar se eles tomaram o cuidado de seguir os procedimentos assinalados nos *bullets*.

PDCL
Fazer

SEBRAE
Mais
PROGRAMA GESTÃO PARA
EMPRESAS JUVENIS

a. Como foi a execução?

- Rever fatos e ideias, e combinar gerando alternativas
- Discutir riscos: quais correr, quando e onde
- Olhar detalhes e selecionar os mais importantes
- Mostrá-los às pessoas certas e certificar-se de quais utilizar para coordenar seu trabalho.

Fonte: Bossidy e Charam, 2005, p. 41

S9WF4




Enfatize novamente a necessidade de se registrar as respostas no computador.

3.5 Refletir sobre o que funcionou e o que não funcionou e por que: Controle (D)

Tempo estimado. 20 minutos

Lembre ao grupo do quão crítica é a questão da execução. Pensando nisso é que foi concebido o instrumento do painel de controle, entre outros. Pois bem, agora é a hora de se refletir sobre a efetividade do painel e das demais ferramentas associados ao monitoramento dos resultados. Projete o *slide* S10WF4.

PDCL
Controlar



- a. A empresa estabeleceu indicadores claros e balanceados, coerentes com a estratégia?
- b. A empresa monitorava consistentemente os indicadores?
- c. A empresa analisava indicadores, identificando causas, discutindo com as partes interessadas, solicitando opiniões?
- d. A empresa tomava as medidas corretivas a partir da análise dos indicadores?

S10WF4

Fase 4 - Novo ciclo do plano empresarial

Condução da Reunião



Enfatize que estes encontros parciais para discussão de resultado não substituem o atual, pois neles a expectativa é que se trate de questões mais pontuais de desempenho; agora, estamos fazendo uma reflexão sobre a estratégia como um todo ao final do ciclo.

Garanta que todos os pontos críticos destas reflexões sejam anotados e traga-os para a última etapa do encontro de consultoria, a elaboração de um novo ciclo.

3.6 Elaboração de um novo Plano Empresarial

Tempo previsto. Três horas

Sintetize os principais pontos do exercício de refletir sobre as estratégias passadas para cada uma das etapas do PDCL. Enfatize que estes pontos devem ser observados de duas maneiras, agora que entraremos no próximo ciclo: insistindo nos itens que saíram bem e que devemos manter, corrigindo os que não saíram tão bem e que convém adaptar. Se o material tiver sido produzido em folhas de *flip chart*, deixe-os à vista. Se for produzido em computador, se houver tempo e a “logística” permitir, peça que imprimam algumas cópias do material (ou que copiem em meio digital) para que os participantes mantenham em mãos a reflexão para entrarem no próximo ciclo.

É importante destacar que não temos a pretensão de esgotar toda a atividade de planejamento estratégico nas três horas que faltam para encerrar o evento. Seria uma pretensão absurda que invariavelmente comprometeria a qualidade do planejado. Nosso objetivo é alinhar algumas ideias, compartilhar algumas reflexões e estabelecer diretrizes que depois deverão ser detalhadas para operacionalização em um novo ciclo. Parte-se do princípio de que, nesta segunda rodada, os participantes já têm mais autonomia, pois já executaram o processo uma vez e o modelo de planejamento-execução continua o mesmo. A propósito, para esta parte todos devem estar com o planejamento do ciclo anterior em mãos (a planilha do Plano Empresarial) e você irá trabalhar preferencialmente com seu computador sendo projetado num canhão multimídia, de modo que todos vejam as informações que estão sendo inseridas na planilha.

A elaboração do novo ciclo também será feita em partes para garantir o cuidado na elaboração e para tornar o evento mais dinâmico. As partes serão:

- Análise do negócio, ambiente e organização;
- Avaliação/formulação de missão, visão; novos objetivos e estratégias;
- Discutir/antecipar implicações para o desdobramento das estratégias (funcionais e indicadores);

Fase 4 - Novo ciclo do plano empresarial

Condução da Reunião

- Deixar como “lição de casa” a elaboração das estratégias funcionais, indicadores e alimentação ou desenho do novo Plano Empresarial e do Painel de Resultados.

Vamos explorar cada uma destas partes.

3.7 Análise do negócio, ambiente e organização

Tempo previsto. Uma hora

O tempo, como nas partes anteriores, é uma questão crítica para o sucesso da atividade. Por isso, para ganhar produtividade, iremos tomar por base o Plano Empresarial da etapa anterior.


Salve a planilha do Plano Empresarial anterior com um novo nome, assinalando o novo ano para o qual se está fazendo o planejamento, mantendo todas as informações lançadas no ciclo anterior.

O diagrama apresenta o fluxo do Planejamento Estratégico SEBRAE Mais, dividido em três fases principais:

- INFORMAÇÕES INICIAIS:**
 - CAPA
 - SUMÁRIO
- ANÁLISE:**
 - NEGÓCIO
 - PEST
 - 5 FORÇAS DE PORTER
 - TAMANHO DO MERCADO
 - CICLO DE VIDA
 - PCS
 - COMPETÊNCIAS
 - ESTRATÉGIAS GÊNERICAS
 - ÁREAS FUNCIONAIS
 - SWOT
- FORMULAÇÃO:**
 - MISSÃO E VISÃO
 - OBJETIVOS
 - OBJETIVOS FUNCIONAIS
- IMPLANTAÇÃO:**
 - BSC
 - FINANÇAS
 - PLANO DE AÇÃO

Logo SEBRAE e SEBRAE Mais PROGRAMA SEBRAE PARA EMPRESAS AVANÇADAS.

Comece projetando a pasta da análise de negócio. Pergunte: continua o mesmo? Surgiram oportunidades neste último ano que nos levaram a repensar nosso negócio? A definição anterior estava adequada? Sem querer formular exaustivamente o novo negócio (se houver), assinale as principais observações do grupo no material, observando as questões propostas, e passe para a próxima análise: análise do ambiente macro ou análise PEST.


Menu Inicial

Análise do Negócio

1. Para definir o negócio atual de sua empresa:

- Pense no negócio sob os olhos de quem nunca viu antes o seu produto/serviço.
- Pense não só no produto/serviço em si, mas também no que está por trás dele.
- Pense não só no produto/serviço em si, mas também no que está por trás dele.
- Pense no produto/serviço sob os olhos de quem nunca viu antes o seu produto/serviço.

2. Tomando por base o item 1, defina o negócio da organização até agora (o que você enxerga como algo comum, que está por trás destes produtos/serviços):

3. Avaliação do negócio da organização até agora (há algum novo produto/serviço em que sua empresa pode ou quer entrar, que está muito próximo/exigirá pouco esforço para entrar?):

4. Decisão de qual deverá ser o negócio no futuro (escreva o novo negócio considerando os novos produtos/serviços possíveis de serem incorporados à sua empresa, e observando o que eles têm em comum):



Menu Inicial

Análise PEST (Ambientes Político, Econômico, Social e Tecnológico)			
Para cada Ambiente (político, econômico, social e tecnológico), escolha as variáveis de maior impacto sobre o seu negócio e justifique.			
Para cada item abaixo atribua notas conforme intensidade da ação da oportunidade ou da ameaça):			
1- Desprezível 2- Baixa 3- Média 4- Alta 5- Muito alta			
Uma mesma variável pode ser oportunidade e ameaça ao mesmo tempo, com intensidades diferentes.			
Importância		Ambiente político	
Oportunidade	Ameaça	Variável	Justificativa
		Impacto tributário/ informalidade/ incentivos fiscais	
		Mudança de legislação	
		Concessões do Estado	
		Legislação anti-truste e monopólios	
		Política internacional (incentivos à exportação/ importação; acordos internacionais)	
		Direito do consumidor	
		Legislação trabalhista	
		Fiscalização	
		Compras governamentais	
		Infra-estrutura (estradas, portos, aeroportos, ferrovias etc)	
		Direito comercial/ propriedade intelectual	
Importância		Ambiente econômico	
Oportunidade	Ameaça	Variável	Justificativa
		Mercados globais	
		Abertura da economia	
		Aumento do comércio entre países	
		Queda de barreiras comerciais	
		Estabilização econômica	
		Aumento do poder de compra das classes mais pobres	
		(Des)valorização da moeda nacional	
		Planejamento financeiro	
		Liberalização do crédito	
		Taxa de juros	
		Crescimento dos serviços	
		Fusões e aquisições entre empresas	

Para a análise PEST, também atente-se para o que foi apontado no ano anterior. Os fatores continuam atuais? Os pesos (tanto para ameaças como oportunidades) mudaram? Sobrevoe os principais itens da análise, se observar que o grupo “empaca”

em alguma questão, convide-os a refletir mais aprofundadamente sobre este ponto depois, deixe uma observação da planilha e continue com a análise.

Passe à análise das cinco forças de Porter. Adote a mesma estratégia: projete a planilha e pergunte se as informações continuam atuais, altere as notas das questões conforme sinaliza o grupo, pergunte “porquês” e procure registrar tais justificativas no campo “comentários”. Olhe o gráfico final (se der tempo de concluir a análise) e peça ao grupo para afirmar se o resultado faz sentido.



Menu Inicial

FATORES QUE DETERMINAM A INTENSIDADE DAS FORÇAS DO SETOR

Para cada afirmação, atribuir notas:

- 1- discordo totalmente
- 2- discordo
- 3- a questão é parte falsa e parte verdadeira
- 4- concordo
- 5- concordo totalmente

Se não souber ou não se aplicar, deixe em branco.

FORÇA 1 - POSSIBILIDADE DE ENTRADA DE CONCORRENTES

	FATORES	Nota
A.	É possível ser pequeno para entrar no negócio.	
B.	Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas ou os clientes não são fiéis.	
C.	Baixo investimento em infra-estrutura, crédito a clientes e produtos.	
D.	Os clientes terão baixos custos para trocar seus atuais fornecedores.	
E.	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	
F.	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	
G.	Não há exigências do governo que beneficiem empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	
H.	Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos.	
I.	É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	
J.	O mercado não está saturado.	
TOTAL		0
Média da Força 1 =		0,00

FORÇA 2 - RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS DO RÁDIO

	FATORES	Nota
A.	Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	
B.	O setor onde se situa o negócio mostra lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	
C.	Custos fixos altos e pressão no sentido de vender o máximo para cobrir estes custos.	
D.	Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	
E.	Não há diferenciação entre os produtos/ serviços comercializados pelos concorrentes.	
F.	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	
TOTAL		0
Média da Força 1 =		0,00

Fase 4 - Novo ciclo do plano empresarial

Condução da Reunião

Siga para a pasta e análise seguinte: tamanho e crescimento de mercado. Esta planilha forçosamente terá de ser preenchida, pois ela comporta informações do ano anterior, e mesmo as informações então alimentadas devem ser atualizadas. Converse com o grupo para saber se existem novas estimativas de tamanho e crescimento de seu setor e, caso não haja, deixe como uma tarefa a ser buscada.

Para efeitos deste manual, a partir de agora não iremos reproduzir as telas de cada análise, basta que você siga a planilha do Plano Empresarial para acompanhar o material.

O ciclo de vida do setor, a próxima planilha, não costumam mudar expressivamente de ano para ano, a não ser em setores de alta tecnologia. Em todo caso, repasse também esta análise até para confirmar o que fora informado no ano anterior e verificar se continua válido. Observe o gráfico resultante e veja se o resultado faz sentido.

Para os fatores- chave de sucesso, analise se os fatores continuam os mesmos? Os concorrentes continuam os mesmos, ou surgiu/saiu algum *player* neste período? E a pontuação de cada um se mantém igual no período? Atualize a planilha e registre as observações do grupo.

A análise de competências deve ter mudado no período se a empresa tiver adotado ações efetivas. Este é o momento de confirmar isto. Em geral, não há uma “troca” de competências, mas sim um desenvolvimento das competências escolhidas, ou seja, a empresa deverá ter suas competências mais fortes, com os recursos mais alinhados e desenvolvidos. Verifique se isto aconteceu, registre nas planilhas de análise e observe os gráficos resultantes.

A mesma reflexão vale para as estratégias genéricas. Repasse o questionário e observe se há agora um perfil mais destacado em alguma das direções e, caso não se note nenhuma predominância, se isto está alinhado às definições estratégicas da empresa. Relembre as interpretações que foram feitas para esta análise tais como perfil indiferenciado (ponderação equivalente em todos os eixos) pode significar ausência de perfil estratégico (“atira para todo lado”) ou uma estratégia de enfoque que balanceia os atributos custo x diferenciação para um grupo de clientes. Avalie qual é o caso da empresa, registre suas observações e passe para a próxima análise.

Revise o diagnóstico das áreas funcionais. Mudou alguma coisa no período? A empresa se fortaleceu (ou enfraqueceu) em alguma das áreas? Registre isto na planilha, compare as áreas com os concorrentes e abra a pasta da análise SWOT.

A análise SWOT deve ser observada com cuidado. Lembre-se que a SWOT é a base ou síntese de onde nascem as estratégias. Nada que consta na SWOT deve ser desatendido, todas as ações estratégicas devem estar fundamentadas na SWOT. Portanto, se as estratégias no novo ciclo serão diferentes, é importante que isto conste na SWOT. Assim, revise a SWOT e fique atento se as principais questões ou preocupações do novo ciclo estão lá contempladas.

Estas questões levam a refletir sobre o novo contexto para o novo ciclo, mas lembre-se que a consultoria serve apenas para iniciar este processo, que deverá ser refinado com a busca de novos dados do ambiente e da empresa.

3.8 Elaboração de um novo Plano Empresarial

3.8.1 Avaliação/formulação de missão, visão; novos objetivos e estratégias

Tempo previsto. Uma hora e 20 minutos

Elaborada a nova SWOT, passe à formulação: missão, visão e objetivos e estratégias gerais. Comece com a missão e visão. Projete-as e pergunte: Permanecem atuais e válidas? Lembre-se de que missão e visão não são algo que se mexa todo ano, que se esta é uma opção da empresa, deve estar muito bem fundamentada.

Abra a planilha de Objetivos e Estratégias Gerais. Provoque o grupo a refletir: diante destes elementos que a SWOT traz, o que a empresa pretende fazer? Utilize esta pergunta para alinhar alguns focos estratégicos. Atente-se que esta é uma questão muito difícil, que por si só demandará bastante tempo de discussão. Seu papel será ouvi-los e verificar se as ações propostas atendem a elementos trazidos dentro da análise SWOT.

Provoque-os a serem criativos em suas formulações de estratégia. Observe se estão tentando algo de novo em relação ao que fizeram no ciclo anterior, ou se continuam na mesma toada. Lembre aqui algumas características de boas estratégias criativas, embasadas na análise, aproveitam pontos fortes e oportunidades, contornam ameaças e pontos fracos, assumem riscos calculados. Convide-os também a focalizar as questões que anotaram como sendo críticas no exercício anterior para ver se não estão incorrendo em erros parecidos.

Registre os objetivos e estratégias na planilha após as discussões, mas lembre que, nesse caso, o que se está colocando na planilha são grandes diretrizes estratégicas, que o grupo precisará amadurecer em suas análises para elaborar formulações mais precisas e aderentes à realidade da empresa e do negócio.

3.8.2 Discussão e antecipação de implicações para o desdobramento das estratégias (funcionais e indicadores)

Tempo previsto. 30 minutos

Após o estabelecimento das grandes diretrizes, lembre que o grupo deverá desdobrá-las para torná-las operacionais. Comente que não teremos condições de fazer isto agora, pois sequer “fechamos” os objetivos e estratégias gerais. Portanto, o que faremos é um exercício amostral de como derivar objetivos e estratégias funcionais a partir das supostas estratégias gerais que o grupo propôs.

Projete, então, a planilha Objetivos Funcionais. Pegue um dos objetivos e estratégias gerais assinalados. Comece a desdobrar com o grupo o que seriam ações de *marketing*, operações, RH e financeiras possíveis de serem implementadas para viabilizar aquela estratégia. Observe que o desdobramento também pode seguir outra lógica, que não a de áreas “funcionais”. Procure sempre respeitar aquilo que faz mais sentido para o grupo.

Faça este exercício para um ou dois objetivos, registrando as conclusões. A atividade serve apenas para indicar como encaminhar o preenchimento. Dificilmente o que se construirá na consultoria neste momento será definitivo.

3.8.3 Proposta de “lição de casa”: elaboração das estratégias funcionais, indicadores e desenho do novo Plano Empresarial e Painel de Resultados

Tempo previsto. 30 minutos

Isto posto, comente com o grupo que eles deverão encerrar esta atividade como uma “lição de casa”. Aliás, a lição abrangerá a revisão de tudo o que foi trabalhado no dia de hoje. Os participantes deverão se organizar para completar a planilha, inserir informações mais fidedignas após pesquisarem, refinarem os objetivos e estratégias gerais e funcionais. E, não menos trabalhoso, refletir sobre os novos indicadores que irão compor o Painel de Resultados.

A elaboração do Painel é outra das tarefas, também bastante desafiadora. Não só o Painel deve ser elaborado, mas o grupo deve pensar na forma de comunicá-lo. Se no ano anterior isto funcionou, melhor. Talvez baste replicar a iniciativa (e melhorar) o que foi feito antes. Se não, é crucial pensar em como conduzir desta vez.

Lembre-se de que o Painel de Resultados deve ser trabalhado em sua versão “física”. De novo, o grupo deve se organizar neste sentido.

O grupo também deve pensar na questão do acompanhamento, ou seja, deverá esquematizar as reuniões do REMAR, observando as boas e as más experiências do ciclo anterior.

4. ENCERRAMENTO



Tempo previsto. Dez minutos

Para encerrar, chame a atenção de que há muito por fazer. Certifique-se e procure ajudá-los a marcar uma data para uma nova reunião para fechar estas questões. Mesmo que você não esteja presente, procure deixar uma agenda bem estruturada com todos os tópicos citados.

Deseje-lhes boa sorte neste novo ciclo e reforce que é com a persistência e o aprendizado que eles conseguirão ter cada vez mais sucesso em seu negócio.



*Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas*

www.sebraemais.com.br

0800 570 0800