



# Manual de Procedimentos da Consultoria do Plano Empresarial



**Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas**

© 2012. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação no todo ou em parte constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

#### INFORMAÇÕES E CONTATO

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Unidade de Capacitação Empresarial

SGAS 605 – Conjunto A – 70200-904 – Brasília – DF

Telefone: (61) 3348 7230 – Fax: (61) 3347 4938

www.sebrae.com.br

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

Roberto Simões

#### **Diretor-Presidente**

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

#### **Diretor-Técnico**

Carlos Alberto dos Santos

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

José Claudio dos Santos

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

Mirela Malvestiti

#### **Coordenação Nacional**

Alessandra Cunha Souza

#### **Equipe Técnica**

Edgar Powarczuk

João Carlos Andrade

Olivia Mara Ribeiro Castro

Rosângela Angonese

#### **Consultor Conteudista**

Bruno Henrique Rocha Fernandes

#### **Consultora Educacional**

Luiza do Valle

#### **Revisão**

G3 Comunicação

#### **Editoração Eletrônica**

G3 Comunicação

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

i-Comunicação

B363e Fernandes, Bruno Henrique Rocha Fernandes.

Ferramentas de gestão avançada: fase 2: plano empresarial: manual de procedimentos de consultoria do plano empresarial / Consultor conteudista

Bruno Henrique Rocha Fernandes. -- Brasília: Sebrae, 2012.

(Sebrae Mais, Programa Sebrae para Empresas Avançadas).

68 p. : il. . (Sebrae Mais, Programa Sebrae para Empresas Avançadas)

1. Planejamento empresarial. 2. Custo de produção.

3. Gestão de marca. 4. Gestão financeira. I. Título.

CDU 658

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

**FERRAMENTAS DE GESTÃO AVANÇADA**  
**PLANO EMPRESARIAL**  
**MANUAL DE PROCEDIMENTOS DA CONSULTORIA**  
**DO PLANO EMPRESARIAL**

Brasília – DF  
Sebrae Nacional  
2012

# Sumário



**APRESENTAÇÃO**



**A PRIMEIRA REUNIÃO DO  
CONSULTOR NA EMPRESA**

**A SEGUNDA REUNIÃO  
DO CONSULTOR NA EMPRESA**



**A TERCEIRA REUNIÃO  
DO CONSULTOR NA EMPRESA**

**A REMARC – REUNIÃO  
DE ACOMPANHAMENTO  
DE RESULTADOS DOS  
CONSULTORES**





# Apresentação



### APRESENTAÇÃO

Nesta segunda fase do Programa Ferramentas de Gestão Avançada, você iniciará os trabalhos na empresa classificada. Na etapa anterior, você teve a oportunidade de visitá-la e fazer o diagnóstico no próprio local. Os participantes acabaram de passar pela experiência do Diagnóstico Empresarial, que os ajudou a formalizar melhor o problema de sua empresa. Eles estão ansiosos para começar e colocar em prática a resolução deste problema. Dessa forma, a metodologia para introdução dos conceitos de estratégia estará conectada com as experiências observadas no Diagnóstico Empresarial e exploradas pelo consultor em sala de aula. Você deverá ter acesso prévio ao Diagnóstico Empresarial do grupo. Assim, colocará os fatores críticos da turma em forma de destaques, que, em consequência, darão a direção e os pontos a serem desenvolvidos no Programa para aquele grupo em particular.

É a partir de agora, porém, que será iniciado o Plano Empresarial, fase esta que está programada para durar cerca de dois meses.

É fundamental ressaltar a importância desta etapa do Programa. Tenha sempre em mente que este é um momento crucial, não só do Programa, como também da própria empresa. Ter sido selecionada para participar do Programa já é, por si só, uma primeira conquista da organização, considerando-se a sua visão da importância de gestão e resultados. Além disso, esta será a primeira etapa de execução efetiva do Programa FGA na empresa após a sua classificação.

Esses motivos fazem com que os dirigentes das empresas participantes, assim como todo o corpo de colaboradores, venham a criar grandes expectativas com este momento que é tratado como um momento de conquista de todos, do reforço da importância de seu envolvimento e comprometimento em relação à execução do Programa e, conseqüentemente, da evolução do modelo de gestão, evolução dos colaboradores em sua formação profissional e dos resultados da empresa.

O desafio que está por vir representa a oportunidade de você vivenciar as rotinas e a realidade da empresa com os olhos críticos de quem não está diretamente relacionado ao negócio.

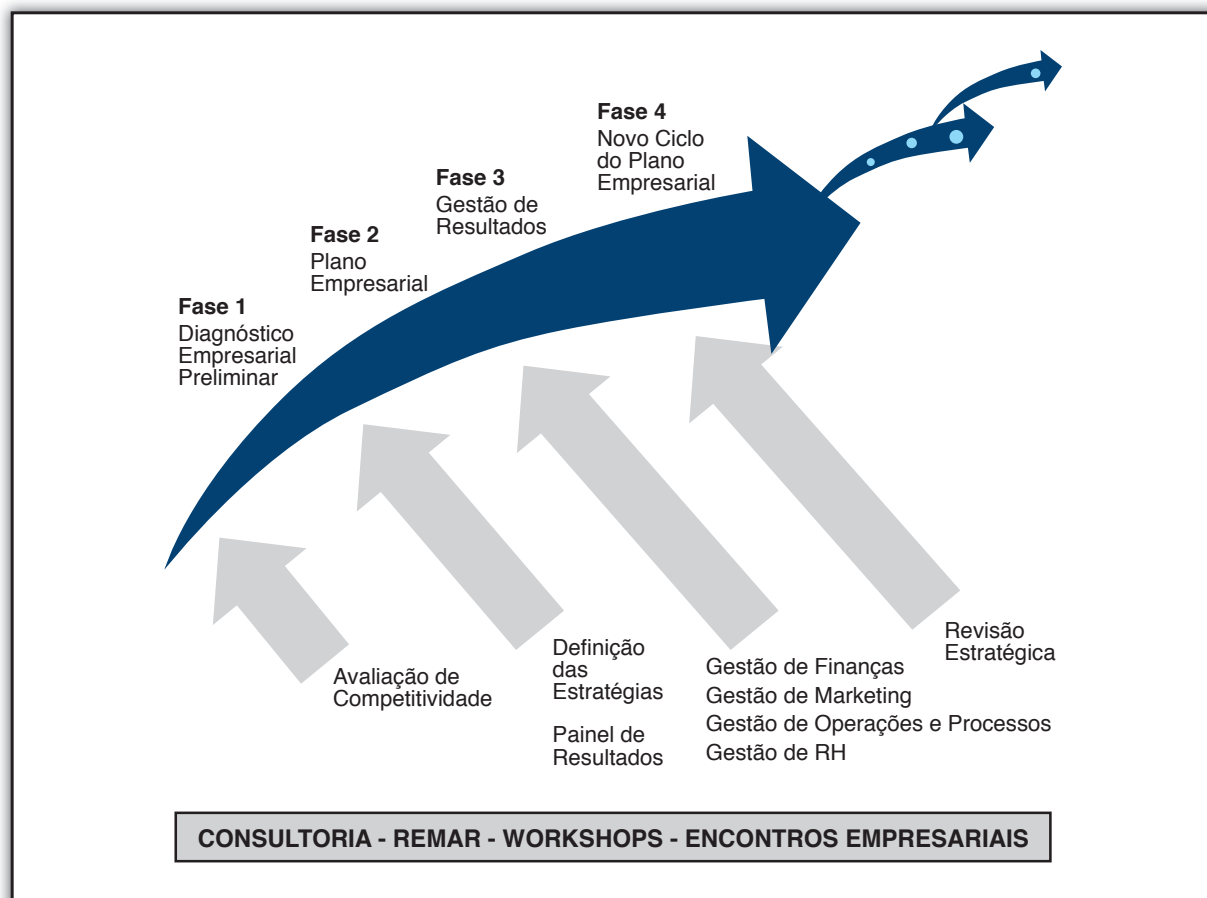
O consultor possui a responsabilidade de ser um fator de mudança organizacional. Por isso, conduza o processo de forma a envolver todos os participantes a traçarem os objetivos e a executar o planejado. Inicialmente, é importante que este seja um momento de integração e envolvimento na empresa. É comum que, com a chegada

## Apresentação

de pessoas externas à empresa, em particular você, consultor, gere um sentimento de desconfiança e dúvida nos colaboradores, principalmente quando os contatos se restringem aos dirigentes da empresa. Assim, pactue com os dirigentes e convide os representantes de todas as áreas para uma breve apresentação conjunta do Programa.

Nesse momento, devem ser envolvidos os diretores, gerentes, coordenadores, enfim, representantes de todo o corpo de colaboradores da empresa – mesmo que estes não venham a acompanhar diretamente as reuniões do Programa – para que possam ter uma visão do que será feito, minimizando eventuais dúvidas e desconfianças comuns de acontecer, como já citado. É necessário criar uma atmosfera em que todos sintam orgulho em fazer parte da empresa – que já é vitoriosa – e pelo seu novo desafio colocado pelo Programa: caminhar para um sucesso ainda maior.

O cronograma proposto pelo Sebrae possui a vantagem de ter sido elaborado por você, consultor com vasta experiência na implementação de Programas semelhantes, para que você também possa coordenar os trabalhos com suporte didático e de forma eficiente. A figura abaixo contextualiza todas as fases do processo.





Este documento trata os procedimentos de consultoria da Fase 2 do Programa, que consiste na elaboração do Plano Empresarial e deverá durar, em média, dois meses, compreendendo dois *workshops* e três reuniões a serem coordenadas por você, com duração de seis horas cada reunião.

A Fase 2, que se refere à elaboração do Plano Empresarial, acontece logo após o diagnóstico de gestão preliminar, compreendendo as etapas de avaliação da competitividade pelo questionário de autoavaliação e sua visita à empresa classificada, preenchendo o mesmo questionário.

Nesta segunda fase, a empresa terá, primeiramente, o Workshop I sobre Plano Empresarial, do qual participarão os dirigentes da empresa, visando a sua capacitação sobre o assunto Estratégia Empresarial e sua aplicação prática, assim como contato com as ferramentas que serão utilizadas na implementação do Programa na empresa. Em seguida, realizar-se-ão duas reuniões de Consultoria Individual para a construção do Plano Empresarial especificamente na empresa. Na sequência, o Workshop II sobre Indicadores de Performance e Monitoramento do Desempenho, para os dirigentes da empresa, possibilitando o contato com as ferramentas que serão usadas na implementação desta fase do Programa na empresa. Finalmente, as duas últimas reuniões, a respeito do Painel de Resultados.

Entre as reuniões de Consultoria Individual, recomenda-se que você provoque nos empresários a vontade de participar ativamente do processo, passando-lhes, inclusive, tarefas, que deverão ser feitas e enviadas a você antes da reunião subsequente, previamente combinadas da forma mais conveniente. Isto possibilitará que o Plano Empresarial seja construído de maneira eficiente e eficaz, além de possibilitar reuniões mais produtivas. Por último, alerte os diretores que, após o período de reuniões do Plano Empresarial, a empresa terá encontros mensais, intitulados de REMAR, nome cuja sigla significa Reunião Mensal de Avaliação de Resultados, propositalmente escolhida em virtude dos objetivos a que se propõem, quais sejam: nortear os dirigentes da empresa a traçarem os caminhos que permitirão o atingimento das metas previamente pactuadas. Os detalhes de cada subetapa serão especificados a seguir.

O Plano Empresarial consistirá, inicialmente, na reunião dos dados mais importantes provenientes de um profundo diagnóstico, tanto da empresa como do mercado em que esteja inserida ou se propõe a atuar no médio prazo. Para facilitar este trabalho, existe uma ferramenta desenvolvida para o Programa, que é a Planilha de Estratégia Empresarial aplicada.

## Apresentação

Esta ferramenta servirá de base, tanto para a estruturação do Plano Empresarial como das etapas subsequentes a ele, em particular às REMARs, já citadas anteriormente. Faça o uso desta planilha durante as quatro reuniões de Consultoria Individual previstas para a construção do Plano Empresarial – Fase 2 do Programa:

- A Análise do Negócio;
- A Análise PEST, que consiste na avaliação dos ambientes Político, Econômico, Social e Tecnológico;
- A mensuração das cinco forças de Porter;
- A Análise do Tamanho e Crescimento de Mercado;
- A Análise do Estágio do Ciclo de Vida do Setor;
- A identificação dos Fatores-Chave de Sucesso do Setor;
- A Análise das Competências Organizacionais;
- A Análise das Estratégias Genéricas;
- A Análise SWOT;
- A definição da Missão e Visão (ou redefinição, pois a empresa muito provavelmente já as terá definidas);
- A identificação e distinção dos Objetivos, das Estratégias e dos Indicadores Gerais;
- A criação de Objetivos e Estratégias Específicas;
- O preenchimento do Balanced Scorecard;
- A identificação das metas e dos indicadores específicos das áreas da empresa, como estoque, mão de obra, investimentos, sazonalidade etc.;
- A Elaboração dos Projetos-Chave e a Estruturação dos seus respectivos Planos de Ação, juntamente com os dirigentes ou responsáveis pela gerência da empresa.

Você não terá dificuldade para orientar o preenchimento da planilha elaborada pelo Sebrae, pois na própria planilha encontram-se explicações da forma correta de preenchê-la.

Além disso, em muitas das abas, você inserirá dados como os intervalos preestabelecidos, e o Programa já calcula, automaticamente, o índice desejado. Em todas as planilhas, somente as células em amarelo deverão ser preenchidas. Esta questão será tratada em dois momentos, tanto no decorrer deste documento quanto no auxílio da própria ferramenta em si – a Planilha de Estratégia Empresarial aplicada.

A próxima etapa do Programa consiste na Fase 3 – Gestão do Resultado (conforme figura acima) – e objetiva a concretização de Planos de Ação com a assessoria presencial e individual do Consultor Especialista em cada área de atuação (Marketing, RH, Finanças e Operação/Produção), articulado com você, Consultor de Acompanhamento (que acompanha o empresário desde o início do Programa e revisará os planos nas Reuniões Mensais de Avaliação de Resultados – REMARs).

A consultoria do especialista é “vertical”, enquanto a atuação do Plano Empresarial é “horizontal”. A consultoria do especialista, portanto, NÃO redireciona os objetivos estratégicos determinados no Plano Empresarial.

# A Primeira Reunião do Consultor na Empresa





### A PRIMEIRA REUNIÃO DO CONSULTOR NA EMPRESA

Como falamos, você estará na segunda etapa do Programa Ferramentas de Gestão Avançada. Nesta fase, o Programa se subdividirá em três reuniões de seis horas cada. A primeira delas incluirá a apresentação inicial e a coleta dos primeiros dados, bem como a instalação do Painel de Resultados. Observando a planilha do cronograma de atividades previstas, situe-se para compreender o contexto da subetapa desta fase e realizar os trabalhos nela previstos, que são:

- A Análise do Negócio;
- A Análise PEST, que consiste na avaliação dos ambientes Político, Econômico, Social e Tecnológico;
- A mensuração das cinco forças de Porter;
- A Análise do Tamanho e Crescimento de Mercado;
- A Análise do Estágio do Ciclo de Vida do Setor.

Nesta primeira reunião sua com o empresário, deverá ser incluído um debate sobre uma estratégia de comunicação do Plano Empresarial dentro da empresa, pactuando o que estará sendo feito nesse período do Programa.

## 1ª Reunião – Plano de Trabalho

Atividade	Objetivos	Recursos	Tempo
1. Preparação prévia para a reunião de consultoria individual	Preparar a condução do Programa e o Plano Empresarial em si	Correio eletrônico prévio à empresa	2 dias úteis antes da reunião
2. Integração	Apresentação do Programa FGA, Apresentação do Plano Empresarial em si e Levantamento de Expectativas.	Planilha-base do Plano Empresarial	1/2 hora
3. Análise do Negócio	Definição dos negócios atuais e futuros da empresa	Sala com cadeiras dispostas em formato de "U", computador, canhão projetor, <i>flip chart</i> , folhas e canetas, Planilha-base do Plano Empresarial	1 hora
4. Análise PEST	Avaliação dos fatores do ambiente externo que influenciam os negócios da empresa e sua respectiva priorização e Planos de Ação	Sala com cadeiras dispostas em formato de "U", computador, canhão projetor, <i>flip chart</i> , folhas e canetas, Planilha-base do Plano Empresarial	2 horas
5. Análise do Setor – modelo de Porter	Avaliação das forças que regem os setores de atividade da empresa e que influenciam os negócios da empresa e sua respectiva priorização e planos de ação	Sala com cadeiras dispostas em formato de "U", computador, canhão projetor, <i>flip chart</i> , folhas e canetas, Planilha-base do Plano Empresarial	2 horas
6. Fechamento da Reunião	Avaliação da reunião pelos participantes com suas oportunidades de melhoria, fechamento de próximos passos	Sala com cadeiras dispostas em formato de "U", computador, canhão projetor, <i>flip chart</i> , folhas e canetas, Planilha-base do Plano Empresarial	1/2 hora

TOTAL – 6 HORAS

### Preparação prévia para a primeira reunião de Consultoria Individual

É de fundamental importância que você se prepare previamente para a reunião, a fim de que tenha o domínio dela e da Fase 2 como um todo, assim como para que as reuniões sejam o mais produtivas e proveitosas possível, tanto para a empresa quanto para você mesmo.

Sendo assim, em primeiro lugar busque informações sobre a empresa e o setor em que atua, em locais como a internet e outras publicações disponíveis. Além disso, faça uma leitura prévia detalhada do questionário de autoavaliação já aplicado aos dirigentes da empresa, assim como das respostas efetuadas que você registrou durante a visita de diagnóstico empresarial preliminar. As respostas de baixa pontuação e aquelas que possuam muitas divergências entre os dirigentes e o consultor serão alvo natural de maior análise no Plano Empresarial e são oportunidade de melhoria para o modelo de gestão da empresa e seus resultados.

Pode-se observar que, na capa da Planilha de Estratégia Empresarial aplicada, você preencherá o nome da empresa, a cidade e a data, além, é claro, do nome da empresa de consultoria, endereço, telefone, e-mail etc. Já na segunda aba, a aba do Sumário Executivo, devem ser inseridos os dados cadastrais da empresa, como nome, CNPJ, endereço, ramo de atividade, enquadramento tributário etc. Na verdade, esteja sempre atento a isso. Ademais, já é necessário preencher, na planilha, o histórico da empresa, bem como os dados dos seus fundadores e/ou empreendedores, o cargo atual e as funções que desempenham. As duas pastas da planilha estão exemplificadas na figura a seguir:

Sugerimos que esses dados básicos da planilha destas duas pastas iniciais (Capa e Sumário) sejam obtidos antecipadamente por meio do seu contato com o dirigente-chave da empresa para o Programa). Sugerimos que estas duas abas da planilha sejam preenchidas previamente à primeira reunião e enviadas por e-mail a você. Para isso, estabeleça contato prévio com a empresa para sua maior aproximação com o dirigente-chave, a fim de estruturar a primeira reunião, assim como torná-la o mais produtiva possível.

## A Primeira Reunião do Consultor na Empresa

[Menu Inicial](#)

### SUMÁRIO EXECUTIVO

#### DADOS CADASTRAIS

Empresa:			
CNPJ:		Insc. Est.:	
Endereço:			Número:
Bairro:		Cidade:	
Cep.:		E-mail:	
Ramo da Atividade:			
Enquadramento Tributário:		Fonte de Recursos:	Próprio
Principal Atividade:			Terceiros
			Bancos
			Outros

#### HISTÓRICO DA EMPRESA

Histórico da empresa:

#### DADOS DOS EMPREENDEDORES

Nome do Empreendedor:	
Funções:	
Experiência Profissional:	

Nome do Empreendedor:	
Funções:	
Experiência Profissional:	

Nome do Empreendedor:	
Funções:	
Experiência Profissional:	



## Integração – Tempo estimado: 1/2 hora

Como citamos na Introdução deste documento, inicialmente haverá um momento de integração, com o envolvimento dos colaboradores da empresa com o Programa, ocasião em que o Programa FGA como um todo será apresentado de maneira breve para os participantes. Neste ponto, é particularmente importante que o Painel de Resultados seja apresentado. O Painel de Resultados é um instrumento que possibilitará a visibilidade da evolução do Programa na empresa e será uma ferramenta de maior contato dos colaboradores com ele, que conterà os principais indicadores, metas e resultados alcançados pela empresa mês a mês. Segue abaixo um exemplo desse Painel:

Cockpit Gerencial

Indicador		JAN		FEV		MAR	
		Real	Prev	Real	Prev	Real	Prev
Receita - R\$	Mês						
		50	100	1	1	1	1
	Acumulado						
		50	100	51	101	52	102
Receita por corretor (60% dos corretores acima de R\$ 2 mil) - %	Mês						
		2	2	2	1	2	3
	Acumulado						
		2	2	4	3	6	6
Receita por equipe (80% das equipes acima de R\$ 40 mil) - %	Mês						
		2	3	2	3	2	3
	Acumulado						
		2	3	4	6	6	9
VGV em estoque - R\$	Mês						
		2	2	2	1	2	3
	Acumulado						
		2	2	2	1	2	3
VGV a lançar em até 6 meses - R\$	Mês						
		2	2	2	2	2	2
	Acumulado						
		2	2	2	2	2	2
VGV em negociação (lançamento acima de 6 meses) - R\$	Mês						
		2	2	2	1	2	3
	Acumulado						
		2	2	2	1	2	3

## **A Primeira Reunião do Consultor na Empresa**

Sendo esse um momento de interação entre você e os membros da empresa, é natural que você aproveite esse encontro para perceber o clima organizacional e o desdobramento do modelo de gestão para seus colaboradores em geral. Essas observações serão bastante relevantes na elaboração de futuras estratégias, assim como na própria condução do Programa na empresa.

### **A Análise do Negócio – Tempo estimado: 1 hora**

No início desta parte da reunião, valide as informações preenchidas previamente pela empresa nas abas (Capa e Sumário). Porém, você obterá esses dados no decorrer da conversa, para que a reunião tenha uma fluência que permita aos membros se sentirem confortáveis para revelar tais dados, criando um clima de proximidade no relacionamento entre você e a empresa – este é um momento de importante conquista para o Programa.

Neste ponto será preenchida a pasta Negócio da nossa planilha, apresentada na figura a seguir:



Menu Inicial

Análise do Negócio

1. Para definir o negócio atual de sua empresa:

- Pense no negócio com os olhos de concorrência ampliada e de produtos substitutos;
- Pense não só no produto, mas nos serviços que este presta ao cliente;
- Pense não só no produto, mas no uso do produto pelo cliente;
- Pense no produto como um meio para satisfazer o cliente;
- Enumere os diversos produtos/serviços da empresa.

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:

--

Registre aqui suas conclusões:


## A Primeira Reunião do Consultor na Empresa

Esta pasta demanda uma reflexão importante por parte dos donos do negócio. É muito comum que eles, muito envolvidos com as rotinas e com o dia a dia da empresa, confundam o negócio com o produto que vendem ou o serviço que prestam. Essa confusão pode ser perigosa, pois é fundamental saber distingui-los bem, até mesmo na hora de redefinir as estratégias do negócio. Uma empresa de jornais tem como negócio a informação, de modo que, para ela, o jornal é apenas o produto. Seguindo esta linha de raciocínio, essa empresa, ao lidar com o crescimento da internet, deverá estar concentrada em seu negócio – a informação ágil – e ter um site de conteúdo.

Ficando presa ao produto como negócio, concentraria suas forças no jornal e acabaria sendo “passada para trás” no mercado. É preciso pensar não só no produto, como também no serviço que ele oferece ao cliente e, ainda, como o seu uso satisfaz o cliente.

A aba referente a este tema na planilha informa a necessidade de você alertar os empresários para ver o negócio com os olhos da concorrência ampliada e de produtos substitutos.

Após enumerar os diversos produtos/serviços oferecidos pela empresa, solicite aos participantes da reunião que definam, até agora, o negócio da empresa; aquilo que se enxerga como algo comum que esteja por trás dos produtos e serviços. Depois, será feita uma avaliação do negócio da organização até agora, com vistas a algum mercado no qual se possa ou se queira entrar, por demandar pouco esforço para tanto. Em seguida, coordene a discussão para a decisão de qual será o negócio no futuro, aqueles que poderão ser incorporados aos que já são oferecidos pela empresa. Haverá espaço extra para outros comentários que julgar necessários.

Existe uma bibliografia bastante interessante a ser sugerida para os dirigentes neste momento, como leitura complementar ao Programa. São estes livros:

- Competindo pelo futuro – Prahalad; e
- A estratégia do oceano azul – Kim & Mauborgne.

## Análise PEST – Tempo estimado: 2 horas

Em seguida, você seguirá para a análise PEST, que compreende os ambientes Político, Econômico, Social e Tecnológico, apresentada em nossa planilha pela figura a seguir:




[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 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.

Se um item não se aplica, deixe em branco.

Uma mesma variável pode ser oportunidade e ameaça ao mesmo tempo, com intensidades diferentes.

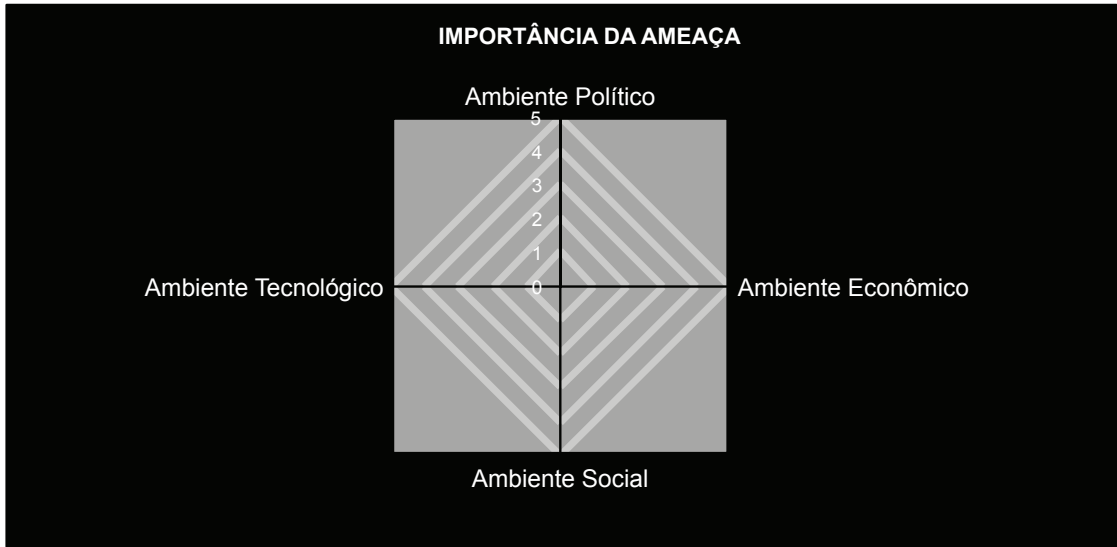
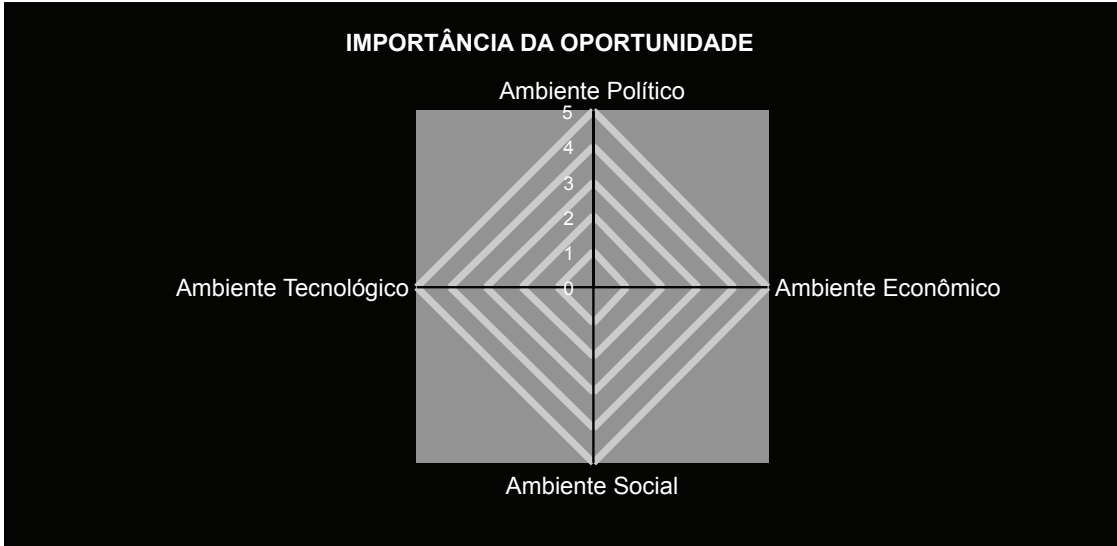
Importância		Ambiente Político	
Oportunidade	Ameaça	Variável	Justificativa
		Impacto Tributário/Informalidade/Incentivos Fiscais	
		Mudança de Legislação	
		Concessões do Estado	
		Legislação Anti-truste e Monopólios	
		Política Internacional (incentivos à exportação/importação: acordos internacionais)	
		Direito do Consumidor	
		Legislação Trabalhista	
		Fiscalização	
		Compras Governamentais	
		Infraestrutura (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	

## A Primeira Reunião do Consultor na Empresa

Importância		Ambiente Social	
Oportunidade	Ameaça	Variável	Justificativa
		Envelhecimento da População	
		Preocupação com Saúde	
		Preocupação com Estética	
		Pressões pela Conservação do Meio Ambiente	
		Busca por Qualidade de Vida / Entretenimento / Viagens	
		Concentração nas Grandes Cidades X Migração para Subúrbios	
		Aumento do Trânsito nas Grandes Cidades	
		Menor Tempo Livre	
		Fim do Emprego	
		Mais Atividades Centradas no Lar	
		Incorporação da Mulher ao Mercado de Trabalho	
		Crescimento no Nível Educacional	
		Aumento dos Valores Democráticos	
		Transformação da Família	
		Aumento das Taxas de Violência	
		Convergência X Divergência Cultural	
		Consumo Ético (pressão para respeito a patentes, direitos autorais, <i>copyrights</i> , certificação de origem etc.)	
		Responsabilidade na Comunidade	

Importância		Ambiente Tecnológico	
Oportunidade	Ameaça	Variável	Justificativa
		Internet	
		Telecomunicações	
		TV digital	
		Informática	
		Convergência Tecnológica	
		Novos Materiais	
		Nanotecnologia	
		Automação	
		Biotecnologia e Engenharia Genética	
		Redução do Ciclo de Vida dos Produtos	



Registre aqui suas conclusões:


## A Primeira Reunião do Consultor na Empresa

Para cada um deles, haverá uma série de itens que deverão ser mensurados, como oportunidades ou ameaças, atribuindo-se uma nota, que varia de 1 a 5, onde 1 representa o mais baixo – desprezível – e o 5 representa o índice máximo – muito alto. Lembre-se de que a mesma variável, às vezes, pode representar, simultaneamente, uma oportunidade e uma ameaça, em diferentes intensidades. Não se deve esquecer de preencher a justificativa, quando for o caso. Esta etapa demandará um tempo razoável da reunião, e pode-se observar que, ao final de seu preenchimento, haverá um gráfico, que será calculado automaticamente a partir das respostas dadas. Poderão ser incluídas anotações e/ou conclusões relevantes.

Este é um momento geralmente de grande dificuldade para a maioria das empresas, pois costumam ter suas atenções muito voltadas para a empresa e seu setor de atividade, tendo muito pouca prática de análise de mudanças no ambiente externo que possam impactar seu negócio. É de fundamental importância a objetividade no tratamento dos itens e a sua gestão do tempo neste item, sob sério risco de que a agenda da reunião não seja cumprida.

## As cinco forças de Porter – Tempo estimado: 2 horas

A última etapa, prevista para o final da sua primeira reunião, compreende a análise da empresa segundo a teoria das cinco forças de Porter, conforme apresentado em nossa Planilha-base na figura a seguir:



### 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 infraestrutura, crédito a clientes e produtos.	
D	Os clientes terão baixos custos para trocarem 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 beneficiam 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 - RIVALIDADES ENTRE AS EMPRESAS DO RAMO

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 esses 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 2=		0,00

## A Primeira Reunião do Consultor na Empresa

### FORÇA 3 - AMEAÇAS DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

FATORES		Nota
A	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos/serviços substitutos.	
B	Produtos/serviços substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	
C	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos/serviços.	
D	Setores de atuação dos produtos/serviços substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	
TOTAL		0
Média da Força 3=		0,00

### FORÇA 4 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

FATORES		Nota
A	Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	
B	Produto/serviço vendido pela empresa representa muito nos custos dos clientes ou de suas compras.	
C	Produtos/serviços que os clientes compram são padronizados.	
D	Clientes não têm custos adicionais significativos se mudarem os fornecedores.	
E	Há sempre uma ameaça de os clientes virem a produzir os produtos/serviços adquiridos no setor.	
F	Produto/serviço vendido pela empresa existente não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	
G	Clientes são muito bem informados sobre preços e custos do setor.	
H	Clientes trabalham com margens de lucro achatadas.	
TOTAL		0
Média da Força 4 =		0,00

### FORÇA 5 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

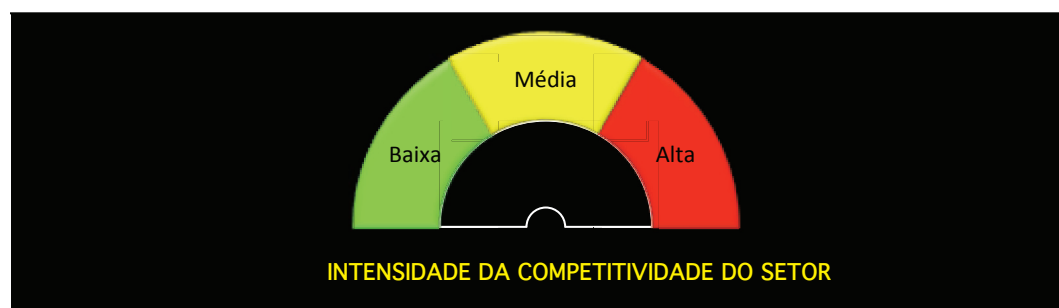
FATORES		Nota
A	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	
B	Produtos/serviços adquiridos pelas empresas existentes não são facilmente substituídos por outros.	
C	Empresas existentes no negócio não são clientes importantes para os fornecedores.	
D	Materiais/serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	
E	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	
F	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	
G	Ameaça permanente de os fornecedores entrarem no negócio do setor.	
TOTAL		0
Média da Força 5 =		0,00

FORÇAS	Nota
Possibilidade de entrada de concorrentes	0,00
Rivalidade entre as empresas do ramo	0,00
Ameaças de produtos substitutos	0,00
Poder de negociação dos compradores	0,00
Poder de negociação dos fornecedores	0,00

Registre aqui suas conclusões




## A Primeira Reunião do Consultor na Empresa



A análise aborda fatores que determinam a intensidade das forças do setor de atividade da empresa, quais sejam a possibilidade de entrada de concorrentes; a rivalidade entre as empresas do ramo; a ameaça de produtos substitutos; o poder de negociação dos compradores; e, finalmente, o poder de negociação dos fornecedores.

O exame pormenorizado destes fatores é de primordial importância dentro do contexto da concorrência, uma vez que verifica, desde a possibilidade de entrada no mercado por novos concorrentes, bem como o investimento necessário para tanto, até a rivalidade entre as empresas que já estão no mercado. Além disso, aborda-se a questão da existência de produtos substitutos, que pode vir a ser um perigo para o empreendimento, mas também pode representar uma grande oportunidade se o produto ou serviço for inovador.

A busca de dados para o preenchimento desta planilha também merece cuidados de sua parte. Não basta apenas consultar os empresários, eles, muitas vezes, têm informações relevantes ou até mesmo restritas, o que deve, sem dúvida, ser aproveitado. No entanto, muitas vezes o empresário está tão envolvido com o negócio e suas peculiaridades internas que esquece de obter os dados mediante pesquisa de mercado. Portanto, além de coletar as informações junto com os

responsáveis pelo empreendimento, você deverá também estudar as peculiaridades do ramo, até mesmo para trazer novas informações para dentro da empresa à qual presta consultoria.

O preenchimento da planilha é simples. Basta atribuir uma nota, variando de 1 a 5, onde a nota 1 representa “discordo totalmente” e a nota 5 significa “concordo totalmente”, para cada um dos itens determinados em cada uma das cinco forças. Observe que a média é automaticamente calculada, e o Programa também gera um ponteiro para indicar a intensidade da competitividade do setor.

### **Fechamento – Tempo estimado: 1/2 hora**

Nos últimos 30 minutos da reunião, cabe a você finalizar os assuntos tratados, avaliando a evolução, os pontos positivos e os pontos a desenvolver, captando as percepções dos dirigentes participantes.

É importante também sinalizar e pactuar com os dirigentes os temas a serem abordados no encontro subsequente e que devem ter preparação prévia. Frisamos a importância de você solicitar aos dirigentes que façam a tarefa de casa, que compreenderá o preenchimento prévio de todas as demais planilhas que serão tratadas no segundo encontro, enviando-as a você por *e-mail*, com antecedência mínima de dois dias úteis da segunda reunião, para que ela seja o mais produtivo possível, e o seu tempo presencial na empresa seja aproveitado da melhor maneira.

# A Segunda Reunião do Consultor na Empresa



## 2ª Reunião – Plano de Trabalho

Atividade	Objetivos	Recursos	Tempo
1. Preparação prévia para a reunião de consultoria individual	Preparar a condução do Programa e o Plano Empresarial em si	Correio eletrônico prévio à empresa	2 dias úteis antes da reunião
2. Integração	Apresentação do Programa FGA, do Plano Empresarial em si e Levantamento de Expectativas	Planilha-base do Plano Empresarial	15 minutos
3. Análise dos fatores-chave de sucesso no setor	Avaliação dos fatores do ambiente externo que influenciam os negócios da empresa, com sua respectiva priorização e Planos de Ação	Sala com cadeiras dispostas em formato de "U", computador, canhão projetor, <i>flip chart</i> , folhas e canetas, correio eletrônico prévio à empresa; Planilha-base do Plano Empresarial	2 horas
4. Análise SWOT	Avaliação dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças à empresa, com sua respectiva priorização e Planos de Ação	Sala com cadeiras dispostas em formato de "U", computador, canhão projetor, <i>flip chart</i> , folhas e canetas, correio eletrônico prévio à empresa, Planilha-base do Plano Empresarial	2 horas
5. Definição de missão e visão	Determinação das macro-orientações do negócio para curto, médio e longo prazo	Sala com cadeiras dispostas em formato de "U", computador, canhão projetor, <i>flip chart</i> , folhas e canetas, correio eletrônico prévio à empresa; Planilha-base do Plano Empresarial	1 1/2 horas
6. Fechamento da reunião	Avaliação da reunião pelos participantes com suas oportunidades de melhoria, fechamento de próximos passos	Sala com cadeiras dispostas em formato de "U", computador, canhão projetor, <i>flip chart</i> , folhas e canetas, correio eletrônico prévio à empresa; Planilha-base do Plano Empresarial	15 minutos

TOTAL – 6 HORAS

## Preparação prévia para a segunda reunião de Consultoria Individual

Enfatizamos a importância de sua preparação prévia para a reunião, de forma a ter domínio de seus assuntos e da Fase 2 como um todo, assim como para que a reunião seja o mais produtiva e proveitosa possível, tanto para a empresa quanto para você mesmo.

Envie um lembrete à empresa, por *e-mail*, cerca de uma semana antes da reunião, sobre a necessidade de entrega, com até dois dias úteis precedentes à reunião, das partes da planilha que serão tratadas neste encontro, conforme combinado anteriormente.

Serão tratadas nesta reunião as seguintes etapas:

- A identificação dos fatores-chave de sucesso do setor;
- A análise das Competências Organizacionais;
- A análise das Estratégias Genéricas;
- A análise SWOT;
- A definição da Missão e Visão (ou redefinição, pois a empresa muito provavelmente já as terá definidas); e
- A identificação e distinção dos Objetivos, das Estratégias e dos Indicadores Gerais.

Recebidas as informações da empresa, analise detalhadamente as planilhas, levantando os pontos que mais chamaram atenção e deixando-os preparados para abordagem.

Além disso, faça novamente uma leitura prévia detalhada do questionário de autoavaliação já aplicado nos dirigentes da empresa, assim como das respostas efetuadas pelo consultor que fez a visita de diagnóstico empresarial preliminar. As respostas de baixa pontuação e aquelas que possuam muitas divergências entre os dirigentes e você serão alvo natural de maior análise no Plano Empresarial e são oportunidade de melhoria para o modelo de gestão da empresa e seus resultados. Neste momento da 2ª reunião, o questionário ganha uma importância ainda maior, pois a análise SWOT será efetuada e este é o local mais adequado para abordar questões-chave e oportunidade para melhoria do modelo de gestão da empresa e seus resultados apresentados no questionário.



### Abertura – Tempo estimado: 15 minutos

A segunda reunião deverá ser mais produtiva que a primeira, posto que, nesse momento, você já estará familiarizado com os participantes das reuniões e com a empresa envolvida. São previstos 15 minutos para a abertura, na qual serão recapitulados os assuntos tratados na reunião anterior, interligando-os com os assuntos a tratar neste encontro. Além disso, durante esse tempo, haverá a cobrança, sua para os dirigentes, das tarefas que foram propostas na reunião anterior, apontando como foram executadas, tirando dúvidas e esclarecendo pontos-chave que serão abordados nos itens específicos desta reunião, quais sejam:

- A identificação dos fatores-chave de sucesso do setor;
- A análise das Competências Organizacionais;
- A análise das Estratégias Genéricas;
- A análise SWOT;
- A definição da Missão e Visão (ou redefinição, pois a empresa muito provavelmente já as terá definidas); e
- A identificação e distinção dos Objetivos, das Estratégias e dos Indicadores Gerais.

### Análise dos fatores-chave de sucesso do setor – Tempo Estimado: 2 horas

Se tudo correr conforme o previsto no cronograma, a reunião será iniciada a partir da análise dos fatores-chave de sucesso do setor, que está na aba intitulada FCS. Observe que a partir daí, a ordem das abas já não será seguida à risca, motivo pelo qual você deverá ter mais atenção. Para efetuar a análise da concorrência com base nos fatores-chave de sucesso da sua empresa, eles serão enumerados e definidos, comparando-os com os concorrentes neste aspecto. Novamente, notas de 1 a 5 serão atribuídas. Aqueles fatores que receberem nota 5 estarão sujeitos ao *benchmarking* de outras empresas. E se uma das concorrentes receber a nota 5 em algum dos itens e a empresa em tela não, nada impede que o *benchmarking* seja feito para beneficiá-la. Haverá, ao final, um espaço para as conclusões que julgar pertinentes. Ao concluir, seguindo esta linha de raciocínio, vá para a aba “Diag. Áreas Funcionais” e avalie de 1 a 5 os aspectos específicos de cada área da



A Segunda Reunião do  
Consultor na Empresa

empresa: *Marketing*, Recursos Humanos, Operações/Processos e Finanças. Devem-se preencher também as informações referentes aos principais concorrentes. O sistema gerará, automaticamente, gráficos com os dados fornecidos



Menu Inicial

FATORES CHAVE DE SUCESSO DO SETOR

Análise da concorrência com base nos fatores-chave de sucesso

Na primeira linha, enumere os fatores-chave de sucesso do seu setor; defina-os no campo “conclusões”. A seguir, enumere na primeira coluna os principais concorrentes de sua empresa. Compare sua empresa aos seus concorrentes tomando por base os fatores-chave de sucesso. Atribua notas de 1 a 5 conforme o desempenho do concorrente no FCS. Utilize a escala:

- 1. Muito Fraco;
- 2. Fraco;
- 3. Regular;
- 4. Bom;
- 5. Exelente/*Benchmarking*.

FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO						
Concorrentes						

Conclusões

Registre aqui suas conclusões


### Análise SWOT – Tempo estimado: 2 horas

Dando continuidade à reunião, vá para a planilha de análise SWOT. Nesse momento, tenha atenção em interligar a discussão para todos os itens (em primeiro, os Critérios; em segundo, as Questões, e por fim as Respostas) que foram preenchidos no questionário e tenham tido grande discrepância entre as notas atribuídas pelos dirigentes e as notas atribuídas pelos consultores. Deve-se enfatizar os atributos que tenham recebido notas nas cores amarela e vermelha.

A planilha da análise SWOT já vem com as dicas fundamentais a serem seguidas por você ao conduzir a discussão. Veja a explicação: “Das diversas análises feitas anteriormente, faça um resumo e insira no quadro abaixo aquelas que realmente importam (de maior impacto no negócio). Lembre-se de que é importante identificar os itens mais relevantes e também complementar a análise SWOT com itens que julgue importantes. A planilha ‘puxa’ automaticamente alguns itens que se destacaram nas planilhas anteriores. Cabe a você validá-los e especificá-los, ou alterar algumas análises anteriores de forma a excluir (ou incluir) novos fatores no Quadro SWOT. Além dos fatores ‘puxados’ automaticamente, sinta-se livre para incluir outros de grande relevância – mas lembre-se que de alguma forma eles devem estar presentes nas análises anteriores”. Haverá, ao final, espaço para anotar as conclusões que julgar pertinentes.

Neste momento, lembre o empresário de trazer e inserir na SWOT os resultados da avaliação da FNQ.

# A Segunda Reunião do Consultor na Empresa



Menu Inicial

## Análise SWOT

Das diversas análises feitas anteriormente, faça um resumo e insira no quadro abaixo aquelas que realmente importam (de maior impacto ao negócio). Lembre-se que é importante indentificar os itens mais relevantes e também complementar a análise SWOT com itens que julgue importantes.

A planilha “puxa” automaticamente alguns itens que se destacaram nas planilhas anteriores. Cabe a você validá-los e especificá-los, ou alterar algumas análises anteriores de forma a excluir (ou incluir) novos fatores no Quadro SWOT.

Além dos fatores “puxados” automaticamente, sinta-se livre para incluir outros de grande relevância, mas lembre-se que de alguma maneira eles devem estar presentes nas análises anteriores.

Ambiente	Oportunidades		Ameaças	
	Tamanho do Mercado Atrativo		Mercado com Crescimento Atrativo	
Empresa	Pontos Fortes		Pontos Fracos	
			Marketing	
			Recursos Humanos	
			Operações/Processos	
			Finanças	

### Missão e Visão – Tempo estimado: 1 1/2 hora

A partir de todas as informações coletadas, chega o momento de se avaliar se é o caso – ou não – de revisar a Missão e a Visão da empresa, levando-se em consideração todos os aspectos estratégicos até então abordados. É interessante observar que há espaço para o preenchimento das atuais Missão e Visão da empresa, bem como da avaliação delas, e ainda a declaração das novas M&V e de qual será a visão da empresa em um horizonte de longo prazo, que pode ser de cinco a 20 anos, dependendo do setor de atividade. Haverá, ao final, um espaço para as conclusões que julgar pertinentes.

[Menu Inicial](#)

#### MISSÃO E VISÃO

#### MISSÃO

A partir das análises anteriores, avalie se é o caso de revisar a missão/visão de sua empresa.

##### 1. Declaração da missão atual da organização:

##### 2. Avaliação da missão atual:

##### 3. Declaração da missão para o futuro:

A Segunda Reunião do  
Consultor na Empresa

VISÃO
1. Definição atual da visão da organização:
2. Avaliação da atual visão:
3. Declaração da nova visão:
4. Visão da empresa em 2015:
Registre aqui suas conclusões

## Fechamento – Tempo estimado: 15 minutos

Para a finalização desta reunião, utilize a Planilha de Objetivos (empresariais) e Objetivos Funcionais.


[Menu Inicial](#)

### Objetivos, estratégias e indicadores gerais

A partir das análises anteriores, estabeleça objetivos e estratégias gerais para sua empresa.

(P.S.: uma empresa pode ter mais de um objetivo e estratégia geral; uma mesma estratégia geral pode servir a mais de um objetivo; um objetivo geral pode demandar mais de uma estratégia para acontecer)

Assinale também que indicadores podem ser usados.

	Objetivo Geral	Estratégias	Indicadores
1	Crescer	Entrar no mercado A	
2			
3			
4			
5			

Registre aqui as suas conclusões


A partir das análises feitas anteriormente, estabeleça três objetivos e três estratégias gerais para a empresa que está sendo trabalhada. Será importante definir também os indicadores a serem usados. Podem ser traçados outros objetivos e outras estratégias, havendo espaço, também, para outras observações. Na última aba, delimitará os objetivos e estratégias gerais de cada área da empresa. Esta atividade deverá levar em torno de 40 minutos, mas o assunto será retomado no encontro subsequente. Ao finalizar a reunião, você usará os 20 minutos finais alertando os empresários que antes da próxima reunião, haverá outro *workshop*; este, a



## A Segunda Reunião do Consultor na Empresa

respeito de indicadores de desempenho e gestão, e que, na semana subsequente a ele recomecem os trabalhos de consultoria interna. Cabe a você alertá-los e ressaltar enfaticamente a importância deste *workshop*, que deve ser aproveitado ao máximo em benefício da empresa.

Finalize a reunião, avaliando os pontos positivos e os pontos a desenvolver, captando as percepções dos dirigentes participantes.

Como na etapa seguinte os objetivos estratégicos e funcionais serão revalidados e seus respectivos indicadores e metas construídos, é de fundamental importância que se orientem os dirigentes da empresa para aproveitarem o Workshop de Indicadores de Desempenho e Gestão para uma profunda reflexão dos seus objetivos e sugestão de indicadores para a mensuração estratégica de resultados da empresa.

É importante, também, sinalizar e pactuar com dirigentes os temas a serem abordados no encontro subsequente, que terão preparação prévia. Frisamos, novamente, a grande importância de você solicitar aos dirigentes que façam a tarefa de casa, que compreenderá o preenchimento prévio de todas as demais planilhas que serão tratadas no segundo encontro, enviando-as a você por *e-mail*, com antecedência mínima de dois dias úteis da 3ª Reunião do Plano Empresarial para que o encontro seja o mais produtivo possível, e o seu tempo presencial na empresa seja aproveitado da melhor maneira.

Existe uma bibliografia bastante interessante a ser sugerida neste momento como preparação dos dirigentes para a etapa seguinte, a Fase de Plano Empresarial. Seria um livro complementar ao Programa:

- Balanced Scorecard – A Estratégia em Ação – Kaplan & Norton.



# A Terceira Reunião do Consultor na Empresa



## 3ª Reunião – Plano de Trabalho

Atividade	Objetivos	Recursos	Tempo
1. Preparação prévia para a reunião de consultoria individual	Preparar a condução do Programa e o Plano Empresarial em si	Correio eletrônico prévio à empresa;	2 dias úteis antes da reunião
2. Abertura	Apresentação do Programa FGA, do Plano Empresarial em si e Levantamento de Expectativas.	Planilha-base do Plano Empresarial	15 minutos
3. Objetivos empresariais e funcionais	Definição dos objetivos estratégicos da empresa e seu desdobramento pelas principais funções desta	Sala com cadeiras dispostas em formato de "U", computador, canhão projetor, <i>flip chart</i> , folhas e canetas, Planilha-base do Plano Empresarial	1 hora
4. Balanced Scorecard (BSC)	Determinação dos indicadores-chave e metas de avaliação de resultados e performance da empresa e de suas principais funções	Sala com cadeiras dispostas em formato de "U", computador, canhão projetor, <i>flip chart</i> , folhas e canetas, Planilha-base do Plano Empresarial	1 1/2 hora
5. Planos de Ação	Estruturação dos Planos de Ação-chave para a execução e entrega dos indicadores e metas determinadas acima	Sala com cadeiras dispostas em formato de "U", computador, canhão projetor, <i>flip chart</i> , folhas e canetas, Planilha-base do Plano Empresarial	2 horas
6. Definição de metas calendarizadas para os indicadores-chave da empresa e suas principais funções	Determinação de metas calendarizadas de avaliação de resultados e performance da empresa e de suas principais funções	Sala com cadeiras dispostas em formato de "U", computador, canhão projetor, <i>flip chart</i> , folhas e canetas, Planilha-base do Plano Empresarial	1 hora
7. Fechamento com celebração, lançamento de desafio e compromisso com resultados	Avaliação da reunião pelos participantes com suas oportunidades de melhoria, fechamento de próximos passos, comemoração do fechamento do Plano Empresarial com lançamento de desafio aos colaboradores-chave	Sala com cadeiras dispostas em formato de "U", computador, canhão projetor, <i>flip chart</i> , folhas e canetas, Planilha-base do Plano Empresarial	15 minutos

TOTAL – 6 HORAS

## Preparação prévia para a terceira reunião de Consultoria Individual

Como já enfatizado anteriormente, é de fundamental importância que você se prepare previamente para a reunião, de forma a ter domínio dos assuntos a serem tratados, tornando-a o mais produtiva e proveitosa possível, tanto para a empresa quanto para você mesmo.

Sendo assim, envie à empresa um correio eletrônico, cerca de uma semana antes da reunião, lembrando da necessidade de entrega, com até dois dias úteis de antecedência, das partes da planilha que serão tratadas nesse encontro, conforme combinado no fechamento da segunda reunião.

Serão tratadas nessa reunião as seguintes etapas:

- A identificação e distinção dos Objetivos, das Estratégias e dos Indicadores Gerais;
- A criação de Objetivos e Estratégias Específicas;
- O preenchimento do Balanced Scorecard;
- A identificação das metas e dos indicadores específicos das áreas da empresa, como: estoque, mão de obra, investimentos, sazonalidade etc.;
- A revisão dos indicadores específicos da empresa e suas áreas definidas segundo as perspectivas do Balanced Scorecard;
- Definição de metas calendarizadas para cada um dos indicadores acima;
- Definição das fontes de informação para a mensuração dos indicadores acima;
- Revisão final do Plano Empresarial, encerrando a Fase 2 do Programa.

Recebidas as informações da empresa, analise detalhadamente as planilhas previamente enviadas a você, levantando os pontos que mais chamaram atenção e deixando-os preparados para abordagem.

Além disso, faça novamente uma leitura prévia minuciosa de toda a planilha nas etapas anteriores, pois nesse momento serão definidos os indicadores que servirão de base para a mensuração, se as estratégias empresariais estão sendo

efetivamente perseguidas e superadas na empresa. Sendo assim, a definição dos indicadores-chave mais adequados aos objetivos estratégicos da empresa é de fundamental importância para a implementação de um modelo de gestão adequado e da evolução dos resultados para a construção de um novo patamar da empresa.

### **Abertura – Tempo estimado: 15 minutos**

Conforme previsto, você terá 15 minutos para a abertura, na qual serão recapitulados os temas da reunião anterior, interligando-os com aqueles a serem tratados neste encontro. Além disso, você cobrará dos dirigentes as tarefas que foram propostas na reunião anterior, apontando como foram executadas, tirando dúvidas e esclarecendo pontos-chave que serão abordados nos itens específicos desta reunião, que são:

- A identificação e distinção dos Objetivos, das Estratégias e dos Indicadores Gerais;
- A criação de Objetivos e Estratégias Específicas;
- O preenchimento do Balanced Scorecard;
- A identificação das metas e dos indicadores específicos das áreas da empresa, como: estoque, mão de obra, investimentos, sazonalidade etc.;
- A revisão dos indicadores específicos da empresa e suas áreas definidas segundo as perspectivas do Balanced Scorecard;
- Definição de metas calendarizadas para cada um dos indicadores acima;
- Definição das fontes de informação para a mensuração dos indicadores acima; e
- Revisão final do Plano Empresarial, encerrando a Fase 2 do Programa.

## Objetivos Empresariais e Funcionais – Tempo estimado: 1 hora

O primeiro tema que será abordado é justamente a revisão do último item tratado na reunião anterior, que são os Objetivos Empresariais definidos previamente.

Após esta validação dos Objetivos Empresariais, siga as orientações fornecidas na nossa Planilha-base para a estruturação dos Objetivos Funcionais: “Desdobre os objetivos e estratégias gerais em objetivos e estratégias específicas da sua empresa. Apresente também indicadores para cada objetivo/estratégia”.





Menu Inicial

Objetivos, estratégias e indicadores específicos ou funcionais

Descubra os objetivos e estratégias gerais em objetivos e estratégias específicas da sua empresa.  
Apresente também indicadores para cada objetivo/estratégia.

Objetivo Geral	Crescer			
Estratégia Geral	Entrar no mercado A			
Área Funcional	MARKETING			
	Objetivo	Estratégia	Indicador	Responsável
Planos de Ação	OPERAÇÕES/PRODUÇÃO			
	Objetivo	Estratégia	Indicador	Responsável
	PESSOAS			
	Objetivo	Estratégia	Indicador	Responsável
	FINANÇAS			
	Objetivo	Estratégia	Indicador	Responsável



# A Terceira Reunião do Consultor na Empresa

Objetivo Geral	0			
Estratégia Geral	0			
Área Funcional	MARKETING			
	Objetivo	Estratégia	Indicador	
Planos de Ação				
	OPERAÇÕES/PRODUÇÃO			
	Objetivo	Estratégia	Indicador	
	PESSOAS			
	Objetivo	Estratégia	Indicador	
	FINANÇAS			
	Objetivo	Estratégia	Indicador	

FERRAMENTAS DE GESTÃO AVANÇADA

Objetivo Geral	0			
Estratégia Geral	0			
Área Funcional	MARKETING			Responsável
	Objetivo	Estratégia	Indicador	
Planos de Ação				
	OPERAÇÕES/PRODUÇÃO			
	Objetivo	Estratégia	Indicador	
	PESSOAS			
	Objetivo	Estratégia	Indicador	
	FINANÇAS			
	Objetivo	Estratégia	Indicador	

# A Terceira Reunião do Consultor na Empresa

Objetivo Geral	0			
Estratégia Geral	0			
Área Funcional	MARKETING			
	Objetivo	Estratégia	Indicador	
Planos de Ação				
	OPERAÇÕES/PRODUÇÃO			
	Objetivo	Estratégia	Indicador	
	PESSOAS			
	Objetivo	Estratégia	Indicador	
	FINANÇAS			
	Objetivo	Estratégia	Indicador	

Objetivo Geral	0			
Estratégia Geral	0			
Área Funcional	MARKETING			Responsável
	Objetivo	Estratégia	Indicador	
Planos de Ação				
	OPERAÇÕES/PRODUÇÃO			
	Objetivo	Estratégia	Indicador	
	PESSOAS			
	Objetivo	Estratégia	Indicador	
FINANÇAS				
Objetivo	Estratégia	Indicador		

Nesta etapa, os objetivos gerais da empresa serão desdobrados para as suas principais áreas funcionais, de forma que seja garantido o alinhamento da execução, mensuração e controle gerencial nas diversas funções da empresa. É neste momento que as estratégias serão efetivamente transformadas em ação e, conseqüentemente, viram realidade nas áreas funcionais. É importante que estas áreas jamais estejam isoladas, e seu trabalho seja tratado de maneira integrada e harmônica com as demais funções-chave da empresa. A nossa planilha está estruturada de forma a facilitar esta integração, pois, como pode ser visto na figura anterior, os objetivos funcionais deverão estar obrigatoriamente ligados a objetivos gerais; assim, teremos minimizada a possibilidade de não alinhamento.

Cabe salientar a relevância dessa Fase, por especificar os Planos de Ação a serem elaborados em cada área em relação aos objetivos fundamentais da empresa. Os Planos de Ação, como pode ser visto também na figura anterior, devem ser desdobrados em cada uma das principais responsabilidades das áreas funcionais da empresa. Devem ser tratados e vistos como a ser geridos pelos dirigentes da empresa e executados pelos colaboradores, para a superação dos objetivos definidos.

### **BSC – Balanced Scorecard – Tempo estimado: 1 1/2 hora**

A seguir, ainda trabalhando na evolução dos objetivos e estratégias, parte-se para a ótica do BSC – *Balanced Scorecard*. Esta metodologia pressupõe a estruturação de indicadores equilibrados que venham a abordar as principais perspectivas do negócio de uma empresa, que são:

- Clientes;
- Processos Internos;
- Econômico-Financeira; e
- Aprendizado e Crescimento.

Entende-se nesta metodologia que uma empresa equilibrada possui indicadores que acompanham estas quatro diferentes perspectivas. A importância deste equilíbrio é demonstrada quando um indicador, em uma determinada perspectiva, destaca-se demais e gera desequilíbrio em outra perspectiva. Um exemplo seria uma empresa fazer um enorme corte de custos imediatista que a colocaria em uma situação excelente quanto ao indicador despesas/receita. Porém, se este corte for efetuado indefinidamente, pode afetar o resultado, por exemplo, de um indicador de satisfação na perspectiva do cliente. Sendo assim, uma empresa

bem gerida é aquela que apresenta resultados positivos e equilibrados em todas as perspectivas da metodologia *Balanced Scorecard*.

Como já citado anteriormente, não é objetivo deste documento detalhar esta metodologia. Porém, existe uma bibliografia bastante interessante a ser sugerida neste momento como sua preparação e dos dirigentes para esta crucial etapa da Fase de Plano Empresarial. Seria um livro complementar ao programa:

- *Balanced Scorecard* – A Estratégia em Ação – Kaplan & Norton.

A nossa Planilha-base apresenta uma pasta autoexplicativa para esta etapa, como apresentado na figura a seguir:

A Terceira Reunião do  
Consultor na Empresa



Menu Inicial

Balanced scorecard

Dentre os vários objetivos, estratégias e indicadores de seu negócio, escolha (filtre) os principais, por perspectiva, que os dirigentes devem monitorar:

FINANÇAS								
Objetivo	Estratégia/iniciativa	Indicador	Descrição	Fórmula	Meta	Fonte	Responsável	Comentários
a.	a.	a.	a.	a.	a.			
b.	b.	b.	b.	b.	b.			
c.	c.	c.	c.	c.	c.			

CLIENTES								
Objetivo	Estratégia/iniciativa	Indicador	Descrição	Fórmula	Meta	Fonte	Responsável	Comentários

PROCESSOS INTERNOS								
Objetivo	Estratégia/iniciativa	Indicador	Descrição	Fórmula	Meta	Fonte	Responsável	Comentários

APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO								
Objetivo	Estratégia/iniciativa	Indicador	Descrição	Fórmula	Meta	Fonte	Responsável	Comentários

Registre aqui suas conclusões




Desta forma, objetivos, estratégias/iniciativas e indicadores interligados serão definidos por você em conjunto com os dirigentes, reforçando novamente que eles estarão totalmente conectados com os objetivos e estratégias empresariais validadas anteriormente.

## **Planos de Ação – Tempo estimado: 2 horas**

Nesta etapa, os Planos de Ação que irão viabilizar a superação dos objetivos gerais e funcionais determinados serão detalhados em conjunto com os dirigentes.

A metodologia usada para tal é a chamada de 5W+2H que, com base nas iniciais das perguntas na língua inglesa (ex.: *What* – o quê?, *Who* – quem?, *When* – Quando?, *How* – Como?, *How Much* – quanto? – e daí por diante), possibilita que um Plano de Ação seja definido em seus aspectos básicos para avaliação, aprovação e gestão de sua execução.

É de fundamental importância que os Planos de Ação-chave sejam abordados aqui. Porém, tomando o cuidado para que não sejam tantos que venham a impossibilitar seu acompanhamento, gerando, conseqüentemente, perda do foco. A priorização deles, verificando seu real impacto, forma de mensuração e controle, assim como sua contribuição para superação dos objetivos é fundamental para que esta etapa seja bem realizada.

Nossa Planilha-base, exemplificada a seguir, é autoexplicativa nesta etapa:



Menu Inicial

Objetivos, estratégias e indicadores gerais

IMPLANTAÇÃO *check list*

Preencha o quadro abaixo para operacionalizar seu plano.

Ações	O que fazer?	Como fazer?	Quando iniciar? Quando terminar?	Quais recursos serão necessários?	Quanto custará?	Quem fornecerá os recursos?	Quem participará da ação?	Quem será o responsável?
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								
30								
31								
32								
33								
34								

A Terceira Reunião do  
Consultor na Empresa

35								
36								
37								
38								
39								
40								
41								
42								
43								
44								
45								
46								
47								
48								
49								
50								
51								
52								
53								
54								
55								
56								
57								
58								
59								
60								
61								
62								
63								
64								
65								
66								
67								
68								
69								
70								
71								
72								
73								
74								
75								
76								

FERRAMENTAS DE GESTÃO AVANÇADA

77								
78								
79								
80								

Registre aqui suas conclusões

## Definição de metas calendarizadas para os indicadores – Tempo estimado: 1 hora

A seguir, ainda trabalhando na evolução dos objetivos e estratégias, parte-se para definição calendarizada das metas dos indicadores priorizados segundo a ótica do BSC – Balanced Scorecard na reunião anterior.

Cada indicador terá as suas metas definidas para uma revisão periódica de atingimento nas REMARs – sempre que possível, os indicadores deverão ter metas mensais. Porém, apesar de mensais, evitar-se-á a pura e simples divisão das metas anuais em 12 parcelas iguais, isto é, a sazonalidade dos negócios da empresa, assim como outros aspectos que venham a influenciar na calendarização de suas metas mensais. Outro aspecto também importante é a preocupação com o impacto de um indicador sobre o outro, pois a montagem das metas de maneira isolada pode gerar desequilíbrios e contradições entre eles. Sendo assim, a revisão parcial de todas as metas anteriores no decorrer do trabalho de definição é bastante importante para o resultado.

Após a definição das metas de cada indicador, serão definidas as faixas percentuais que farão com que os sinais dos indicadores no Painel de Resultado (figura abaixo) fiquem azuis (alta superação), verde (atingimento), amarelo (atenção) e vermelho (fora da meta) apareçam na nossa Planilha-base, como ilustrado na figura a seguir:

Cockpit Gerencial		JAN		FEV		MAR		ABR		MAI		JUN	
Indicador		Real	Prev	Real	Prev	Real	Prev	Real	Prev	Real	Prev	Real	Prev
Receita - R\$	Mês	50	100	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Acumulado	50	100	51	101	52	102	53	103	54	104	55	...
Receita por corretor (60% dos corretores acima de R\$ 2 mil) - %	Mês	2	2	2	1	2	3	2	4	2	2	2	...
	Acumulado	2	2	4	3	6	6	8	10	10	12	12	...
Receita por equipe (80% das equipes acima de R\$ 40 mil) - %	Mês	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	...
	Acumulado	2	3	4	6	6	9	8	12	10	15	12	...
VGV em estoque - R\$	Mês	2	2	2	1	2	3	2	4	2	1	2	...
	Acumulado	2	2	2	1	2	3	2	4	2	1	1	...
VGV a lançar em até 6 meses - R\$	Mês	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	...
	Acumulado	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	...
VGV em negociação (lançamento acima de 6 meses) - R\$	Mês	2	2	2	1	2	3	2	4	2	3	2	...
	Acumulado	2	2	2	1	2	3	2	4	2	3	2	...

## A Terceira Reunião do Consultor na Empresa

A definição de responsáveis para cada indicador também será efetuada aqui, pois a empresa terá um único dirigente respondendo pelo indicador e liderando a sua realização.

Entendemos que esta não é uma trivial, pois a realização de determinadas atividades, assim como o impacto nos seus objetivos indicadores e metas, consequentemente, dependem de mais de um dirigente. Porém, a definição de somente um responsável é importante para que não tenhamos “bolas divididas”. Sendo assim, o dirigente responsável pelo indicador tem também a responsabilidade e autoridade atribuída de fazer acontecer o resultado, envolvendo quem for necessário para tal, incluindo outros dirigentes.

Esta é uma etapa bastante minuciosa, motivo pelo qual foi reservado para ela um tempo mais longo. É uma daquelas etapas em que, se o trabalho prévio não for efetuado como previsto, tanto pelos dirigentes quanto por você, pode não vir a ser cumprida no prazo estipulado.

Ao final da definição das metas, será feita uma revisão dos Planos de Ação para verificar se estão alinhados com as metas calendarizadas, assim como se os dirigentes responsáveis para liderá-los são realmente os mais adequados para tal.

## **Fechamento com Celebração, Lançamento de Desafio e Compromisso com Resultados – Tempo estimado: 15 minutos**

Após completar todas essas etapas, você, em conjunto com os dirigentes, terá finalizado uma importante fase do Programa com a definição completa do Plano Empresarial. Será, novamente, um momento de celebração e de lançamento de um desafio de superação na empresa.

Como esta superação só será conseguida com um trabalho conjunto de todos os dirigentes, deve ser feito uma espécie de acordo de compromisso mútuo destes dirigentes na empresa. Você, neste momento, buscará também o envolvimento emocional dos dirigentes neste compromisso, assim como dos colaboradores-chave.

Alerte que o desafio está apenas começando, e somente com a efetiva execução consistente do que foi pactuado, poderá ser superado. Nessa hora, cabe apresentar brevemente todas as próximas fases do Programa, enfatizando particularmente a respeito das REMARs, onde haverá o acompanhamento criterioso dos objetivos e metas determinados e as ações para atingi-los.

O nome REMAR, além de ser uma abreviação de Reunião Mensal de Avaliação de Resultados, faz clara referência à metáfora do ato de REMAR: um barco somente chegará em primeiro lugar a um objetivo se todos os participantes remarem com muito esforço e comprometimento e se isto for feito de maneira absolutamente sincronizada.

O desafio do Plano Empresarial está lançado. Todos a bordo para REMAR!

Para a “SuperAção”!



# A Remarc – Reunião de Acompanhamento de Resultados dos Consultores



### Definição

A reunião objetiva integrar os trabalhos dos consultores de acompanhamento com os Consultores Especialistas. Acontecerá ao final desta Fase 2, antes do início da Fase 3. A REMARC tem duração de oito horas (o dia inteiro). Os consultores de acompanhamento deverão tratar dos seguintes pontos:

- Apresentar o diagnóstico empresarial (autoavaliação de gestão) de toda a turma, apontando gargalos e oportunidades;
- Compartilhar as informações sobre cada empresa participante. Estas informações devem ser compartilhadas de forma estruturada, ou seja, mantendo o mesmo procedimento da REMAR, enviadas aos Consultores Especialistas com antecedência;
- Apresentar o Plano Empresarial de cada empresa para o grupo de consultores, com a respectiva planilha do Plano Empresarial; e
- Indicar os pontos a serem trabalhados em cada temática.

Conforme enfatizado anteriormente, é de fundamental importância que você se prepare previamente para a reunião, de forma a ter domínio dos assuntos a serem tratados, tornando-a mais produtiva e proveitosa possível, tanto para o grupo de consultores quanto para você mesmo.

## REMARC – Plano de Trabalho

Atividade	Objetivos	Recursos	Tempo
1. Preparação prévia para a REMARC	Preparação de materiais para apresentação e debate	Plano Empresarial e diagnósticos (autoavaliação de gestão) das empresas de seu grupo	2 dias úteis antes da reunião
2. Abertura	Apresentação da REMARC pelo gestor do Programa no Estado e levantamento de expectativas.	—	30 minutos
3. Diagnóstico empresarial (autoavaliação de gestão) da turma	Apresentação dos diagnósticos empresariais (autoavaliação de gestão) da turma, apresentando oportunidades identificadas e comparativo entre eles	Sala com cadeiras dispostas em formato de “U”, computador, canhão projetor, <i>flip chart</i> , folhas e canetas, Planos Empresariais e diagnósticos (autoavaliação de gestão) das empresas de seu grupo	3 horas
4. Troca de informações sobre os Planos Empresariais	Apresentação sintética dos Planos Empresariais da turma, apresentando oportunidades identificadas e comparativo entre elas. Usar o modelo REMAR	Sala com cadeiras dispostas em formato de “U”, computador, canhão projetor, <i>flip chart</i> , folhas e canetas, Planos Empresariais e diagnósticos (autoavaliação de gestão) das empresas de seu grupo	3 horas
5. Planos de Ação com pontos a serem trabalhados em cada empresa	Estruturação básica dos Planos de Ação-chave para a execução e entrega nas REMARs que virão a acontecer a seguir nas empresas da turma	Sala com cadeiras dispostas em formato de “U”, computador, canhão projetor, <i>flip chart</i> , folhas e canetas, Planos Empresariais e diagnósticos (autoavaliação de gestão) das empresas de seu grupo	1 hora
6. Fechamento com lançamento de desafio e compromisso com resultados	Avaliação da reunião pelos participantes com suas oportunidades de melhoria. Fechamento de próximos passos	Sala com cadeiras dispostas em formato de “U”, computador, canhão projetor, <i>flip chart</i> , folhas e canetas, Planos Empresariais e diagnósticos (autoavaliação de gestão) das empresas de seu grupo	30 minutos

TOTAL – 8 HORAS





PROGRAMA SEBRAE PARA  
EMPRESAS AVANÇADAS



*Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas*

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

**0800 570 0800**