

# Planejamento Estratégico

Guia do Educador





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

GUIA DO EDUCADOR

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Brasília – DF  
2012

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 – UCE**

SGAS 604/605, Módulos 30 e 31. Asa Sul. CEP: 70.200-904 – Brasília, DF.

Telefone: (61) 3348-7350 – Fax: (61) 3340-5095

<http://www.sebrae.com.br>

### **Presidente do Conselho Deliberativo**

Roberto Simões

### **Diretor-Presidente do Sebrae**

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

### **Diretor-Técnico do Sebrae**

Carlos Alberto dos Santos

### **Diretor Financeiro do Sebrae**

José Claudio dos Santos

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

Mirela Malvestiti

### **Coordenação Nacional**

José Ancelmo de Góis

Daniela Cristina Mendes Batista

### **Consultor Conteudista**

Carlos de Souza Pinto – CP Empreendimentos Ltda.

### **Consultora Educacional**

Maria Valéria Jacques de Medeiros – LIBERTA Consultoria Organizacional e Tecnologia Educacional Ltda.

### **Projeto Gráfico**

Grupo Informe Comunicação Integrada

P659p Pinto, Carlos de Souza.

Planejamento estratégico: guia do educador / Carlos de Souza  
Pinto; Consultor Educacional: Maria Valéria Jacques de Medeiros.  
-- Brasília: SEBRAE, 2012.

96 p. : il. color. - (Na medida).

1. Planejamento estratégico. 2. Micro e pequenas empresas.  
I. SEBRAE II. Título III. Série

CDU 658.012.2

# Sumário

APRESENTAÇÃO .....	6
<b>ENCONTRO 1 – REFLEXÃO SOBRE PLANEJAMENTO. OS PRIMEIROS PASSOS .....</b>	<b>10</b>
ATIVIDADE DE ABERTURA .....	12
ATIVIDADE 1 .....	18
ATIVIDADE 2 .....	28
COMENTÁRIOS SOBRE O ENCONTRO 1.....	31
<b>ENCONTRO 2 – MISSÃO, VISÃO E VALORES.....</b>	<b>32</b>
ATIVIDADE 1 .....	34
ATIVIDADE 2.....	42
COMENTÁRIOS SOBRE O ENCONTRO 2.....	46
<b>ENCONTRO 3 – CONTORNOS DA EMPRESA E ANÁLISE AMBIENTAL.....</b>	<b>48</b>
ATIVIDADE 1.....	50
ATIVIDADE 2.....	56
ATIVIDADE 3.....	59
ATIVIDADE 4.....	66
COMENTÁRIOS SOBRE ENCONTRO 3 .....	69
<b>ENCONTRO 4 – PLANO DE AÇÃO E INDICADORES.....</b>	<b>70</b>
ATIVIDADE 1.....	72
ATIVIDADE 2.....	83
COMENTÁRIOS SOBRE ENCONTRO 4 .....	87
<b>ATIVIDADE DE ENCERRAMENTO.....</b>	<b>88</b>
REFERÊNCIAS TEMÁTICAS.....	90
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92



# APRESENTAÇÃO

## **Prezado(a) Educador(a),**

O Curso Planejamento Estratégico foi desenvolvido com o propósito de capacitar o empresário para realizar o planejamento estratégico de sua microempresa com vistas ao alcance de resultados satisfatórios de acordo com suas expectativas e metas.

Com este Curso serão criadas as condições necessárias para que os participantes desenvolvam competências para:

**Cognitiva:** Conhecer ferramentas de planejamento estratégico.

**Atitudinal:** Conscientizar-se de que o planejamento de ações de forma ordenada e articulada contribui para a perenidade da atividade empreendedora desenvolvida.

**Operacional:** Aplicar ferramentas de planejamento estratégico para orientar o funcionamento de sua microempresa, com aumento de sua competitividade, de modo sustentável.

Espera-se que o desenvolvimento dessas competências possa facilitar o dia a dia do Empresário que, dedicando-se ao planejamento e avaliação dos resultados alcançados com as ações desenvolvidas, terá a oportunidade de identificar oportunidades e gerenciar sua atividade empreendedora com foco no seu desenvolvimento.

O Curso foi elaborado para ser ministrado em quatro encontros, com duração de 4 horas/encontro, complementado com 2 horas de consultoria.

Será necessária a organização, com antecedência, dos materiais e formulários necessários para a realização das atividades.

Verifique as condições de funcionalidade de equipamentos de som e projeção para evitar surpresas.

**Sucesso em sua jornada!**

## RELAÇÃO DE EQUIPAMENTOS E MATERIAIS DIDÁTICOS NECESSÁRIOS PARA A REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES PREVISTAS

EQUIPAMENTOS	
Quantidade	Especificação
01	Kit multimídia (projetor multimídia, computador ou notebook).
01	Cavelete de flip-chart
MATERIAIS DIDÁTICOS	
10	Pincel atômico, em cores variadas (azul, preto, vermelho e verde)
20	Folha de papel para flip-chart
05	Estojo de canetas hidrocor (conjunto de 12 cores)
01	Rolo de fita crepe
05	Régua
100	Folha de papel A4
KIT DO PARTICIPANTE*	
30	Manual do Participante
30	Crachá de identificação
30	Jogo de formulários
(*) Adequar o material conforme o número de participantes.	





**ENCONTRO 1**  
**REFLEXÃO SOBRE**  
**PLANEJAMENTO.**  
**OS PRIMEIROS**  
**PASSOS**

O Encontro 1 possibilitará o desenvolvimento das seguintes competências:

- Conhecer ferramentas de planejamento estratégico (Cognitiva);
- Conscientizar-se de que o planejamento de ações de forma ordenada e articulada. Contribuir para a perenidade da atividade empreendedora desenvolvida (Atitudinal);
- Aplicar ferramentas de planejamento estratégico para orientar o funcionamento de sua microempresa, com aumento de sua competitividade, de modo sustentável (Operacional).

TEMAS	ATIVIDADES	ESTRATÉGIAS	RECURSOS	TEMPO
	Atividade de Abertura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação do SEBRAE</li> <li>• Apresentação do instrutor e do Curso</li> <li>• Apresentação dos participantes e levantamento de expectativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de participantes e material institucional do SEBRAE</li> </ul>	30 min.
Reflexão sobre Planejamento. Os primeiros passos.	Atividade 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposição oral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kit multimídia, slides, Manual do Participante</li> </ul>	60 min.
	Atividade 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parte 1 – Trabalho individual onde cada participante deverá preencher os formulários de avaliação inicial da microempresa que representa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual do Participante, canetas e</li> <li>• Formulários 1 e 2 do Encontro 1</li> </ul>	60 min.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parte 2 – Discussão dos resultados e levantamento das dúvidas encontradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual do Participante, canetas e</li> <li>• Formulários 1 e 2 do Encontro 1</li> </ul>	60 min.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de comentários sobre o conteúdo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulário de Comentários do Encontro</li> </ul>	15 min.
<b>Total</b>				3h45 min.
<b>Intervalo</b>				15 min.

## ATIVIDADE DE ABERTURA

### OBJETIVOS

- Apresentar o SEBRAE, o educador e as competências a serem desenvolvidas no Curso, contextualizando a sua utilidade na realidade do empresário de microempresa;
- Promover a apresentação dos participantes e levantar expectativas.

### ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM

- Exposição dialogada e técnica de apresentação.

### TEMPO

30 minutos.

### RECURSOS NECESSÁRIOS

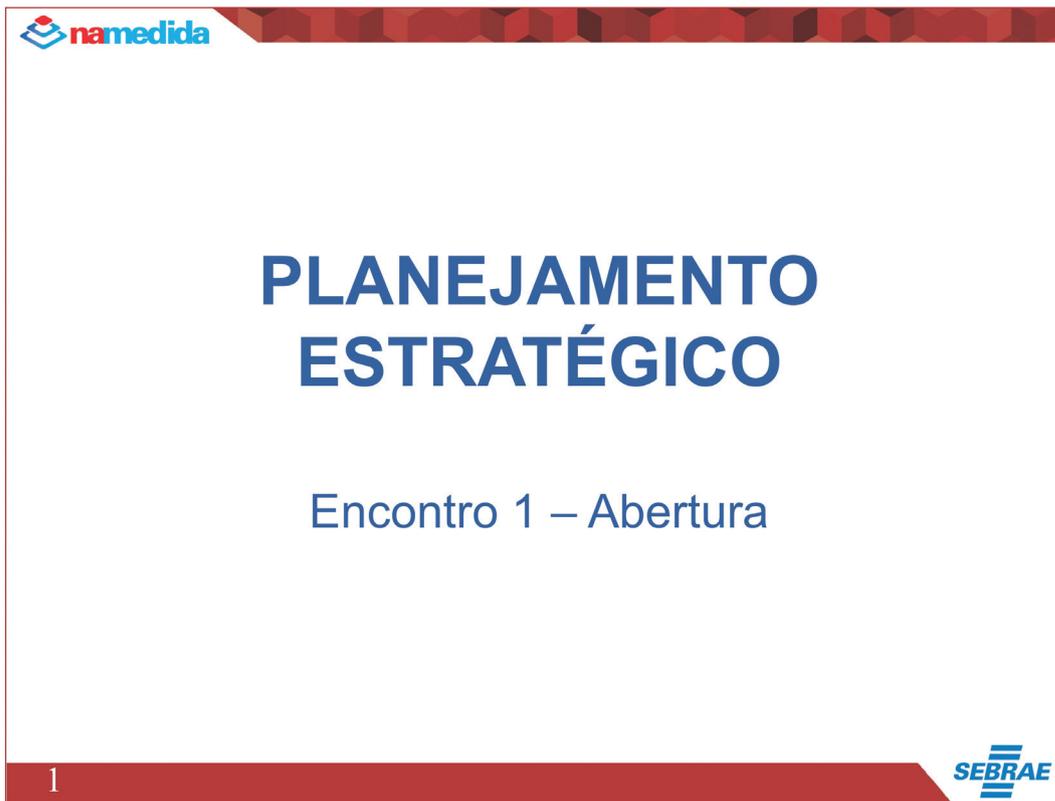
Kit multimídia, slides S1, S2 e S3, Manual do Participante, canetas hidrocor, flip-chart e folhas A4.

### PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS

#### 1ª ETAPA: APRESENTAÇÃO DO SEBRAE, DO EDUCADOR E DO CURSO

**(Tempo: 10 minutos)**

Apresente o slide S1 com o título do Curso.



**PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO**

Encontro 1 – Abertura

1



### **Dê as boas vindas aos participantes.**

- Faça a sua apresentação de forma simples e objetiva. Caso tenha a participação de um representante do SEBRAE, este deverá dar as boas vindas antes do Educador;
- Enfatize a importância do empresário de microempresa na economia do País e fale da sua satisfação em poder interagir com o grupo neste Curso sobre Planejamento Estratégico, valorizando a experiência de cada um e informando que essa experiência será a norteadora do trabalho que farão juntos;
- Fale de forma convincente, elevando a autoestima dos participantes e obtendo uma predisposição para a participação;
- Apresente o slide S2 com as competências;
- Informe que o objetivo do Curso é possibilitar, a cada participante, desenvolvê-las.

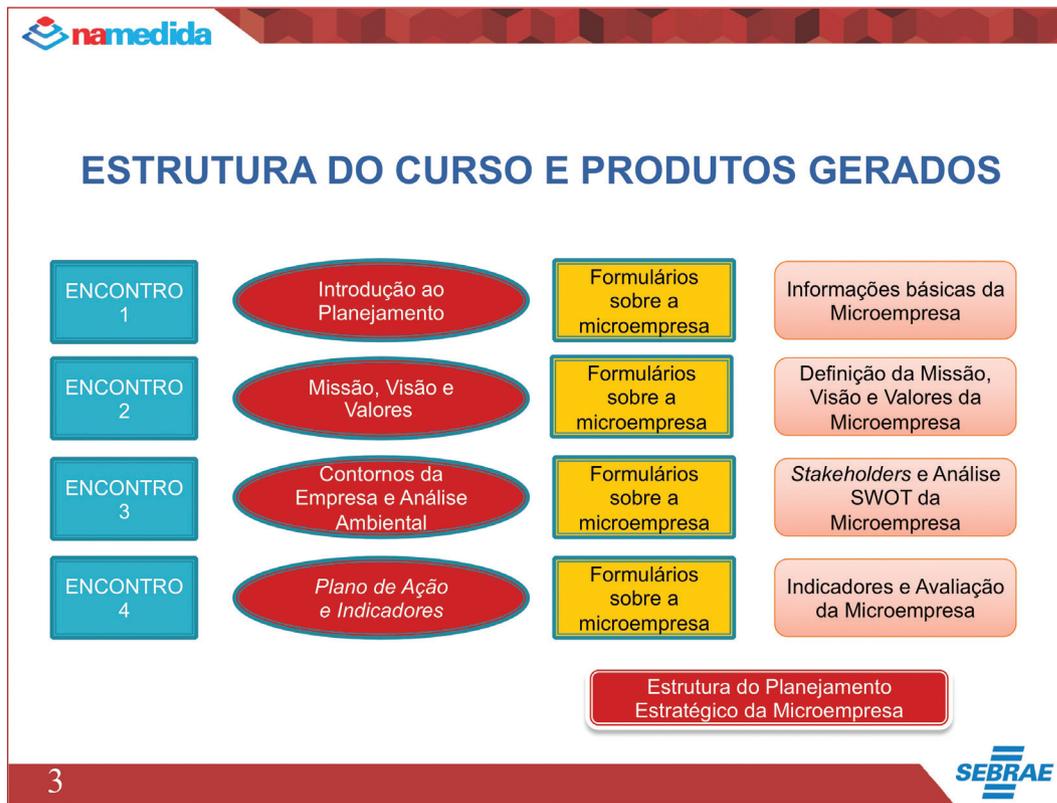
## COMPETÊNCIAS DO CURSO

- Conhecer ferramentas de Planejamento Estratégico;
- Conscientizar-se de que o planejamento de ações, de forma ordenada e articulada, contribui para a perenidade da atividade empreendedora;
- Aplicar ferramentas de planejamento para melhorar o desempenho de sua microempresa, com aumento de sua competitividade, de modo sustentável.

2



- Comente a importância da participação efetiva de cada um para obtenção de melhores resultados e que as competências somente serão alcançadas se todos participarem das atividades.



## 2ª ETAPA: APRESENTAÇÃO DOS PARTICIPANTES E LEVANTAMENTO DE EXPECTATIVAS

**(Tempo: 20 minutos)**

- Entregue o Manual do Participante e informe que ele será o material de apoio para o trabalho durante o Curso sobre “Planejamento Estratégico” e que as anotações devem ser feitas neste material;
- Oriente que os participantes preencham seus crachás, disponibilizando material necessário (crachás, pincéis atômicos e/ou canetas hidrocor);
- Convide os participantes a ficarem em pé e formarem um círculo;
- Argumente que o trabalho durante o Curso sobre “Planejamento Estratégico” acontecerá como um espaço aberto às colocações de todos, como um círculo

favorece. Para que esta troca de idéias seja produtiva, é importante que todos se sintam à vontade para participar;

- Solicite que os participantes se apresentem ao grupo;
- Oriente-os a dizerem o nome, ramo de atividade e nome da microempresa e o que espera do Curso, afixando o seu crachá em local visível.



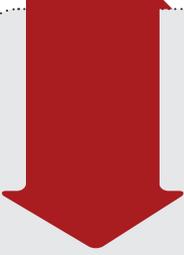
### **Atenção**

- Registre apenas as expectativas específicas do Curso.
- Caso surja alguma expectativa fora do contexto, esclareça que o participante deverá procurar orientação no atendimento do SEBRAE.

- Anote no flip-chart as expectativas, conforme os participantes se apresentam e afixe na parede para resgatá-las no final.

## **3ª ETAPA: CONTRATO DE CONVIVÊNCIA**

- Prepare, antes do início do Curso, numa folha de flip-chart, o “Contrato de Convivência” com as regras básicas que serão apresentadas aos participantes, para que estes as validem e as complementem, caso seja necessário.



Os itens básicos do acordo de convivência são:

- Horário: das \_\_\_\_ às \_\_\_\_\_, com intervalo de 15’;
- Celular no modo silencioso;
- Participação de todos;
- Respeito às idéias dos colegas;
- Evitar saídas da sala; e
- Evitar conversas paralelas.

- Apresente o contrato de convivência previamente elaborado;
- Esclareça que alinhar algumas informações como as descritas no Contrato de Convivência é fundamental para o desenvolvimento das atividades previstas no curso;
- Enfatize que o envolvimento de todos a “fazer acontecer” o acordo de convivência estabelecido é importante para o sucesso do mesmo;
- Solicite uma participação na qual estejam presentes de cabeça, corpo e coração;
- Pergunte se os participantes concordam com as informações e se querem apresentar alguma que não esteja contemplada;
- Registre a nova informação no Contrato de Convivência, se for o caso, tomando o cuidado de validá-la por todo o grupo;
- Afixe o Contrato de Convivência na parede da sala de aula, em local visível;
- Informe que o Contrato de Convivência é de responsabilidade de todos e que todos devem zelar pelo seu cumprimento.

## ATIVIDADE 1

### OBJETIVO

Compreender as dificuldades inerentes à formulação do Planejamento Estratégico da Microempresa para identificação clara dos problemas e de suas soluções como forma estruturada de pensar.

### TEMPO

60 minutos.

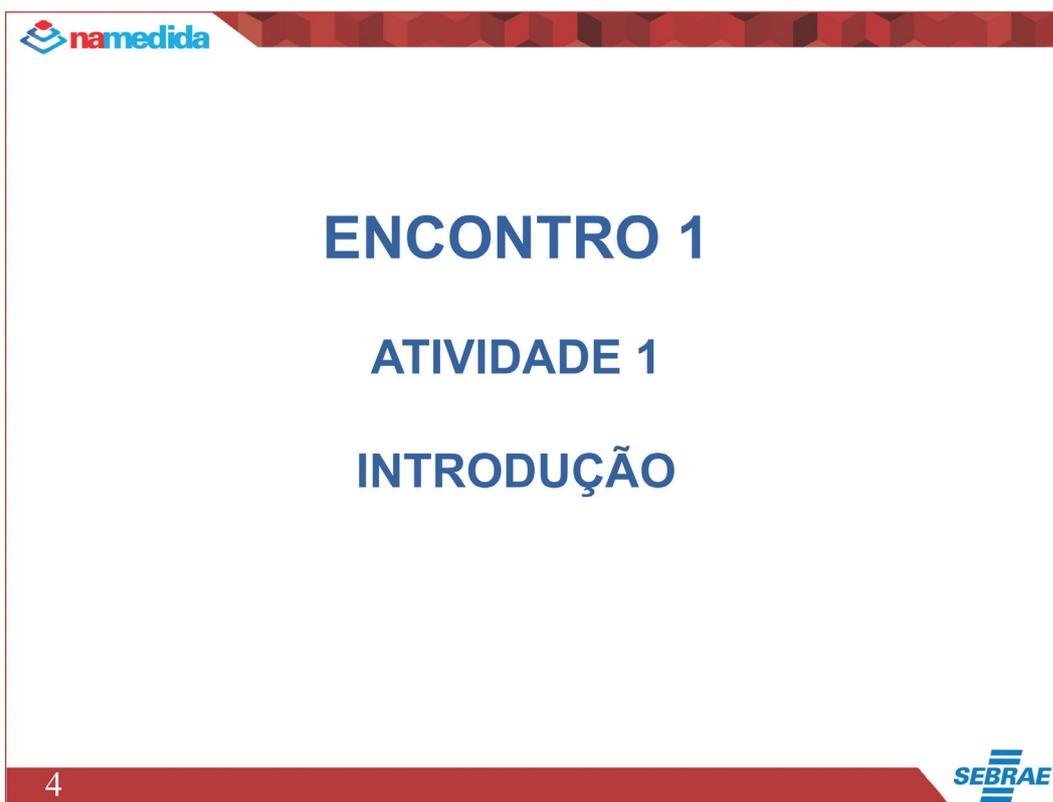
### RECURSOS NECESSÁRIOS

Kit multimídia, slides, Manual do Participante.

### PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS

- Explique a atividade e destaque que os participantes receberão informações teóricas sobre o tema baseado nos principais autores e na experiência vivencial, com exemplos práticos do cotidiano;
- Enfatize a importância do planejamento como uma atitude preventiva que deve preceder a implantação de uma ação. Dessa forma, o planejamento pode ser definido como organizar-se e preparar-se para tomar decisão em uma microempresa;
- Caracterize a importância do planejamento estratégico para uma microempresa representando a saída do “achismo” de sucesso ocasional, para a possibilidade formal de planejar com maior chance de acerto do futuro empresarial, diminuindo os riscos de insucesso do empresário;
- Coloque alguns exemplos da falta de planejamento (se possível, associados aos problemas apresentados e discutidos em grupo), relacionando-os com o tempo de realização das tarefas;

- Abra a participação dos empresários para relatos de experiências associando a falta de planejamento estratégico com a escassez de tempo;
- Ressalte aos empresários que “achismo”, tentativas e erros e outras fórmulas não recomendadas de proceder, são castigadas severamente pelo mercado com diminuição do lucro e de rentabilidade, podendo inviabilizar o negócio;
- Enfatize a importância de o empresário programar suas atividades para o futuro e, também, a importância de que essas estejam baseadas em estudos, sejam analisadas e planejadas, incorporando esse ritual como essencial na sua forma de trabalho e diminuição de riscos no negócio;
- Estimule os participantes a uma reflexão sobre o assunto, relatando alguns casos de fracassos e de sucessos em suas atividades, ressaltando, em conjunto, a importância do planejamento estratégico como instrumento de trabalho.



**ENCONTRO 1**

**ATIVIDADE 1**

**INTRODUÇÃO**

4



## HABILIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS NO CURSO

***Cognitiva:*** Conhecer ferramentas de planejamento estratégico.

***Atitudinal:*** Conscientizar-se de que o planejamento de ações de forma ordenada e articulada contribui para a perenidade da atividade empreendedora desenvolvida.

***Operacional:*** Aplicar ferramentas de planejamento estratégico para orientar o funcionamento de sua microempresa, com aumento de sua competitividade, de modo sustentável.

## OBJETIVOS DO ENCONTRO 1 ATIVIDADE 1

- Entender o relacionamento existente entre Planejamento, Pensamento Estratégico e Efetividade Organizacional da Microempresa.
- Aprender as etapas básicas e os maiores desafios do processo de planejamento.
- Como realizar a avaliação inicial da microempresa.



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- Receita para o sucesso da microempresa:
  - Direção;
  - Foco;
  - Determinação de resultados;
  - Atualização.
- Provê alinhamento entre os setores da microempresa;
- Constrói uma visão compartilhada;
- Otimiza o uso de recursos reais e financeiros da microempresa.

7



## REALIZANDO A MISSÃO DA MICROEMPRESA

Requisitos necessários :

- Possui uma clara percepção e comunica sua missão, visão e valores;
- Planeja para o futuro da microempresa;
- Alcança e mede resultados;
- Gerencia a estrutura da microempresa;
- Assegura recursos apropriados às suas necessidades;
- Promove o engajamento e serve seus clientes através de produtos e/ou serviços de boa qualidade que agregam valor à imagem de competência da microempresa.

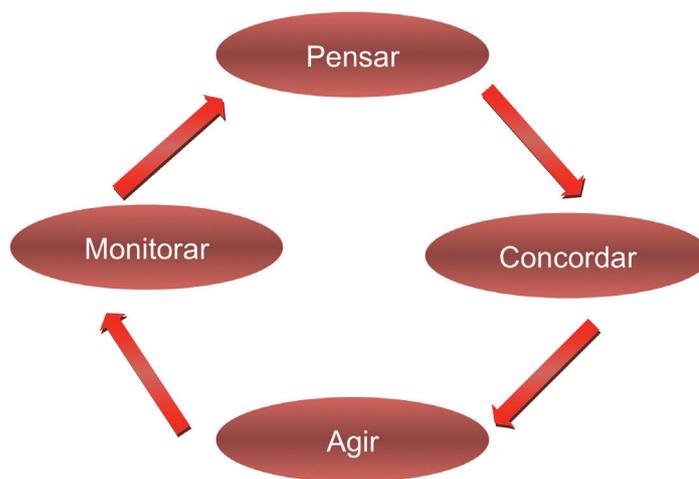
8



## DEFINIÇÃO

- Processo **FORMAL** que:
  - Define requisitos;
  - Identifica ações (formas produtivas) a serem implementadas;
  - Atinge e mensura resultados (desempenho da microempresa).
- Promove a mudança de um estado corrente da microempresa para uma visão desejada de futuro;
- O processo deve ser baseado numa forte participação de todos da microempresa, de forma que se obtenha o máximo de contribuições dos que serão afetados por ele.

## O CICLO DO PLANEJAMENTO





## CONCEITOS BÁSICOS

**Missão** é a razão pela qual a microempresa existe.

“Contribuir com excelência e sustentabilidade para elevar a qualidade de vida integral dos nossos beneficiários”.

**Visão** é a forma como a microempresa se enxerga no futuro.

“Ser referência, em âmbito nacional, na promoção da qualidade de vida integral”.

11



## CONCEITOS BÁSICOS

**Valores** são declarações que definem a microempresa e expressam a sua “alma”, a forma de se pensar e agir, expressas por elementos de sua cultura organizacional:

- Respeito à vida e à dignidade humana;
- Solidariedade e empatia;
- Comprometimento e compromisso;
- Tempestividade e celeridade;
- Ética e transparência;
- Sustentabilidade e responsabilidade socioambiental;
- Valorização dos colaboradores;
- Orgulho de participar da microempresa “Fábrica de Calçados e Roupas CRF-CRVG”.

12



## CONCEITOS BÁSICOS

Os **Objetivos** expressam o que a microempresa deseja atingir: devem ser específicos e possuir resultados mensuráveis (metas).

- Alcançar em 5 anos a produção de 500 pares de sapatos;
- Aumentar em 10% o número de atendimentos;
- Crescer a venda do produto 1: 5% ao ano;
- Crescer a venda do produto 2: 10% ao ano.

## FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Prontidão (impacto externo).
- Liderança de Base (forma de compartilhar com os subordinados).
- Processo flexível baseado nas necessidades (cultura).
- Participação em todos os níveis (externos e internos).
- Senso de realidade (metas realistas).

## FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Apuração de resultados através de indicadores (medir).
- Estabelecimento de prioridades (quais as prioridades?).
- Natureza cíclica (o processo de planejamento deve ser revitalizado).
- Consciência das condições externas (atenção aos fatores externos).

## AVALIAÇÃO INICIAL

Se a Microempresa tem:					O resultado é:
Visão	Incentivos	Competências	Recursos	Plano de Ação	Motivação e Crescimento
XXXXX	Incentivos	Competências	Recursos	Plano de Ação	Confusão e Enfado
Visão	XXXXX	Competências	Recursos	Plano de Ação	Desmotivação e Estagnação
Visão	Incentivos	XXXXX	Recursos	Plano de Ação	Ansiedade e Fracasso
Visão	Incentivos	Competências	XXXXX	Plano de Ação	Frustração e Crescimento Limitado
Visão	Incentivos	Competências	Recursos	XXXXX	Incerteza e Falsas Partidas

## INSTRUMENTO DA AVALIAÇÃO INICIAL

Quesito Operacional	Resposta	Necessita Melhoria?		
		Nada	Pouco	Muito
A microempresa possui um plano estratégico documentado e atualizado?				
A microempresa revê seu plano estratégico periodicamente?				
Se um plano estratégico formal existe, a microempresa ao menos procurou estabelecer reuniões para discutir o planejamento estratégico e sua relevância no último ano?				
A microempresa encoraja o pensamento estratégico ou vive de "apagar incêndios"?				
A microempresa inclui pessoas de fora (clientes) no processo de planejamento?				
A microempresa é fortemente comprometida com o processo de planejamento?				
A microempresa orienta sua gerência, equipe e voluntários a respeito do processo de planejamento?				
A microempresa desenvolveu uma estrutura de planejamento contínuo e de desenvolvimento de habilidades de planejamento entre os colaboradores?				

## PORQUE FAZER A AVALIAÇÃO INICIAL?

### Descobrir a **FUNÇÃO** da MICROEMPRESA

- Para onde vamos?
- O que fazemos?
- Como fazemos?
- Para quem fazemos?
- O que eles querem?
- Como entregamos ?
- Outras microempresas fazem melhor?
- Como podemos melhorar?



## PORQUE FAZER A AVALIAÇÃO INICIAL?

Descobrir a **FUNÇÃO** da MICROEMPRESA

- Como trabalhamos?
- Como divulgamos nossas realizações?
- Como gerenciamos?
- Nosso cliente está satisfeito?

19



## ENCONTRO 1 – ATIVIDADE 2 OBJETIVO

**Realizar a avaliação inicial da  
microempresa**

20



## ATIVIDADE 2

### OBJETIVO

Compreender as dificuldades inerentes à formulação do Planejamento Estratégico da microempresa, utilizando os formulários estruturados.

### TEMPO

135 minutos.

### RECURSOS NECESSÁRIOS

Manual do Participante, Formulários de Avaliação inicial da microempresa, pincéis atômicos, canetas hidrocor e flip-chart.

### PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS

- Informe aos participantes que será realizada uma atividade individual na qual irão lançar mão da experiência e vivência na microempresa que representam;
- Peça aos participantes que localizem no Manual do Participante os formulários de trabalho explique a primeira parte da atividade;
- Controle o tempo e informe que essa atividade está limitada pelo final do encontro e está programada para ser concluída em 60 minutos;
- Oriente para que cada participante analise os formulários de AVALIAÇÃO INICIAL DA MICROEMPRESA disponíveis no Manual do Participante e em seguida, responda os questionamentos sobre a microempresa que representa;
- Ao final do tempo determinado será iniciada a parte 2 da atividade, que é a apresentação e discussão dos trabalhos realizados individualmente;
- Convide os participantes a comentarem o preenchimento do formulário apresentando, de forma sucinta, as principais dificuldades na elaboração do trabalho, des-

tacando os pontos que impossibilitaram o diagnóstico inicial da microempresa que cada um representa;

- É importante que o instrutor pontue aspectos da atuação dos participantes para facilitar o andamento das futuras atividades;
- Encerrada a atividade e faltando 15 minutos para o final do encontro, solicite que os participantes utilizem o formulário de comentários referente ao encontro 1.

## FORMULÁRIO 1 – ENCONTRO 1

### AVALIAÇÃO INICIAL DA MICROEMPRESA

QUESITO OPERACIONAL	RESPOSTA	NECESSITA MELHORIA?		
		NADA	POUCO	MUITO
A microempresa tem um plano estratégico documentado e atualizado?				
A microempresa revê seu plano estratégico periodicamente?				
Se um plano estratégico formal existe, a microempresa ao menos procurou estabelecer reuniões para discutir o planejamento estratégico e sua relevância no último ano?				
A microempresa encoraja o pensamento estratégico ou vive de “apagar incêndios”?				
A microempresa inclui pessoas de fora (clientes) no processo de planejamento?				
A microempresa é fortemente comprometida com o processo de planejamento?				
A microempresa orienta sua gerência, equipe e voluntários a respeito do processo de planejamento?				
A microempresa desenvolve uma estrutura de planejamento contínuo e de desenvolvimento de habilidades de planejamento entre os funcionários?				

## FORMULÁRIO 2 PARTE 1 – ENCONTRO 1 AVALIAÇÃO INICIAL DA MICROEMPRESA

QUAL A FUNÇÃO DA EMPRESA?	
Para onde vamos?	
O que fazemos?	
Como fazemos?	
Como entregamos?	
Para quem fazemos?	
O que eles querem?	

## FORMULÁRIO 2 PARTE 2 – ENCONTRO 1 AVALIAÇÃO INICIAL DA MICROEMPRESA

QUAL A FUNÇÃO DA EMPRESA?	
Outras microempresas fazem melhor?	
Como podemos melhorar?	
Como trabalhamos?	
Como divulgamos nossas realizações?	
Como gerenciamos?	
Nosso cliente está satisfeito?	

## COMENTÁRIOS SOBRE O ENCONTRO 1

### FORMULÁRIO 1 – REFLEXÃO SOBRE PLANEJAMENTO OS PRIMEIROS PASSOS

TEMA	COMENTÁRIOS
Como você entendeu o processo de planejamento?	
Qual a importância do planejamento para o sucesso da microempresa?	
Qual a importância de pensar de forma estruturada?	
O que falta para seu entendimento sobre o processo de planejamento?	



# **ENCONTRO 2** **MISSÃO, VISÃO E** **VALORES**

O Encontro 2 possibilitará o desenvolvimento das seguintes competências:

- Compreender os conceitos de missão, visão e valores na microempresa (Cognitiva);
- Buscar propósitos claros para o rumo da microempresa (Atitudinal);
- Delimitar a atuação da microempresa (Operacional).

TEMA	ATIVIDADE	ESTRATÉGIA	RECURSO	TEMPO
Missão, Visão e Valores	Atividade 1	Exposição oral	Kit multimídia, slides e Manual do Participante	60 min.
Exercício Prático	Atividade 2	Parte 1 – Trabalho individual onde cada participante deverá preencher os formulários de Missão, Visão e Valores da microempresa que representa	Manual do Participante, canetas e os 3 Formulários do Encontro 2	75 min.
		Parte 2 – Discussão dos resultados e levantamento das dúvidas encontradas no trabalho	Manual do Participante, canetas e os 3 Formulários do Encontro 2	75 min.
		Realização de Comentários sobre o conteúdo	Formulário de Comentários do Encontro 2	15 min.
Total				3h45 min.
Intervalo				15 min.

## ATIVIDADE 1

### OBJETIVO

Compreender os conceitos de Missão, Visão e Valores da Microempresa.

### TEMPO

60 minutos.

### RECURSOS NECESSÁRIOS

Kit multimídia, slides e Manual do Participante.

### PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS

- Explique que os participantes receberão informações teóricas sobre o tema baseado nos principais autores e na experiência vivencial, com exemplos práticos do cotidiano;
- Apresente o conceito de missão com apoio dos slides e do exemplo elaborado de missão de uma microempresa;
- Pergunte se o grupo compreendeu e convide um participante a formular a missão de sua empresa em voz alta como exemplo, comente e corrija a missão verbalizada;
- Apresente o conceito de visão com apoio dos slides e do exemplo elaborado de visão de uma microempresa;
- Estimule o grupo a participar e tirar dúvidas e convide um participante a formular a visão de sua empresa em voz alta como exemplo, comente e corrija a visão verbalizada;
- Para explicar o conceito de valor dê um exemplo de algo que seja um valor para você, como honestidade ou sua família e, na sequência, comente que as empresas têm também seus valores e que eles inspiram as decisões que uma empresa toma assim como orientam nossas decisões sem que percebamos;
- Consulte se alguém gostaria de dar um exemplo de um valor da microempresa que representa.

# ENCONTRO 2

## ATIVIDADE 1

### MISSÃO, VISÃO E VALORES

21



### HABILIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS NO ENCONTRO 2

**Cognitiva:** Compreender os conceitos de missão, visão e valores na microempresa (conhecimento);

**Atitudinal:** Buscar propósitos claros para o rumo da microempresa (atitude);

**Operacional:** Delimitar a atuação da microempresa (aplicação).

22



## OBJETIVOS DO ENCONTRO 2

### ATIVIDADE 1

- Identificar a Missão, Visão e Valores – MVV.
- Construir, colaborativamente, a Missão, a Visão e os Valores da microempresa.
- Estabelecer as fundações do planejamento estratégico através da caracterização do motivo de existir da microempresa.

## DEFININDO A ESTRATÉGIA DE UMA MICROEMPRESA

### Missão

- Função central da sua organização.
- Apresentada numa declaração clara e precisa que foca a atenção do leitor em uma direção, declarando a função da unicidade do grupo.

### Deve responder às seguintes perguntas

- Qual a razão da nossa existência? Qual é o nosso propósito?
- O que é que a microempresa tem de único ou distinto?
- Que diferenças terão o nosso negócio daqui a três ou cinco anos?
- Quem são ou deveriam ser os nossos principais clientes ou segmentos de mercado?

## DEFININDO A ESTRATÉGIA DE UMA MICROEMPRESA

Deve responder às seguintes perguntas (continuação)

- Quem são ou deveriam ser os nossos principais clientes ou segmentos de mercado?
- Quais são os nossos principais produtos? E quais serão?
- Quais são ou deveriam ser as nossas principais preocupações econômicas?
- Quais são os nossos valores, aspirações e prioridades?

## O FORMULÁRIO PARA CRIAR A MISSÃO

Criando a Missão Qual é a razão de existir da microempresa?		
O Que Fazemos?	Para Quem Fazemos?	Como fazemos?
A Frase síntese é:		

## EXEMPLO DE MISSÃO

**Criando a Missão**  
Qual é a razão de existir da Microempresa Fabrica de Calçados e Roupas CRF-CRVG?

O Que Fazemos?	Para Quem Fazemos?	Como fazemos?
Produzimos sapatos, roupas e acessórios.	Pessoas de bom gosto; Pessoas de atitude; Pessoas jovens.	Com qualidade; Com estilo; Com segurança de fazer bem feito.
<p><b>A Frase síntese é:</b> Criar roupas, calçados e acessórios para um público jovem e de atitude, com alto padrão de qualidade.</p>		

27

## DEFININDO A ESTRATÉGIA DE UMA MICROEMPRESA

**Visão**

- Qual é a visão de excelência da microempresa.
- Precisa ser realista e não “algo impraticável”.

**Características**

- Objetivos de longo prazo e gerais.
- Descreve aspirações para o futuro.
- NÃO especifica os meios para alcançar as aspirações.
- Acima de tudo, devem inspirar as pessoas.

28

## O FORMULÁRIO PARA CRIAR A VISÃO

Criando a Visão	
O que queremos ser no futuro e que não somos hoje?	
Queremos ser	Não somos
A Frase síntese é:	

## EXEMPLO DE VISÃO

Criando a Visão	
O que queremos ser no futuro e que não somos hoje na Microempresa Fabrica de Calçados e Roupas CRF-CRVG?	
Queremos ser	Não somos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criativos.</li> <li>• Referência nas tendências da moda.</li> <li>• O desfile mais esperado do São Paulo Fashion Week.</li> <li>• Antecipadores e lançadores de tendências.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuidados com a qualidade.</li> <li>• Associados a entidades de moda.</li> <li>• Participantes de eventos.</li> </ul>
<b>A Frase síntese é:</b> A filosofia visionária da empresa é ser uma referência na antecipação e lançamento de tendências da moda.	

## DEFININDO A ESTRATÉGIA DE UMA MICROEMPRESA

### Valores

- Quais são os princípios, padrões e ações consideradas válidas dentro da microempresa.
- Inclui como as pessoas tratam umas às outras, como os grupos conduzem as atividades e o que consideram mais importante para a microempresa.
- Desenvolver significados claros e concisos que são compartilhados por todos, que contribuem para a sua construção.
- As pessoas precisam verificar o impacto desses valores na microempresa.

## O FORMULÁRIO PARA IDENTIFICAR OS VALORES

Definindo os Valores			
Mantidos: temos e queremos manter	Incorporados: não temos e queremos	Resgatados: tivemos e queremos voltar a ter	Eliminados: temos e não queremos mais

## EXEMPLO DE VALORES

Definindo os Valores			
<b>Mantidos:</b> temos e queremos manter	<b>Incorporados:</b> não temos e queremos	<b>Resgatados:</b> tivemos e queremos voltar a ter	<b>Eliminados:</b> temos e não queremos mais
Competência, ambição, individualidade, igualdade, integridade, serviço e precisão.	Diversidade, credibilidade e excelência.	Dignidade, responsabilização, sabedoria e valorização de pessoas.	Incompetência, Falta de comprometimento e "jogo de empurra".

## ENCONTRO 2 – ATIVIDADE 2 OBJETIVOS

**Elaborar a Missão, a Visão e os Valores da empresa que representa**

## ATIVIDADE 2

### OBJETIVO

Identificar a Missão, Visão e Valores - MVV da microempresa que representa.

### TEMPO

165 minutos.

### RECURSOS NECESSÁRIOS

Kit multimídia, slides e Manual do Participante.

### PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS

- Explicar a atividade e destacar que os participantes, com as informações teóricas sobre o tema realizada na atividade 1, com exemplos práticos de uma microempresa e em seguida, o instrutor deve informar aos participantes que será realizada uma atividade na qual irão lançar mão dos resultados do encontro 1 e da experiência empresarial que possuem do setor e da microempresa que representa;
- Informar aos participantes que os formulários de definição da Missão, Visão e Valores estão no final do Encontro 2;
- Cada participante deve preencher o seu formulário atentando para os seguintes pontos:
  - › Mencionar palavras ou conceitos que se relacionem com os três elementos da missão: o que, para quem e/ou como;
  - › Nessa primeira etapa é importante não filtrar ou descartar qualquer ideia que apareça. Todas devem ser registradas;

- › Resumir ou sintetizar as ideias para reduzir a quantidade de palavras ou conceitos;
  - › Compor as palavras e conceitos em uma ou duas frases que sintetizem a missão da microempresa;
  - › Mencionar palavras ou conceitos que se relacionem com os dois elementos da visão: queremos ser/ou não somos;
  - › Nessa primeira etapa é importante não se filtrar ou descartar qualquer ideia que apareça. Todas devem ser registradas;
  - › Resumir ou sintetizar as ideias para reduzir a quantidade de palavras ou conceitos;
  - › Compor as palavras e conceitos em uma ou duas frases que sintetizem a visão da microempresa;
  - › A definição de valores deve identificar aqueles sobre os quais descansa a microempresa. Devemos identificar basicamente quatro tipos de valores:
    1. **Valores que devem ser mantidos:** existentes e positivos;
    2. **Valores que devem ser incorporados:** não existentes e positivos;
    3. **Valores que devem ser resgatados:** não existentes hoje, mas que existiram no passado;
    4. **Valores que devem ser eliminados:** existentes e negativos.
- Mencionar palavras ou conceitos que se relacionem com os quatro tipos de valores: mantidos, incorporados, resgatados e eliminados;
  - Nessa primeira etapa é importante não se filtrar ou descartar qualquer ideia que apareça. Todas devem ser registradas;
  - Resumir as ideias para reduzir a quantidade de palavras ou conceitos;
  - Compor as palavras e conceitos em um pequeno parágrafo que sintetize o conjunto de valores organizacionais levantados;
  - Identifique a Missão, Visão e Valores – MVV da microempresa que devem preceder a sua implantação como parte do processo de planejamento. Dessa forma, pode ser definido como organizar-se e preparar-se para tomar decisão em uma microempresa;
  - Saber os pontos de destaque para a microempresa que representam maior chance

de acerto no futuro do seu empreendimento, diminuindo os riscos de insucesso do empresário;

- A parte 1 terá duração de 75 minutos;
- Na parte 2 os participantes apresentaram os relatos sobre o trabalho realizado com a definição do MVV da microempresa que representa;
- É fundamental que o trabalho seja realizado no prazo programado. Para esse momento de discussão dos trabalhos estão previstos 90 minutos;
- Após os comentários os participantes devem ser estimulados a identificar alguns pontos relevantes de dificuldade para elaboração da atividade, convidando-os a comentar essas dificuldades;
- Utilizar o formulário de comentários referente ao encontro 2, faltando 15 minutos para o final do encontro;
- É importante que o instrutor pontue aspectos da atuação dos participantes para facilitar o andamento das futuras atividades.

**FORMULÁRIO PARTE 1 – ENCONTRO 2**

CRIANDO A MISSÃO QUAL É A RAZÃO DE EXISTIR DA MICROEMPRESA?		
O Que Fazemos?	Para Quem Fazemos?	Como Fazemos?
<b>A FRASE SÍNTESE É:</b>  		

## FORMULÁRIO PARTE 2 – ENCONTRO 2

CRIANDO A VISÃO O QUE QUEREMOS SER NO FUTURO E QUE NÃO SOMOS HOJE?	
Queremos ser	Não somos
A FRASE SÍNTESE É:	

## FORMULÁRIO PARTE 3 – ENCONTRO 2

CRIANDO VALORES O QUE QUEREMOS SER NO FUTURO E QUE NÃO SOMOS HOJE?			
Mantidos: temos e queremos manter	Incorporados: não temos e queremos	Resgatados: tivemos e queremos voltar a ter	Eliminados: temos e não queremos mais

## COMENTÁRIOS SOBRE O ENCONTRO 2

### FORMULÁRIO 2 – MISSÃO, VISÃO E VALORES

TEMA	COMENTÁRIOS
Quais as dificuldades para o estabelecimento da missão, visão e valores da sua microempresa?	
Quais as vantagens de ter de forma clara a missão, visão e valores da sua microempresa?	
Que resultados você espera obter para sua microempresa identificando a missão, visão e valores?	
O que faltou para seu entendimento em relação à elaboração da escolha da missão, visão e valores da microempresa que representa?	



**ENCONTRO 3**  
**CONTORNOS DA**  
**EMPRESA E ANÁLISE**  
**AMBIENTAL**

O Encontro 3 possibilitará o desenvolvimento das seguintes competências:

- Compreender os conceitos de stakeholders e análise ambiental (conhecimento);
- Estabelecer a relação da microempresa com o mercado, na tomada de decisão (atitude);
- Realizar a análise do ambiente interno e externo da microempresa (aplicação).

TEMAS	ATIVIDADES	ESTRATÉGIAS	RECURSOS	TEMPO
Participantes diretos e indiretos do processo ou Análise dos Stakeholders	Atividade 1	Exposição oral	Kit multimídia, slides e Manual do Participante	30 min.
	Atividade 2	Parte 1 – Trabalho individual onde cada participante deverá preencher o formulário de identificação dos Stakeholders da microempresa que representa	Manual do Participante, canetas e o Formulário 1 do Encontro 3	30 min.
		Parte 2 – Discussão dos resultados e levantamento das dúvidas encontradas no trabalho	Manual do Participante, canetas e o Formulário 1 do Encontro 3	40 min.
Análise Ambiental – SWOT	Atividade 3	Exposição oral	Kit multimídia, slides e Manual do Participante	30 min.
	Atividade 4	Parte 1 – Trabalho individual onde cada participante deverá preencher o formulário da Análise Ambiental- Swot da microempresa que representa	Manual do Participante, canetas e Formulário 2 do Encontro 3	40 min.
		Parte 2 – Discussão dos resultados e levantamento das dúvidas encontradas no trabalho	Manual do Participante, canetas e Formulário 2 do Encontro 3	40 min.
		Realização de comentários sobre o conteúdo	Formulário de Comentários do Encontro	15 min.
Total				3h45min.
Intervalo				15 min.

## **ATIVIDADE 1: APRESENTAÇÃO ORAL**

### **OBJETIVO**

Caracterizar os stakeholders de uma microempresa.

### **TEMPO**

30 minutos.

### **Recursos Necessários**

Kit multimídia, slides, Manual do Participante e Formulários.

### **PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS**

- Explique que os participantes receberão informações teóricas sobre o tema baseado nos principais autores e na experiência vivencial, com exemplos práticos do cotidiano;
- Apresente o conceito de stakeholders utilizando algum exemplo simples;
- Realize a apresentação com o apoio dos slides e na seqüência verifique se o grupo compreendeu, solicitando que algum participante exemplifique stakeholders no caso de sua microempresa;
- Tiradas as dúvidas, convide o grupo a prosseguir para a Atividade 2.



## ENCONTRO 3

# CONTORNOS DA EMPRESA E ANÁLISE AMBIENTAL

35



## HABILIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS NO ENCONTRO 3

**Cognitiva**: Compreender os conceitos de “*Stakeholders*” e “Análise Ambiental” (conhecimento);

**Atitudinal**: Estabelecer a relação da Microempresa com o Mercado na tomada de decisão (atitude);

**Operacional**: Realizar a análise dos ambientes interno e externo da microempresa (aplicação).

36



## ENCONTRO 3

### ATIVIDADE 1

#### CARACTERIZAR OS *STAKEHOLDERS*

37



#### IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE *STAKEHOLDERS*

- Entender quem são as pessoas que podem ter algum impacto na sua microempresa.
- Identificar que tipo de impactos esses grupos podem ter no planejamento estratégico da sua microempresa.
- Estabelecer qual a melhor estratégia para lidar com cada um desses grupos.

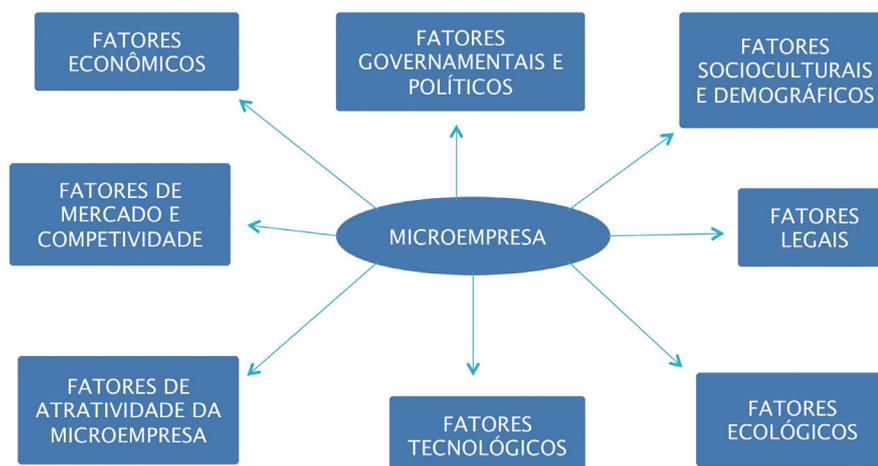
38



## IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE *STAKEHOLDERS*

- Identifica pessoas, grupos ou outros participantes diretos e indiretos que exercerão influência sobre a microempresa.
- Tipos de Influência:
  - Positiva;
  - Negativa.

## AS INTER-RELAÇÕES ENTRE OS FATORES AMBIENTAIS

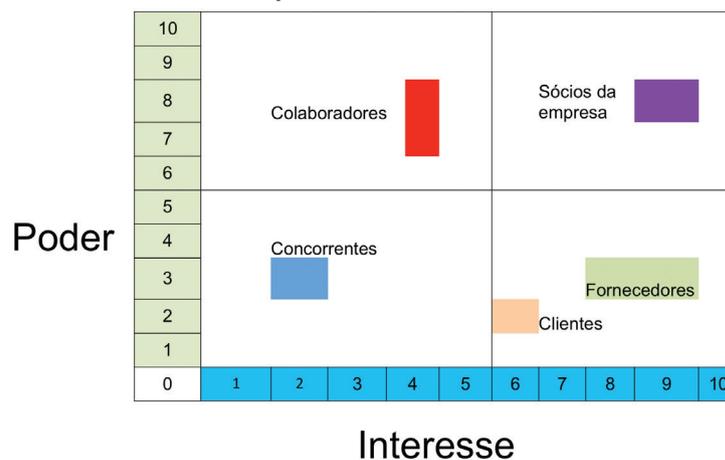


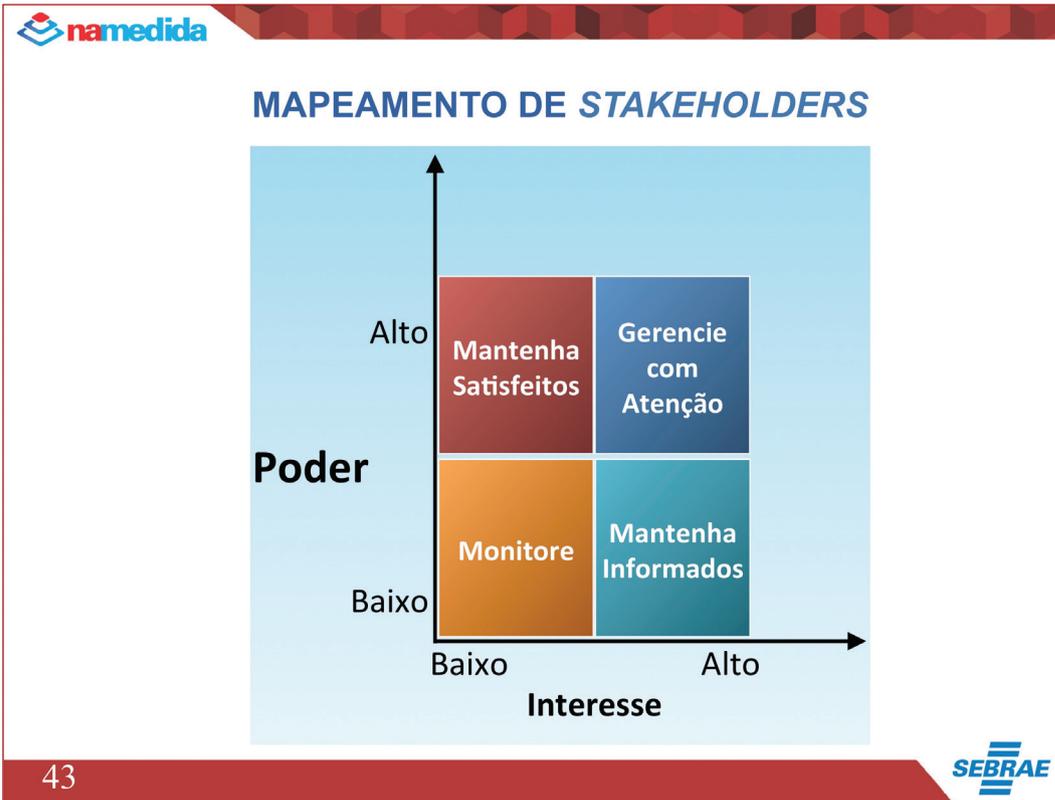
## EXEMPLO DE STAKEHOLDERS DA MICROEMPRESA “FÁBRICA DE CALÇADOS E ROUPAS CRF - CRVG”

Stakeholders	Avaliação de impacto		Grau		Atitude
	Positiva	Negativa	Poder	Interesse	
Colaboradores	Bom Ambiente de trabalho	Disputa interna	8	4	Manter satisfeito
	Crescer na empresa	Sabotagem	7	4	Manter satisfeito
Concorrentes	Competição saudável	Concorrência por recursos	3	2	Monitorar
Fornecedores	Entrega no prazo	Fora de especificações	3	8	Manter informado
	Nas especificações	Com defeito	3	9	Manter informado
Clientes	Fidelidade	Não relacionamento	2	6	Manter informado
	Pagamento em dia	Devolução de produto	2	6	Manter informado
Sócios da Empresa	Apoio e Dedicção	Falta de Dedicção	8	9	Gerenciar

## EXEMPLO DE STAKEHOLDERS DA MICROEMPRESA “FÁBRICA DE CALÇADOS E ROUPAS CRF - CRVG”

### Mapa dos Stakeholders





**ENCONTRO 3**

**ATIVIDADE 2**

**EXERCÍCIOS: STAKEHOLDERS**

44



## ATIVIDADE 2: EXERCÍCIOS

### OBJETIVO

Identificar os *Stakeholders* da microempresa utilizando a metodologia recomendada.

### TEMPO

70 minutos.

### Recursos Necessários

Kit multimídia, slides e Manual do Participante.

### PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS

- Solicite que os participantes localizem o formulário de análise de *stakeholders* no Manual do Participante;
- Essa parte 1 deve ter a duração de 30 minutos;
- Recomende o preenchimento do Formulário “Análise de *Stakeholders*”, seguindo o seguinte roteiro:
  - › Lembrar, se possível, os representantes de todos os setores existentes na microempresa. Identificar todas as pessoas que terão interesse ou serão afetadas pela empresa. Listar essas pessoas na coluna “*Stakeholder*”;
  - › Uma vez identificados os potenciais *Stakeholders*, revisar a lista e identificar os interesses específicos de cada setor que possam ter relação ao seu projeto ou à sua microempresa. Registrar os interesses na coluna “Interesses Relacionados à Microempresa”. Considerar questões como: benefícios, prejuízos, mudanças, conflitos, etc;

- › Para cada *stakeholder*, fazer a seguinte pergunta: o quão importante para o sucesso da microempresa são os interesses desse grupo de pessoas? Atribuir o conceito “A” para “muito importante”, “B” para “medianamente importante” e “C” para “pouco importante”. Registrar essas letras na coluna “Avaliação do Impacto”. Considerar o papel que o *stakeholder* pode ter no sucesso da microempresa ou do projeto e a probabilidade de ele exercer esse papel. Além disso, considere a probabilidade e o impacto de uma atuação negativa do *stakeholder* em relação à microempresa;
  - › Ponderar que tipos de ações poderiam ser tomadas para se conseguir o apoio de *stakeholders* ou para se reduzir a oposição. Considerar como abordar esses segmentos. Que tipos de informações serão necessários? O quão importante é envolver aquele grupo no processo de planejamento? Existem outros grupos que podem influenciar esse *stakeholder* de forma positiva ou negativa? Orientar para que sejam registradas as estratégias para conseguir apoios ou reduzir resistências ou obstáculos na coluna “Estratégias Potenciais”. Identificar conflitos potenciais (ou mesmo existentes), contradições e incompatibilidades entre requisitos de *stakeholders* de forma que uma estratégia de reconciliação possa ser planejada;
  - › Destacar o saber de quem está ao seu redor, que direta e indiretamente representa maior chance de acerto do seu empreendimento no futuro, diminuindo, assim, os riscos de insucesso do empresário.
- Após o prazo definido de trabalho, inicie a parte 2 com duração de 40 minutos;
  - Abra para a participação dos empresários, relatando experiências nas quais deixaram de identificar os *stakeholders* na hora de realizar o planejamento;
  - Estimule os participantes a uma reflexão sobre o assunto, relatando alguns casos de fracassos e de sucessos em suas atividades, ressaltando, em conjunto, a necessidade de se refletir sobre os *stakeholders* como instrumento de trabalho;
  - Encerradas as apresentações, identifique alguns pontos relevantes de dificuldade para elaboração da atividade, convidando o grupo a comentar essas dificuldades;
  - É importante que o instrutor pontue aspectos da atuação dos grupos, para facilitar o andamento das futuras atividades.

## FORMULÁRIO 1 – ENCONTRO 3 – ATIVIDADE 2

<i>STAKEHOLDER</i>	INTERESSES RELACIONADOS À MICROEMPRESA	AVALIAÇÃO DO IMPACTO (POSITIVO OU NEGATIVO)	ESTRATÉGIAS POTENCIAIS PARA LIDAR COM O IMPACTO

## **ATIVIDADE 3: ANÁLISE AMBIENTAL/APRESENTAÇÃO ORAL**

### **OBJETIVO**

Compreender em que consiste a Análise Ambiental em relação à microempresa.

### **TEMPO**

30 minutos.

### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

Kit multimídia, slides, Manual do Participante e Formulário.

### **PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS**

- Apresente o conceito de análise ambiental com apoio dos slides e os elementos que devem ser contemplados em relação a uma microempresa;
- Percorra com os participantes o exemplo da análise ambiental de uma microempresa, disponível nos slides;
- Estimule os participantes a tirarem suas dúvidas e a exemplificarem pontos da análise ambiental em relação à sua microempresa;
- Quando as referências conceituais estiverem devidamente compreendidas pelo grupo, passar para a Atividade 4.

## ENCONTRO 3

### ATIVIDADE 3

## ANÁLISE AMBIENTAL (SWOT)

45



### IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE AMBIENTAL

- Identificar fatores internos e externos que afetam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças às atividades ou operações da microempresa.
- Caracterizar o ambiente no qual está imersa a microempresa através de suas características impactantes.

46





## IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE AMBIENTAL

- Adquirir conhecimentos sobre os benefícios da análise SWOT;
- Conhecer tipos de recursos;
- Gerar informações úteis para alinhar as metas, os programas e a capacidade da microempresa ao ambiente social no qual ela opera.

47



## ANALISANDO O AMBIENTE DA MICROEMPRESA

### Razões para a Análise

- A sobrevivência e o sucesso da microempresa dependem da sua sintonia com o ambiente.
- A dependência da microempresa em relação ao seu ambiente torna vital um esforço permanente de monitoramento dos ambientes externo e interno.

Regras e métodos utilizados para se organizar e utilizar a informação obtida a partir da análise da situação dos ambientes externo e interno.

48



## FATORES INTERNOS

- Forças e Fraquezas.
- Características
  - Podem ser controlados.
  - Resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios responsáveis da microempresa.
- Tratamento
  - Forças ou pontos fortes: ressaltar ao máximo.
  - Fraquezas ou pontos fracos: controlá-los ou minimizar o seu impacto.

## FATORES EXTERNOS

- Oportunidades e Ameaças.
- Características
  - Não podem ser controlados.
  - Resultado de variáveis exógenas à Microempresa.
- Tratamento
  - Oportunidades: conhecer e aproveitar.
  - Ameaças: identificar e evitar.

## PLANOS DE AÇÃO

### **Forças e Oportunidades**

Tirar o máximo partido dos pontos fortes, para aproveitar as oportunidades encontradas.

### **Forças e Ameaças**

Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar ou evitar os impactos das ameaças detectadas.

## PLANOS DE AÇÃO

### **Fraquezas e Oportunidades**

Desenvolver estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que, ao mesmo tempo, aproveitem as oportunidades identificadas.

### **Fraquezas e Ameaças**

Definir as estratégias a adotar para minimizar ou vencer os pontos fracos e fazer frente às ameaças existentes no ambiente.

## RECURSOS DISPONÍVEIS

- Financeiros
- Organizacionais
- Intelectuais
- Informacionais
- Legais
- Relacionais
- Humanos
- Reputação

## ANÁLISE SWOT

- Foco.
- Evitar a complexidade demasiada.
- Analisar as questões do ponto de vista dos *stakeholders*.
- Procurar por causas, e não características.
- Separar as questões internas e externas.
- Necessidades da organização
  - Conhecer a si mesma.
  - Conhecer o seu cliente/público-alvo.
  - Conhecer os seus competidores.
  - Conhecer o seu ambiente.

## EXEMPLO DE ANÁLISE SWOT DA “FÁBRICA DE CALÇADOS E ROUPAS CRF-CRVG”

Análise SWOT	
Forças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Força de trabalho motivada e leal.</li> <li>• Estilistas talentosos.</li> <li>• Maquinário atualizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportação para o mercado externo.</li> <li>• Utilização de energias renováveis.</li> <li>• Programas de capacitação do SEBRAE sobre gestão de pessoas.</li> </ul>
Fraquezas	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distância dos fornecedores (alto custo de transporte).</li> <li>• Rede elétrica da fábrica instável.</li> <li>• Grande número de funcionários antigos por se aposentar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fábricas concorrentes externos.</li> <li>• Alta carga de impostos.</li> <li>• Aumento de carga tributária.</li> </ul>

## ENCONTRO 3

### ATIVIDADE 4

## EXERCÍCIOS DE ANÁLISE SWOT

## ATIVIDADE 4: ANÁLISE AMBIENTAL/EXERCÍCIOS

### OBJETIVO

Realizar a análise ambiental da microempresa.

### TEMPO

80 minutos.

### RECURSOS NECESSÁRIOS

Kit multimídia, slides e Manual do Participante.

### PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS

- Explique a atividade e oriente os participantes a localizarem os formulários no Manual do Participante;
- Explique que Forças e Fraquezas podem estar em diversas questões referentes à microempresa, tais como: economias de escala e custos; tamanho e recursos financeiros e intelectuais; legais; e no valor da reputação da microempresa;
- Explique que Oportunidades e Ameaças podem estar associadas a tendências no ambiente competitivo e no tecnológico. Além disso, podem sofrer a influência do ambiente sociocultural;
- Para o preenchimento do Formulário “Análise SWOT” oriente os participantes pelo seguinte roteiro:
  - › **Forças (*Strengths*):** atributos positivos, tangíveis e intangíveis, internos a uma empresa e sujeitos ao seu controle. Podem exprimir vantagens internas em relação às microempresas concorrentes ou, até mesmo, a outras semelhantes;

- › **Fraquezas (*Weaknesses*):** fatores que, apesar de estarem sob o controle de uma empresa, restringem sua habilidade de atingir seus objetivos. Expressam quais as áreas e/ou processos nos quais a empresa pode melhorar. Podem exprimir desvantagens internas em relação às microempresas concorrentes ou, até mesmo, a outras semelhantes;
  - › **Oportunidades (*Opportunities*):** são fatores atrativos externos que representam a razão de a microempresa existir e desenvolver-se. Quais as oportunidades existentes no ambiente externo que a impulsionarão rumo a seus objetivos? Devem ser identificadas de acordo com os seus prazos (curto, médio ou longo);
  - › **Ameaças (*Threats*):** fatores externos, fora do controle da microempresa, que podem colocar a sua missão ou a sua operação em risco. A microempresa se beneficia de possuir planos de contingência para minimizar ou eliminar os impactos negativos, caso eles aconteçam. Devem ser classificados de acordo com a sua gravidade e a probabilidade de ocorrer.
- Enfatize a importância da análise ambiental que deve preceder a implantação de uma ação. Dessa forma, pode ser definido como organizar e preparar-se para tomar decisão em uma microempresa;
  - Destaque que saber os pontos de destaque para a empresa, o que representa maior chance de acerto no futuro do seu empreendimento, diminui os riscos de insucesso do empresário;
  - Esta parte terá a duração de 40 minutos;
  - Na parte 2, com 40 minutos de duração, solicite a participação dos empresários para relato de experiências associadas nas quais deixaram da análise ambiental na hora de realizar o planejamento;
  - Estimule os participantes a uma reflexão sobre o assunto, relatando alguns casos de fracassos e de sucessos em suas atividades, ressaltando, em conjunto, a necessidade de se refletir sobre a análise ambiental como instrumento de trabalho;
  - Encerradas as apresentações, identifique alguns pontos relevantes de dificuldade para elaboração da atividade, convidando o grupo a comentar essas dificuldades;
  - Pontue aspectos da atuação dos grupos, para facilitar o andamento das futuras atividades;

- Utilize o formulário de comentários referente ao Encontro 3, faltando 15 minutos para o final do encontro.

### FORMULÁRIO 1 – ENCONTRO 3 – ATIVIDADE 4

ANÁLISE SWOT	
FORÇAS	OPORTUNIDADES
FRAQUEZAS	AMEAÇAS

## COMENTÁRIOS SOBRE ENCONTRO 3

### FORMULÁRIO 3 – CONTORNOS DA MICROEMPRESA E ANÁLISE AMBIENTAL

TEMA	COMENTÁRIOS
Quais as dificuldades para caracterizar os stakeholders e realizar a análise ambiental?	
Quais as vantagens de estabelecer com clareza a relação da microempresa com o mercado, para a tomada de decisões?	
Que resultados você obtém para sua microempresa realizando a análise do ambiente interno e externo?	
O que faltou para seu entendimento em relação aos contornos (stakeholders) da microempresa e análise ambiental?	



# **ENCONTRO 4**

## **PLANO DE AÇÃO E INDICADORES**

O Encontro 4 possibilitará o desenvolvimento das seguintes competências:

- Conceituar objetivos estratégicos e indicadores (Cognitiva);
- Predispor-se a tornar o Planejamento Estratégico uma atividade contínua da microempresa (Atitudinal);
- Construir os objetivos estratégicos estabelecendo articulação com a MVV medindo o desempenho (Operacional).

TEMAS	ATIVIDADES	ESTRATÉGIAS	RECURSOS	TEMPO
Plano de Ação e Indicadores	Atividade 1	Exposição oral	Kit multimídia, slides e Manual do Participante	50 min.
	Atividade 2	Parte 1 – Trabalho individual onde cada participante deverá preencher os formulários do Plano de Ação da microempresa que representa	Manual do Participante, canetas e os 3 Formulários do Encontro 4	65 min.
		Parte 2 – Discussão dos resultados e levantamento das dúvidas encontradas no trabalho	Manual do Participante, canetas e os 3 Formulários do Encontro 4	65 min.
		Realização de comentários sobre o conteúdo	Formulário de comentários sobre o Encontro 4	15 min.
Sessão de Encerramento				30 min.
Total				3h45min.
Intervalo				15 min.

## **ATIVIDADE 1**

### **OBJETIVO**

Compreender a finalidade do Plano de Ação – PA e o processo de definição de indicadores.

### **TEMPO**

50 minutos.

### **RECURSOS NECESSÁRIOS**

Kit multimídia, slides e Manual do Participante.

### **PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS**

- Apresente, com apoio dos slides, o conceito do Plano de Ação e sua finalidade para a empresa;
- Explique as quatro perspectivas contempladas no PA e a função dos indicadores para a microempresa;
- Explore o exemplo da microempresa disponível nos slides;
- Estimule o grupo a apresentar suas dúvidas;
- Quando o grupo tiver compreendido os conceitos conclua a atividade e inicie a Atividade 2.

## ENCONTRO 4

# PLANO DE AÇÃO E INDICADORES

57



## HABILIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS NO ENCONTRO 4

**Cognitiva**: Conceituar objetivos estratégicos e indicadores (conhecimento).

**Atitudinal**: Predispor-se a tornar o Planejamento Estratégico uma atividade contínua na Microempresa (atitude).

**Operacional**: Construir os objetivos estratégicos (Plano de Ação), estabelecendo articulação com MVV, medindo o desempenho (aplicação).

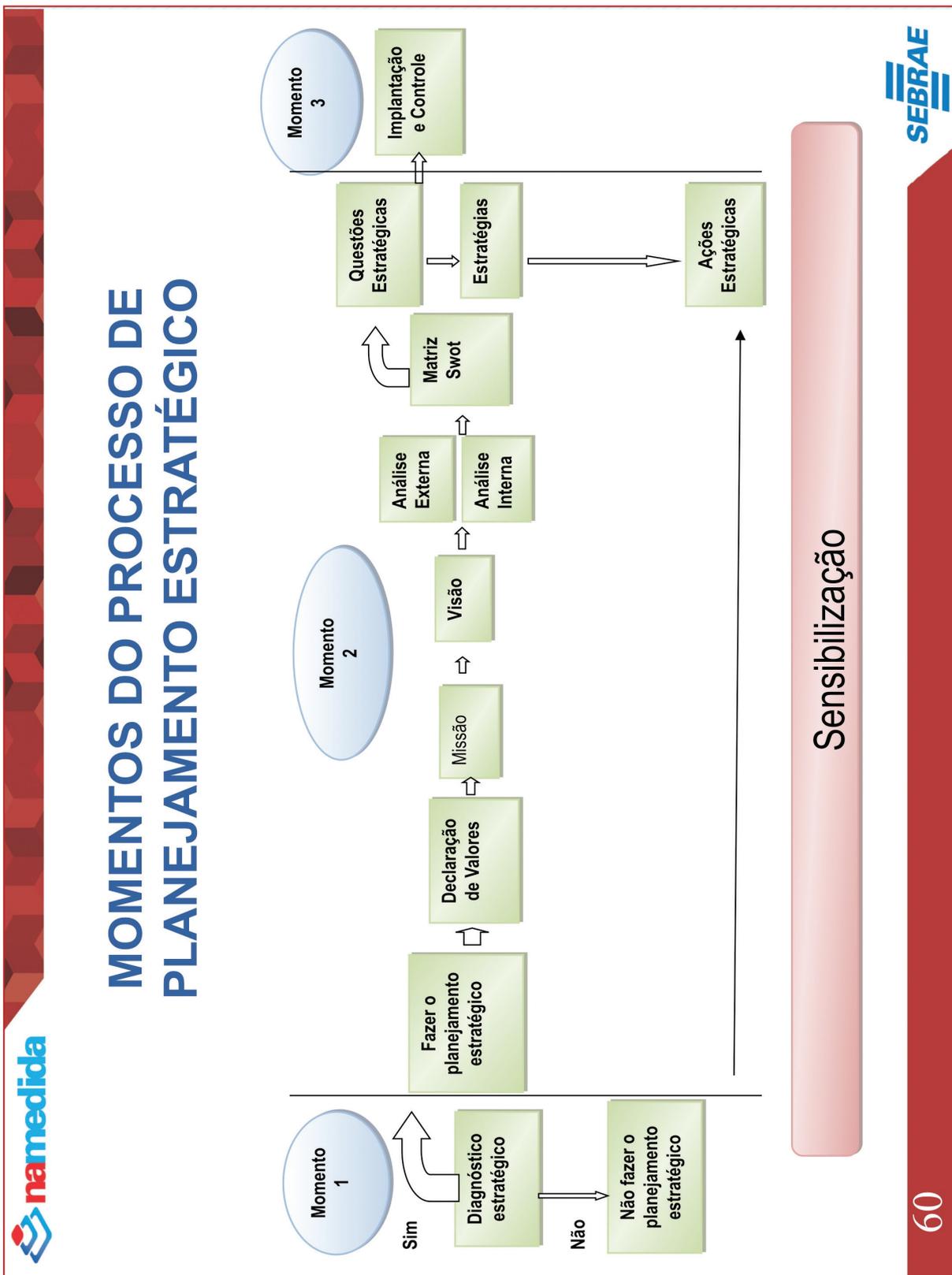
58



# ENCONTRO 4

## ATIVIDADE 1

### ELABORAR O PLANO DE AÇÃO E INDICADORES



## PLANO DE AÇÃO (INSTRUMENTO GERENCIAL)

- Sistema de comunicação, informação e aprendizado, e não apenas um sistema de controle.
- As medidas do Plano de Ação devem ser usadas:
  - Para definir tanto os indicadores de resultado como os indicadores de desempenho para cada objetivo estratégico;
  - Para ajudar a alinhar iniciativas individuais, departamentais e organizacionais.

## INDICADORES SMART

- **Single** (únicos): cada indicador serve para mensurar um único fenômeno;
- **Measurable** (mensuráveis): deve ser possível registrá-los;
- **Achievable** (alcançáveis): deve ser possível realizá-los;
- **Relevant** (relevantes): devem ter importância para o negócio;
- **Time-bound** (limitados no tempo): devem ter um prazo para sua apuração;

## PLANO DE AÇÃO

- Sistema de avaliação de desempenho empresarial
  - Traduz a visão e a estratégia da microempresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho (Kaplan e Norton – 1997).
  - Indicadores financeiros não são suficientes, uma vez que só mostram os resultados imediatos dos investimentos e das atividades.
  - Necessidade de bom desempenho em várias dimensões, e não só no aspecto financeiro para conseguir êxito de longo prazo.

## PLANO DE AÇÃO (PERSPECTIVAS)

**Financeira:** Rentabilidade, lucratividade, crescimento, valor de mercado e ponto de nivelamento.

**Clientes:** Satisfação, retenção de clientes e serviços;

**Processos Internos:** Qualidade, Custo, flexibilidade e produtividade.

**Aprendizado e Inovação:** Inovação, educação e melhoria dos processos existentes.

## PLANO DE AÇÃO (FORMULÁRIO)

Plano de Ação									
Ação	O que será feito	Quem fará	Quando será feito	Onde será feito	Por que será feito	Como será feito	Quanto custará	Meta	Indicador
Perspectiva do cliente	<i>“Para atingirmos nossa visão, quais as necessidades do cliente que devemos satisfazer?”</i>								
Criar roupas									
Criar sapatos									

## PLANO DE AÇÃO (FORMULÁRIO)

Plano de Ação									
Ação	O que será feito	Quem fará	Quando será feito	Onde será feito	Por que será feito	Como será feito	Quanto custará	Meta	Indicador
Perspectiva financeira	<i>“Para satisfazeremos nossos clientes, quais objetivos financeiros e regulatórios devemos atingir?”</i>								
Diminuir os custo de transportes									
Diminuir os custos de energia									

## PLANO DE AÇÃO (FORMULÁRIO)

Plano de Ação									
Ação	O que será feito	Quem fará	Quando será feito	Onde será feito	Por que será feito	Como será feito	Quanto custará	Meta	Indicador
Processos internos	<i>"Para satisfazermos nossos clientes e stakeholders, em quais processos devemos atingir a excelência?"</i>								
Maquinário atualizado									
Exportação para o mercado externo									

## PLANO DE AÇÃO (FORMULÁRIO)

Plano de Ação									
Ação	O que será feito	Quem fará	Quando será feito	Onde será feito	Por que será feito	Como será feito	Quanto custará	Meta	Indicador
Aprendizagem e Crescimento	<u>Aprendizagem e Crescimento</u> : <i>"Para atingirmos nossa missão e nossos objetivos, o que devemos aprender e comunicar?"</i>								
Garantir Estilistas Talentosos									
Colaboradores próximo da aposentadoria									

## RAZÕES DE SUCESSO E FRACASSO DE UM PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### FRACASSO

#### Cultura organizacional deficiente

- Não há valores explícitos
- Ambiente fechado e centralização
- Interesses imediatistas e “aventurismo” de mercado
- Falta de compromisso com a qualidade
- Deterioração da imagem

#### Miopia estratégica

- Falta de visão abrangente
- Pensando pouco/muita ação
- Atitudes reativas e não proativas
- Treinamento sem educação organizacional

### SUCESSO

#### Cultura organizacional eficiente

- Filosofia de organização/verdades comuns
- Comunidade vivencial de aprendizagem
- Ética e cidadania
- Educação organizacional / renovação contínua

#### Estratégia de Organização

- Visão ampla e renovada de missão
- Organização que pensa
- Educação organizacional

## RAZÕES DE SUCESSO E FRACASSO DE UM PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### FRACASSO

#### Lideranças não integradas

- Visão fragmentada
- Arquipélago organizacional
- Não tem uma equipe
- Liderança carismática individualista: “gênios e heróis”

#### Visão distorcida do cliente

- Não gosta do cliente, mas do lucro gerado
- *Marketing* massificado
- Foco no concorrente para destruí-lo

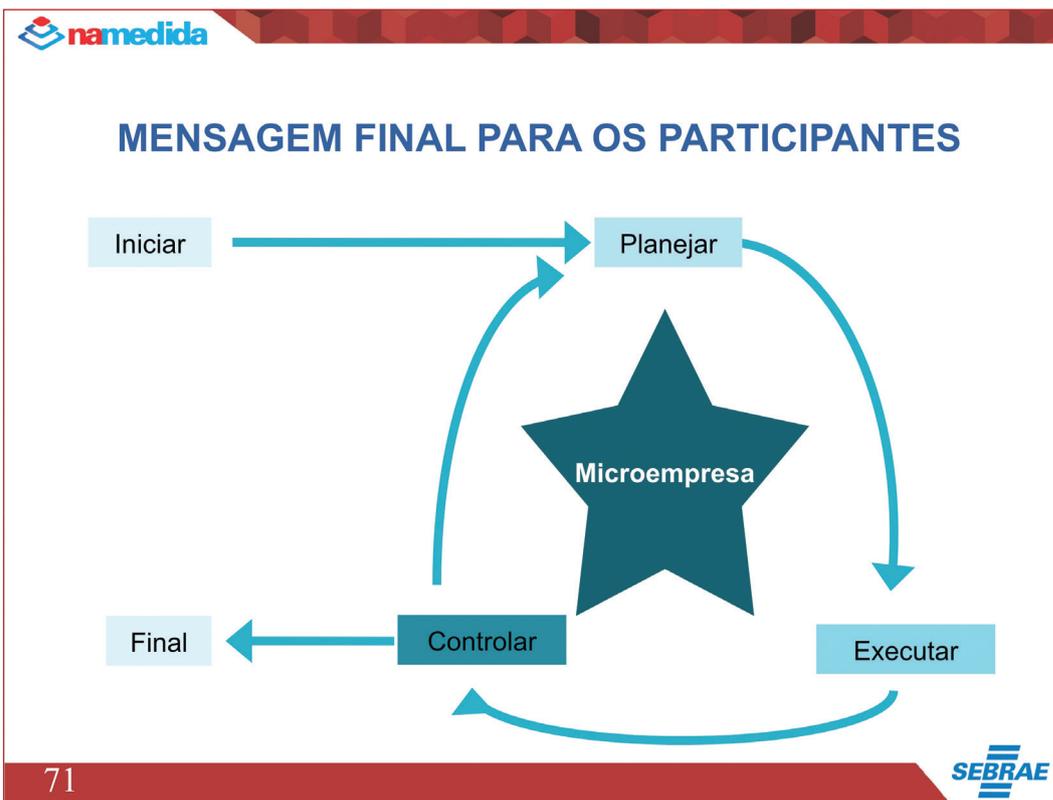
### SUCESSO

#### Liderança integrada

- Sistema integrado de Liderança
- Auto-direção e auto-controle de pessoas e equipes
- Delegação de autoridade
- Gerente Educador

#### Cliente personalizado

- *Marketing* de relacionamento
- Cliente como sensor das decisões
- Globalização, tecnologia, personalização (integração)
- Foco do cliente como pessoa
- Educação Organizacional



**ENCONTRO 4**

**ATIVIDADE 2**

**EXERCÍCIOS: PLANO DE AÇÃO E INDICADORES**

72 



## ATIVIDADE 2

### OBJETIVO

Elaborar Plano de Ação e identificar os indicadores da microempresa.

### TEMPO

145 minutos.

### RECURSOS NECESSÁRIOS

Kit multimídia, slides e Manual do Participante.

### PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS

- Oriente os participantes a buscar no Manual do Participante os formulários de definição das quatro componentes do PA: Aprendizagem e Crescimento; Processos Internos; Cliente; e Financeiro;
- Explique que deverão desenvolver uma primeira versão de objetivos referentes aos componentes cliente e financeiro. Não se deve preocupar em identificar todos os objetivos numa primeira interação. É comum o modelo ir sendo refinado através de elementos que aparecem nas etapas posteriores e acabam por obrigar a revisão de objetivos existentes ou a criação de objetivos adicionais. Na verdade, a definição de objetivos estratégicos é um ciclo que se repete diversas vezes;
- Para cada objetivo estratégico, oriente para que seja definido o indicador;
- Explique que deverão descrever as estratégias-chave e a forma de mensurar cada um dos objetivos;
- Lembre que os objetivos estratégicos devem ser SIMPLES.

PLANO DE AÇÃO									
AÇÃO	O QUE SERÁ FEITO	QUEM FARÁ	QUANDO SERÁ FEITO	ONDE SERÁ FEITO	PORQUE SERÁ FEITO	COMO SERÁ FEITO	QUANTO CUSTARÁ	META	INDICADOR
PERSPECTIVA DO CLIENTE	"PARA ATINGIRMOS NOSSA VISÃO, QUAIS AS NECESSIDADES DO CLIENTE QUE DEVEMOS SATISFAZER?"								
CRIAR ROUPAS									
CRIAR SAPATOS									



PLANO DE AÇÃO									
AÇÃO	O QUE SERÁ FEITO	QUEM FARÁ	QUANDO SERÁ FEITO	ONDE SERÁ FEITO	PORQUE SERÁ FEITO	COMO SERÁ FEITO	QUANTO CUSTARÁ	META	INDICADOR
PERSPECTIVA FINANCEIRA	"PARA SATISFAZERMOS NOSSOS CLIENTES, QUAIS OBJETIVOS FINANCEIROS E REGULATÓRIOS DEVEMOS ATINGIR?"								
DIMINUIR OS CUSTO DE TRANSPORTES									
DIMINUIR OS CUSTOS DE ENERGIA									

- Ao derivar um objetivo de um elemento da missão ou da visão, se perceberá que um elemento acaba por atrair outro. Por exemplo: "para entregar um produto de qualidade para o cliente, será necessário gerenciar o orçamento para que se tenha disponibilidade de contratar profissionais qualificados para esses produtos (perspectiva financeira)";

- Após terminar as perspectivas cliente e financeira, se passa à perspectiva de processos internos. É bem provável que, dependendo da microempresa, essa perspectiva seja uma das que mais terão objetivos associados, pois qualquer resultado de excelência que se manifeste externamente, pressupõe-se um processo interno bem estabelecido e eficiente. Os participantes deverão preencher a tabela a seguir:

PLANO DE AÇÃO									
AÇÃO	O QUE SERÁ FEITO	QUEM FARÁ	QUANDO SERÁ FEITO	ONDE SERÁ FEITO	PORQUE SERÁ FEITO	COMO SERÁ FEITO	QUANTO CUSTARÁ	META	INDICADOR
PROCESSOS INTERNOS	"PARA SATISFAZERMOS NOSSOS CLIENTES E STAKEHOLDERS, EM QUAIS PROCESSOS DEVEMOS ATINGIR A EXCELÊNCIA?"								
MAQUINÁRIO ATUALIZADO									
EXPORTAÇÃO PARA O MERCADO EXTERNO									

- Por fim, passa-se à última perspectiva, que é a de aprendizagem e crescimento. O que a microempresa (e as pessoas, por conseguinte) precisa aprender para crescer e realizar os objetivos estratégicos? Estarão expressos na tabela a seguir:

PLANO DE AÇÃO									
AÇÃO	O QUE SERÁ FEITO	QUEM FARÁ	QUANDO SERÁ FEITO	ONDE SERÁ FEITO	PORQUE SERÁ FEITO	COMO SERÁ FEITO	QUANTO CUSTARÁ	META	INDICADOR
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO: "PARA ATINGIRMOS NOSSA MISSÃO E NOSSOS OBJETIVOS, O QUE DEVEMOS APRENDER E COMUNICAR?"								
GARANTIR ESTILISTAS TALENTOSOS									
COLABORADORES PRÓXIMO DA APOSENTADORIA									

- O que o P.A faz é mostrar para a microempresa que existe uma estratégia, trazendo-a para o foco de todos, o que permite melhor alocação de recursos e arranjo de atividades e, ainda, dar-lhe uma arquitetura lógica (relação de causa e efeito) para que a microempresa saiba exatamente as consequências de suas decisões;
- Elaborar o Plano de Ação e selecionar indicadores da microempresa deve preceder a sua implantação como parte do processo de planejamento. Dessa forma, pode ser definido como organizar-se e preparar-se para tomar decisão em uma microempresa;
- Destaque que saber os objetivos estratégicos representa maior chance de acerto no futuro do seu empreendimento e diminui os riscos de insucesso do empresário;
- Esta parte 1, de preenchimento dos formulários, deverá durar 65 minutos;
- A seguir, a parte 2 terá duração de 65 minutos;
- Abra a participação dos empresários para relato de experiências associadas às suas microempresas indagando se eles elaborarão o P.A, selecionado indicadores e qual a dificuldade na hora de realizar o planejamento;
- Estimule os participantes a uma reflexão sobre o assunto, relatando alguns casos de fracassos e de sucessos em suas atividades, ressaltando, em conjunto, a necessidade de se refletir sobre a ausência do P.A e indicadores da empresa como instrumento de trabalho;
- Encerradas as apresentações, identifique alguns pontos relevantes de dificuldade para elaboração da atividade, convidando os participantes comentar essas dificuldades;
- Utilize o formulário de comentários referentes ao encontro 4, faltando 15 minutos para o final do encontro.

## COMENTÁRIOS SOBRE ENCONTRO 4

### FORMULÁRIO 4 – PLANO DE AÇÃO E INDICADORES

TEMA	COMENTÁRIOS
Quais as dificuldades para o estabelecimento do Plano de Ação e Indicadores da sua microempresa?	
Quais as vantagens de ter Plano de Ação e Indicadores da sua microempresa?	
Que resultados você espera obter para sua microempresa com o Plano de Ação e Indicadores?	
O que faltou para seu entendimento em relação ao Plano de Ação e Indicadores da sua microempresa?	

## ATIVIDADE DE ENCERRAMENTO

### OBJETIVOS

- Avaliar e encerrar o Curso;
- Entregar os certificados/declarações de participação.

### ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM

Reflexão e avaliação do curso.

### TEMPO

30 minutos.

### RECURSOS NECESSÁRIOS

Formulário de Avaliação do SEBRAE, Certificados/Declarações e Manual do Participante.

### PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS

- Convide os participantes para a atividade de encerramento do Curso sobre Planejamento Estratégico;
- Solicite que todos se levantem e formem um círculo;
- Peça que cada participante relate em uma palavra ou frase curta o que o curso de Planejamento Estratégico representou;
- Solicite aos participantes que avaliem o curso, preenchendo o Formulário de Avaliação do SEBRAE;
- Informe que o formulário deverá ser totalmente preenchido individualmente;
- Recolha os Formulários de Avaliação devidamente preenchidos;
- Entregue os certificados/declarações;
- Agradecer a participação de todos e enaltecer que o primeiro passo foi dado, a caminhada é longa, mas, a partir de agora, será firme e planejada com estratégia rumo ao sucesso.





# REFERÊNCIAS TEMÁTICAS

O instrutor deverá ficar atento aos seguintes temas que fazem parte do contorno ambiental do tema de um Curso sobre Planejamento Estratégico.

Dessa forma seria importante ter as suas atenções para os seguintes itens:

- Indicadores de desempenho no Balanced Score Card – BSC;
- O Balanced Score Card – BSC como ferramenta gerencial;
- Missão, Visão e Valores na construção do Planejamento Estratégico;
- Análise ambiental e grupos de interesse;
- Gestão por processos e estratégias para escolher o melhor caminho;
- Oportunidades de negócios e de investimentos.



# **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BROWN, Mark. Keeping Score. Mark Graham Brown, 2006.

BUCKINGHAM, Marcus and Coffman, Curt. First, Break All the Rules; The Gallup Organization, 1999.

DOLABELA, Fernando. Quero construir a minha história. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

HENRIQUES, José Paulo. É Preciso Gestão Estratégica. Disponível em <http://student.dei.uc.pt/~jpdias/gestao/Strategic/>; Acessado em 18/06/2011.

KAPLAN, Robert and Norton, Edward. The Balanced Scorecard; Harvard Business Publishing, New York, 1998.

KAPLAN, Robert and Norton, Edward. The Strategy-Focused Organization; Harvard Business Publishing, New York, 2001.

MOREIRA, Marcelo Conforto de Alencar. Planificación Estratégica para el Proyecto Agrario Socialista Planicie de Maracaibo. Trabalho de consultoria realizado pelo autor de Novembro a Dezembro de 2010.

RAMAL, Silvina Ana. Como transformar seu talento em um negócio de sucesso: gestão de negócio para pequenos empreendimentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

SILVA, Leandro Costa da. O Balanced Scorecard e o Processo Estratégico in Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 4, 2003.

SCHWARZ, Fanny. Management Scorecard; Alinhando Indicadores de Desempenho à Estratégia Empresarial; Symnetics Business Transformation, 2000.







*Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas*

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

**0800 570 0800**