

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAMEDIDA

Manual do Participante





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

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAME DIDA

MANUAL DO PARTICIPANTE

BRASÍLIA-DF  
2014

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 604/605, Asa Sul CEP 70200-904, Brasília—DF

Fone (61) 3348-7473

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

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

Roberto Simões

### **Diretor-Presidente**

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

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

José Claudio dos Santos

### **Diretor-Técnico**

Carlos Alberto dos Santos

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

Mirela Malvestiti

### **Coordenação Técnica**

Fernanda Vernieri Vivacqua da Costa Ferreira

### **Consultor Revisor**

Ana Lúcia Roth

### **Consultor Educacional Revisor**

Noelma Silva

### **Tratamento de Linguagem e Revisão**

### **Editoração Eletrônica**

P659 Pinto, Carlos de Souza.  
Planejamento estratégico: manual do participante / Carlos de Souza Pinto; Consultor Educacional: Maria Valéria Jacques de Medeiros. -- Brasília : SEBRAE, 2012.

128 p. : il. color. - (*NaMedida*).

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

CDU 658.012.2

# Sumário

APRESENTAÇÃO .....	
ENCONTRO 1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: QUEM SOMOS? .....	
ATIVIDADE 1 – PLANEJAMENTO NA PRÁTICA .....	
ATIVIDADE 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PARA QUE SERVE? .....	
ATIVIDADE 3 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ETAPAS DA CONSTRUÇÃO .....	
ATIVIDADE 4 – QUEM SOMOS? NEGÓCIO, MISSÃO E VALORES .....	
ENCONTRO 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ONDE ESTAMOS HOJE? .....	
ATIVIDADE 1 – PARA QUE ANALISAR O AMBIENTE? .....	
ATIVIDADE 2 – ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DO AMBIENTE: MACROAMBIENTE E AMBIENTE SETORIAL .....	
ATIVIDADE 3 – ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO .....	
ATIVIDADE 4 – COMPREENSÃO E APLICAÇÃO DA MATRIZ <b>SWOT</b> .....	
ATIVIDADE 5 – MATRIZ <b>SWOT</b> NA SUA EMPRESA .....	
ENCONTRO 3 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PARA ONDE VAMOS E COMO CHEGAREMOS LÁ? .....	
ATIVIDADE 1 – TRANSFORMANDO O SONHO EM VISÃO .....	
ATIVIDADE 2 – TRANSFORMANDO A VISÃO EM AÇÃO .....	
ATIVIDADE 3 – COMO CHEGAREMOS LÁ? .....	
ENCONTRO 4 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: COMO CHEGAREMOS LÁ? .....	
PLANO DO ENCONTRO .....	
ATIVIDADE 1 – CONTINUIDADE À DEFINIÇÃO DE COMO CHEGAREMOS LÁ? .....	
ATIVIDADE 2 – COMO IMPLEMENTAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO? .....	
REFERÊNCIAS .....	
ANEXO I - RESPOSTA DA ATIVIDADE 4 DO ENCONTRO 1 .....	
ANEXO II - RESPOSTA DA ATIVIDADE 4 DO ENCONTRO 2 .....	
ANEXO III - ANEXO DESTACÁVEL .....	



# APRESENTAÇÃO

Prezado Participante, seja bem-vindo ao Curso Planejamento Estratégico!

As microempresas possuem incontestável importância socioeconômica para o país no que diz respeito à produção, empregabilidade e arrecadação de impostos. Apesar da crescente importância econômica e social das microempresas brasileiras, ainda é alto o índice de mortalidade das mesmas.

Estudos apontam que a falta de um planejamento formal e a limitada visão do que acontece em seu ambiente são duas das principais razões que contribuem para o declínio e mortalidade dos pequenos negócios prematuramente.

Vários motivos são apontados para a falta de sistemática no planejamento de empresas de menor porte, tais como: a limitação de recursos financeiros, de tempo do proprietário — que se envolve mais com questões operacionais — e ainda a falta de conhecimento sobre as técnicas de elaboração do planejamento.

Embora o termo *Planejamento Estratégico* seja, em maior ou menor profundidade, de conhecimento de todas as pessoas, há muitas dúvidas sob sua importância, assim como a forma de elaborá-lo e implementá-lo. Sabe-se, entretanto, que o *Planejamento Estratégico* é uma ferramenta que auxilia os empreendedores a entender o seu ambiente de atuação, possibilitando que as empresas tomem decisões mais assertivas e estejam mais preparadas para o futuro. Pode-se afirmar que empresas que planejam o seu futuro possuem maior chance de sucesso.

A solução proposta no curso *Planejamento Estratégico NaMedida* foi desenvolvida para orientar o empresário na construção do *Planejamento Estratégico* de sua microempresa. Por meio de conceitos e técnicas oportunizará a reflexão e a construção de um plano para atingir êxito numa situação futura

As técnicas irão conduzir não só para a definição de um bom futuro, mas também para a análise da viabilidade de se chegar a esse cenário, sistematizando os recursos organizacionais para atingi-los.

Espera-se que neste curso você possa desenvolver competências para:

- Compreender a importância do *Planejamento Estratégico* como ferramenta de gestão.
- Comprometer-se a inserir as etapas do *Planejamento Estratégico* na rotina da sua empresa.
- Estruturar as bases do *Planejamento Estratégico* para obter melhor desempenho da sua empresa.

### **Estrutura do Curso:**

**1º Encontro:** Planejamento Estratégico: quem somos?

**2º Encontro:** Planejamento Estratégico: onde estamos hoje?

**3º O encontro:** Planejamento Estratégico: para onde vamos e como chegaremos lá?

**4º Encontro:** Planejamento Estratégico: como chegaremos lá?

Consultoria e Diálogos Empresariais:

O empresário, participante deste curso, terá a oportunidade de:

- Receber 2 horas de consultoria empresarial para auxiliá-lo na aplicação das ferramentas do planejamento estratégico;
- Participar de até 5 Diálogos Empresariais sobre temas relacionados ao *Planejamento Estratégico* onde poderá aprofundar o conhecimento e práticas a partir da troca de experiência com outros empresários.

### **Projeto NaMedida**

Esta solução faz parte do Projeto *NaMedida*, que reúne outras temáticas como gestão de pessoas, finanças, mercado, internet, tributação, cooperação e empreendedorismo para a microempresa.

Sucesso em sua jornada!



**ENCONTRO 1**  
**PLANEJAMENTO**  
**ESTRATÉGICO:**  
**QUEM SOMOS?**

Dada a importância econômica e social das microempresas, logo se vê que o crescimento e desenvolvimento destas tornam-se imprescindíveis para a economia nacional. O *Planejamento Estratégico* é uma importante ferramenta que auxilia as empresas a refletirem sob sua situação atual, assim como auxilia na prospecção de um futuro melhor em seu ambiente de negócios.

Uma das possíveis formas de iniciar a elaboração do *Planejamento Estratégico* é pela definição do Quem Somos. Esta etapa compreende a definição do negócio, da missão e dos valores organizacionais. Estes elementos auxiliam as microempresas na reflexão e definição do que fazer e de que forma pretendem fazer para atender um determinado segmento de atuação.

O foco deste encontro é sensibilizar os empresários sob a importância do *Planejamento Estratégico* e instrumentalizá-los para aplicação da fase inicial desta ferramenta de gestão em suas microempresas – a definição do Quem Somos – Negócio, Missão e Valores.

Serão apresentados conceitos relacionados ao tema e as etapas de elaboração do Planejamento Estratégico.

Espera-se que neste Encontro você possa desenvolver competências para:

- Compreender que o *Planejamento Estratégico* possibilita planejar os passos necessários para alcançar os objetivos estabelecidos numa projeção futura da sua empresa;
- Conhecer os passos indispensáveis para elaborar e aplicar adequadamente o planejamento estratégico;
- Predispor-se a estruturar seu pensamento sobre o que efetivamente deseja sobre o futuro da sua empresa; e
- Efetuar reflexão sobre a interação entre o seu negócio, sua missão e seus valores imprescindíveis para traçar os objetivos futuros da sua empresa.

## ROTEIRO DO ENCONTRO

### **Atividade 1 - Planejamento na prática**

Vivência em grupo para oportunizar ao participante aplicar o planejamento na prática.

### **Atividade 2 - Planejamento estratégico: para que serve?**

Exposição dialogada para apresentar a definição — níveis de *Planejamento Estratégico* e vantagens da metodologia como ferramenta de projeção do futuro da empresa — e exercício individual para levantamento dos sonhos dos participantes em relação ao futuro da sua empresa.

### **Atividade 3 - Planejamento estratégico: etapas da construção**

Exposição dialogada para apresentar as etapas do *Planejamento Estratégico* para que o participante possa identificar as possibilidades de aplicação em sua empresa.

### **Atividade 4 - Quem somos? Negócio, missão e valores.**

Exposição dialogada para oportunizar aos participantes conhecerem efetivamente o significado e importância do negócio, da missão, dos valores imprescindíveis para o *Planejamento Estratégico* da sua microempresa. Exercício individual para colocar em prática a etapa.

# ATIVIDADE 1 – PLANEJAMENTO NA PRÁTICA

“Fa” brincando Aviões

Desafio: você e seu grupo têm 10 minutos para fabricar o maior número de aviões, conforme o modelo e padrão de qualidade do avião entregue e visualizado no desenho a seguir:

The slide features the 'namedida' and 'SEBRAE' logos at the top left. A blue banner reads 'Atividade 1 – Planejamento Estratégico na prática'. Below it, the title 'Fa(brincando) Aviões' is displayed. The objective is stated as 'Objetivo: construir o número máximo de aviões em dez minutos.' To the right, a diagram titled 'Avião de Papel' shows seven steps for folding a paper airplane, with a final illustration of the completed plane. The SEBRAE logo is in the bottom right corner of the slide area. A red decorative border is on the left side, and the code 'S11E1' is in the bottom left corner.

Somente serão aceitos os aviões produzidos que atentem aos princípios de qualidade. Todos passarão por uma inspeção final de qualidade.

1. Qual o tempo destinado à execução da tarefa?

---



---



---

2. Qual o objetivo do grupo? É possível construir quantos aviões iguais ao modelo no tempo definido pelo grupo?

---



---



---



## ATIVIDADE 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PARA QUE SERVE?

**namedida**  
SEBRAE

**Planejamento**

Projeta-se de forma ordenada um plano de ações.



**Planejamento Estratégico**

Utiliza-se de uma análise prévia ampla dos fatores externos e internos de uma empresa, com o intuito de estabelecer objetivos e ações para alcançá-las.



S14E1

SEBRAE

**namedida**  
SEBRAE

### NÍVEIS DE DECISÃO



**Planejamento Estratégico:**  
Abrangente  
De longo prazo  
Define os rumos da empresa.

**Planejamento Tático:**  
Nível gerencial  
De médio prazo  
Refere-se às áreas da empresa.

**Planejamento Operacional:**  
Restrito  
Curto prazo  
Caráter de execução.

Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton, 2005

S15E1

SEBRAE

---



---



---



---

 **namedida**  
SEBRAE CONTAZANDO COM MICROEMPRESA

Que tipo de problemas o **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO** pode evitar?





S16E1

 **namedida**  
SEBRAE CONTAZANDO COM MICROEMPRESA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**



É o processo por meio do qual a microempresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro.

Fonte: STONER, 1985



S17E1

---

---

---

---

---

**namedida**  
SEBRAE CONSULTORES PARA MICROEMPRESAS

Os departamentos/setores da empresa tendem a ser naturalmente divergentes ou convergentes?

S18E1

**namedida**  
SEBRAE CONSULTORES PARA MICROEMPRESAS

As chances de obtenção do sucesso no planejamento são facilitadas quando todos os setores seguem uma mesma direção. Mas como fazer?

Setores	Preço	Variedade de produtos	Prazo de pagamento	Prazo de produção
Comercial	-	+	+	-
Operações		-		+
Financeiro	+		-	-
Recursos Humanos		-		+

S19E1

---



---



---



---



---

## Vantagens do Planejamento Estratégico

- Provê uma direção para a microempresa (“Se você não sabe para onde vai, qualquer caminho serve”. Alice).
- Desenvolve uma visão compartilhada sobre o futuro da microempresa.
- Alinha todos os setores da microempresa.
- Otimiza dos recursos reais e financeiros da microempresa.
- Constrói o futuro da microempresa.



S20E1



Disponível em: <[http://www.youtube.com/watch?v=IcBI\\_EIgvjI](http://www.youtube.com/watch?v=IcBI_EIgvjI)>.

O que motivou a criança a realizar um conjunto de atividades?

S21E1



---

---

---

---

---





## ATIVIDADE 4 – QUEM SOMOS? NEGÓCIO, MISSÃO E VALORES

**namedida**  
SEBRAE

**Etapas do Planejamento Estratégico**

**QUEM SOMOS?**

NEGÓCIO  
MISSÃO  
VALORES

ONDE ESTAMOS HOJE?  
ANÁLISE DO AMBIENTE | ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO  
Matriz SWOT

PARA ONDE VAMOS?  
VISÃO  
OBJETIVOS

COMO CHEGAREMOS LÁ?  
PLANOS DE AÇÃO  
IMPLEMENTAÇÃO

SEBRAE

S23E1

**namedida**  
SEBRAE

**Qual é o negócio da sua empresa?**

SEBRAE

S24E1

---



---



---



---

### Texto 1

“Não me ofereça coisas.  
Não me ofereça sapatos.  
Ofereça-me a comodidade para meus pés e o prazer de caminhar.  
Não me ofereça casa.  
Ofereça-me segurança, conforto e um lugar que prime pela limpeza e felicidade.  
Não me ofereça livros.  
Ofereça-me horas de prazer e o benefício do conhecimento.  
Não me ofereça discos.  
Ofereça-me lazer e a sonoridade da música.  
Não me ofereça ferramentas.  
Ofereça-me o benefício e o prazer de fazer coisas bonitas.  
Não me ofereça móveis.  
Ofereça-me conforto e tranquilidade de um ambiente aconchegante.  
Não me ofereça coisas.  
Ofereça-me ideias, emoções, ambiência, sentimentos e benefícios.  
Por favor, não me ofereça coisas.”

Autor desconhecido



---

---

---

---

---



**Para definir “qual é o seu negócio?” responda:**

1. Qual solução ou benefício seu produto ou serviço proporciona aos seus clientes?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Frase síntese do negócio:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**namedida**  
**SEBRAE** SERVIÇOS EMPRESARIAIS

## Missão

É a razão pela qual a sua empresa existe.

É a descrição precisa que possibilita identificar a função, a unicidade da empresa.

S29E1

**SEBRAE**

---



---



---



---

  
**SEBRAE** CONTAZEMBORA PELA MICROEMPRESA

**EXEMPLOS DE MISSÃO**

*Copenhagen*

Fabricar produtos de altíssima qualidade, preservando seu sabor com sofisticação e originalidade.



S30E1

  
**SEBRAE** CONTAZEMBORA PELA MICROEMPRESA

**EXEMPLOS DE MISSÃO**

**NIKE**

Trazer inspiração e inovação para todos os atletas\* do mundo.

Nota: \* Se você tem um corpo, você é um atleta.



S31E1

---

---

---

---

---

**namedida**  
**SEBRAE** CENTRO BRASILEIRO DE APOIO À MICROEMPRESA

**EXEMPLOS DE MISSÃO**

**brf**  
**Sadia Elegê**  
**Quality**

Participar da vida das pessoas, oferecendo alimentos saborosos, com qualidade, inovação e a preços acessíveis, em escala mundial.

**SEBRAE**

S32E1

**Para definir “qual é a sua missão?” responda:**

1. O que fazemos?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Para quem fazemos?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Como fazemos?

---



---



---



---



---

Frase síntese da missão:

---



---



---



---



---




---



---



---



---



---

 **namedida**  
SEBRAE COOPERATIVA DE ECONOMIA SOCIAL

## O que são valores organizacionais?



S35E1

 **namedida**  
SEBRAE COOPERATIVA DE ECONOMIA SOCIAL

## Valores

- São as crenças da empresa nos atributos que permitem a geração de resultados.
- Compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir a sua missão.
- Devem ser comuns a todo o corpo diretivo.
- Englobam princípios pessoais e padrões morais.





S36E1

---

---

---

---

---



## Exemplo de valores



- Lideranças interativa.
- Trabalho em equipe.
- Proatividade.
- Qualidade.
- Ética e respeito.



**S37E1**



## Exemplo de valores



- Integridade como base de qualquer relação.
- Foco no consumidor é ingrediente fundamental do nosso sucesso.
- Respeito pelas pessoas nos faz ainda mais fortes.
- Desenvolvimento de pessoas é fundamental para sustentar o crescimento.
- Alta performance é nossa busca permanente.
- Qualidade em produtos e excelência em processos.
- Espírito de inovação constante.
- Desenvolvimento sustentável.
- Visão Global, agilidade local.
- Compromisso com a diversidade e aceitação das diferenças.



**S38E1**

---



---



---



---



---







# **ENCONTRO 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ONDE ESTAMOS HOJE?**

A análise de ***Onde estamos hoje?*** é uma das principais etapas do Planejamento Estratégico. A análise desta questão possibilita identificar riscos e oportunidades para a microempresa, assim como pontos fortes e pontos fracos. A principal vantagem desta etapa consiste em antever as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Muitas empresas não monitoram o ambiente e com isso, não percebem mudanças, ou ainda, percebem mudanças, porém as ignoram ou resistem a elas. Já a análise da organização objetiva evidenciar as qualidades e deficiências da microempresa, ou seja, os pontos fortes e fracos. Esta análise permite traçar ações para potencializar as oportunidades e pontos fortes e minimizar as ameaças e pontos fracos.

O foco deste Encontro é motivar os empresários a realizar a análise do ambiente no qual a microempresa está inserida e análise da organização a fim de instrumentalizá-lo para a aplicação do questionamento de ***Onde estamos hoje?*** em sua microempresa.

Serão apresentados conceitos e exemplos relacionados a esta etapa do Planejamento Estratégico.

Espera-se que neste Encontro você possa desenvolver competências para:

- Compreender como a análise do ambiente e da organização é imprescindível para estruturar o *Planejamento Estratégico* de uma empresa.
- Predispor-se a buscar as informações necessárias para fazer a análise do seu ambiente de atuação e da sua organização.
- Estruturar um roteiro que possibilite a empresa obter as informações necessárias para fazer a análise *SWOT*, sigla em inglês para Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

## ROTEIRO DO ENCONTRO

### **Atividade 1 - Para que analisar o ambiente?**

Exposição dialogada e estudo de caso para oportunizar aos participantes a reflexão sobre a importância da análise do ambiente para melhorar a eficácia de uma empresa.

### **Atividade 2 - Análise das variáveis do ambiente: *Onde estamos hoje?***

Exposição dialogada sobre a análise do ambiente e suas variáveis com o intuito de que o participante compreenda a importância da análise do ambiente e análise organizacional para o *Planejamento Estratégico* da sua microempresa.

### **Atividade 3 - Análise das Variáveis do Ambiente: *Onde estamos hoje?***

Exposição dialogada para oportunizar aos participantes o conhecimento do significado e importância da Matriz *SWOT* para a identificação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, imprescindíveis para o *Planejamento Estratégico* da sua microempresa.

### **Atividade 4 - Compreensão e aplicação da Matriz *SWOT***

Exposição dialogada e exercício em grupo.

### **Atividade 5 - A Matriz *SWOT* na sua empresa**

Exercício individual para oportunizar aos participantes aplicarem a Matriz *SWOT* na realidade de sua empresa buscando descrever os pontos fortes, fracos, as oportunidades e as ameaças para então fazer a análise de onde a empresa está.

## ATIVIDADE 1 – PARA QUE ANALISAR O AMBIENTE?



**ANÁLISE DO AMBIENTE**

Conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa.

S6E2

---



---



---



---

## **O caso da empresa Beauty Software – Parte I**

*João Pedro é analista de sistemas e dono de uma microempresa de software, possui mais de 10 anos de experiência em programação e desenvolvimento software de gestão, sendo referência entre seus colegas e no mercado tecnológico. Quando recém-formado, percebeu que o setor de Tecnologia da Informação apresentava uma série de oportunidades, e sem muito preparo gerencial, resolveu montar o seu próprio negócio. Iniciou as atividades da empresa sem um planejamento formal, mas se dedicou a fazer o que mais gostava e sabia fazer: desenvolver softwares para empresas.*

*Desde então, enfrentou uma série de problemas e depois de anos de mercado via sua empresa com dificuldades de acessar novos mercados, de crescer. Embora a empresa estivesse prestando serviços e sua carteira de clientes fosse boa, João Pedro não sabia o que fazer exatamente, pois passava muito tempo dedicado as tarefas operacionais, com muito pouco tempo para gerenciar seu negócio ou planejar o futuro da sua empresa.*

*Em uma visita ao Sebrae, foi orientado por meio de consultorias e cursos a rever o posicionamento estratégico da empresa. Diante do conhecimento adquirido saiu decidido a colocar em prática tudo o que aprendeu.*

*Certo de que poderia inovar e abrir outra frente de trabalho em programação e desenvolvimento de software observou um dos segmentos, que na sua percepção, parecia estar em crescimento: o de Beleza.*

*Assim passou a buscar informações nos próprios estabelecimentos, clientes, representantes e distribuidores de produtos. Também investigou as tecnologias do segmento da beleza com seu grupo de amigos. Como resultado, verificou que muitos salões não utilizam nenhum software de gestão.*

*Para ter certeza da oportunidade, pesquisou durante dois meses fornecedores, tendências, softwares de gestão já existentes, suas funcionalidades e aplicações para salão de beleza. Verificou com a pesquisa que poucos softwares de gestão de salão de beleza utilizavam tecnologias via WEB, que o conceito de software nas nuvens ainda não estava difundido, que os usuários ainda eram penalizados com rotinas de armazenamento de dados, falta de espaço, entre outros.*

*Decidiu então avaliar o tamanho do mercado, regional e nacional e descobriu que existiam aproximadamente 550 mil salões de beleza instituídos,*

*e que a cada mês surgiam 7 mil novos empreendimentos no Brasil. O crescimento do setor estava sendo motivado pelo aumento do poder aquisitivo das classes C e D e pela inserção da mulher no mercado de trabalho.*

*Pesquisando, João Pedro descobriu também que existiam programas de incentivo governamental à formalização de empreendimentos. Estes e outros fatores confirmaram o aumento da competitividade do setor e o aumento na procura de melhorias em gestão, inovação e profissionalização por donos de salão de beleza.*

*Depois da análise externa, João Pedro partiu para a investigação das suas condições financeiras e estruturais visando uma possível expansão ou reestruturação da empresa. Fez um plano de negócios, para captar financiamento e um plano estratégico com horizonte de cinco anos.*

*João Pedro iniciou a reestruturação da empresa, criou a **Beauty Software** e investiu no desenvolvimento de um software de gestão para salões de beleza onde o usuário não precisava armazenar os bancos de dados na empresa, além disso, criou uma série de funcionalidades, dentre elas, uma ferramenta de agendamento dos serviços do salão pela internet, realizado pelo próprio cliente. Um software personalizado para o setor e com as melhores tecnologias.*

*Reposicionou-se no mercado e definiu seu negócio como: “Soluções Inteligentes para Salões de Beleza”. Sua missão: “Desenvolver soluções em gestão para o segmento de Salões de Beleza”. Pretende, em 2017, ser a empresa referência no mercado nacional em soluções tecnológicas para Salões de Beleza.*

*Com o passar do tempo e a consolidação no mercado de beleza, mudou a sede da empresa, adquiriu equipamentos e ferramentas de última geração para o desenvolvimento de softwares, aumentou a equipe técnica e de assistência ao usuário e dedica mais tempo ao gerenciamento, pesquisas de mercado e clientes. Antecipando os cenários, administra melhor as finanças, consegue planejar os investimentos e enfrenta as dificuldades inerentes a atividade comercial com mais serenidade.*

**Discuta em Grupo:**

1. No Brasil muitas empresas buscam sempre melhorar o seu negócio, no caso do João, que caminhos ele seguiu para alcançar o que desejava?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. O que João identificou no ambiente externo da sua empresa?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Na sua opinião, como João deverá agir para manter-se competitivo?

---

---

---

---

---

---

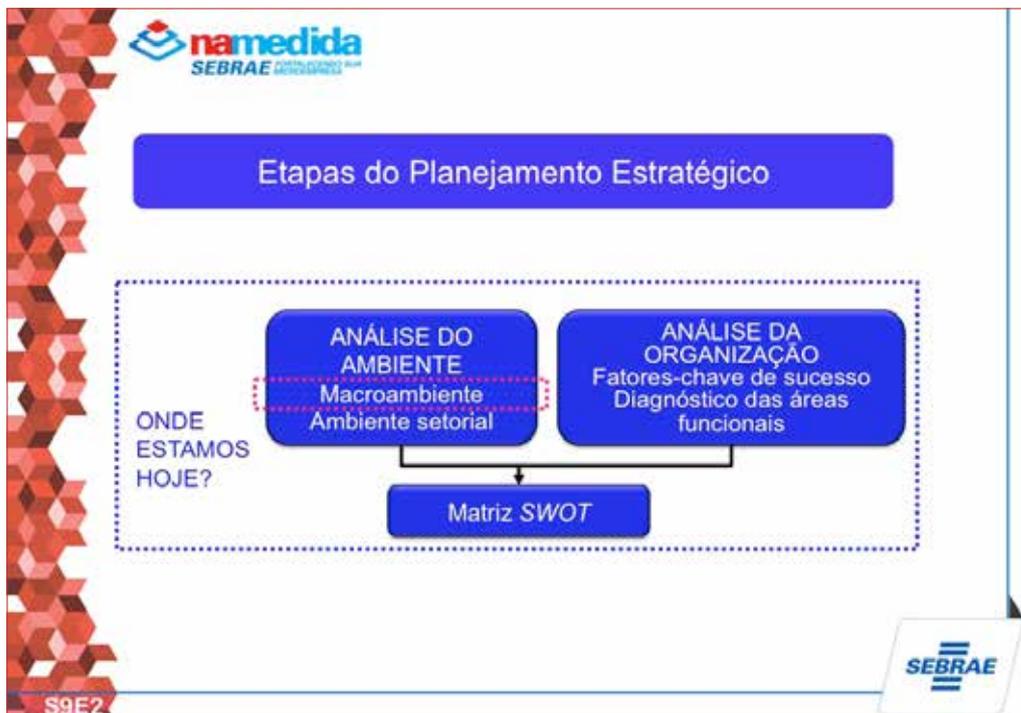
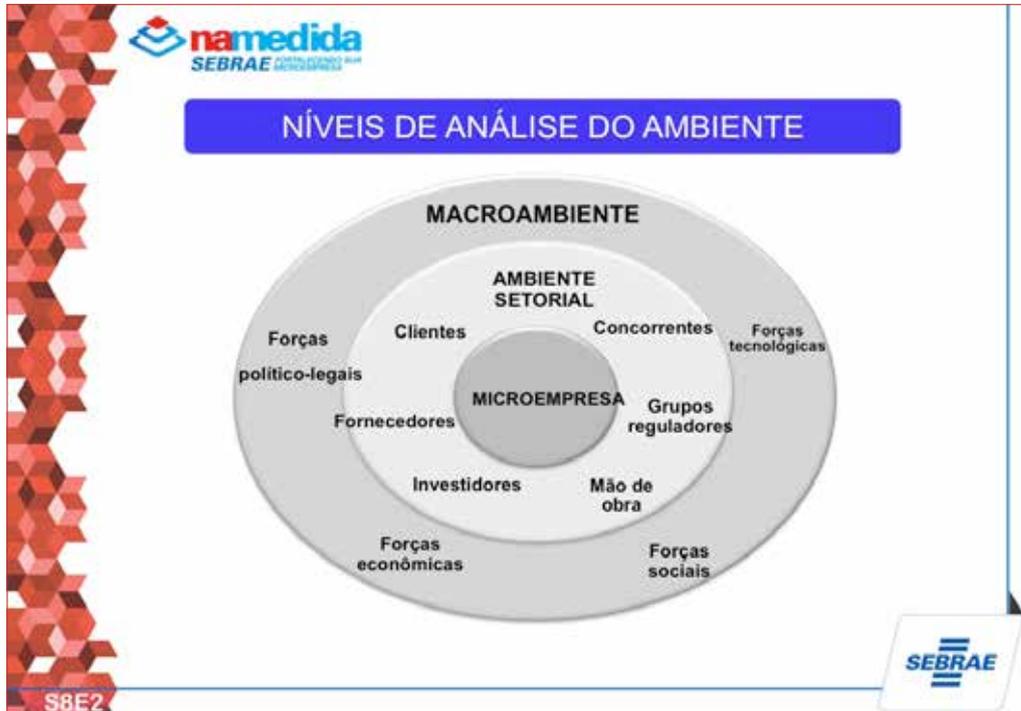
---

---

---

---

## ATIVIDADE 2 – ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DO AMBIENTE: MACROAMBIENTE E AMBIENTE SETORIAL




---



---



---

 **SEBRAE** CENTRO EMPRESARIAL DA MICROEMPRESA

## VARIÁVEIS DO MACROAMBIENTE

Político-legais	Econômicas	Sociais	Tecnológicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Política Monetária.</li> <li>Política fiscal/tributária.</li> <li>De distribuição de renda.</li> <li>De relações internacionais.</li> <li>Legislação ambiental, trabalhista e comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PIB.</li> <li>Taxa de inflação.</li> <li>Taxa de juros.</li> <li>Taxa de câmbio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tradições, valores, tendências e expectativas de uma sociedade.</li> <li>Expectativa de vida da população.</li> <li>Taxa de crescimento populacional.</li> <li>Nível de emprego.</li> <li>Nível educacional.</li> <li>Violência urbana.</li> <li>Distribuição da população.</li> <li>Nível de informação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Velocidade das mudanças tecnológicas do setor.</li> <li>Incentivos governamentais para P&amp;D.</li> <li>Aquisição e transferência de tecnologia.</li> <li>Proteção de marcas e patentes.</li> </ul>



**S10E2**

 **SEBRAE** CENTRO EMPRESARIAL DA MICROEMPRESA

## *Beauty Software*



Quais variáveis do macroambiente afetavam a sua performance e quais foram potencializadas para que a empresa alcançasse o seu sucesso?



**S11E2**

---

---

---

---

---

---

---

---

## EXERCÍCIO 1 – ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

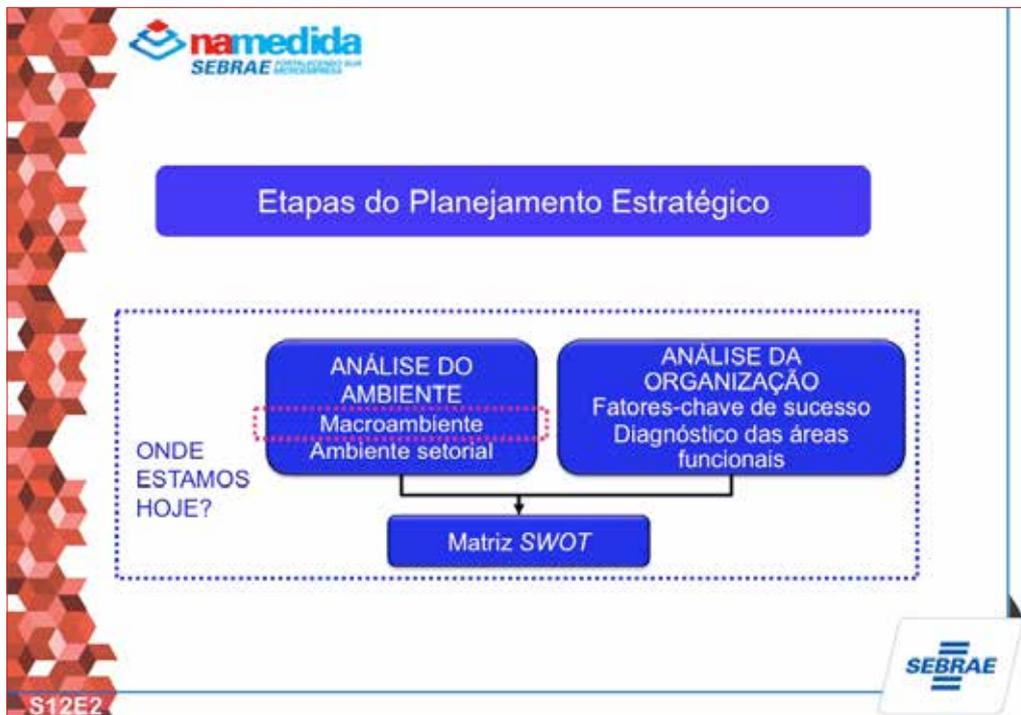
### Conceitos:

- 1 – Impacto negativo muito forte sobre os resultados da empresa.
- 2 – Impacto negativo sobre os resultados da empresa.
- 3 – Impacto positivo sobre os resultados da empresa.
- 4 – Impacto positivo muito forte sobre os resultados da empresa.
- NA – Não se aplica, ou seja, não impacta no resultado da organização.

FORÇAS POLÍTICO LEGAIS	1	2	3	4	NA	Justificativa
Monetária, fiscal ou tributária						
Política de distribuição de renda						
Política de relações internacionais						
Política de legislação trabalhista						
Política de legislação ambiental						
Política de legislação comercial						
Outras:						
FORÇAS ECONÔMICAS	1	2	3	4	NA	
Produto Interno Bruto —PIB						
Taxa de inflação						
Taxa de juros						
Taxa de câmbio						
Outras:						
FORÇAS SOCIAIS	1	2	3	4	NA	
Tradições, valores, tendências e expectativas da sociedade						
Expectativas de vida da população						
Taxa de crescimento populacional						
Nível de emprego						
Nível educacional						

Violência urbana						
Distribuição da população						
Nível de informação						
Outras:						
<b>FORÇAS TECNOLÓGICAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>NA</b>	
Velocidade das mudanças tecnológicas do setor						
Incentivos governamentais para Pesquisa e Desenvolvimento — P&D						
Aquisição e transferência de tecnológica						
Proteção de marcas e patentes						
Outras:						
<b>OUTRAS FORÇAS. QUAIS?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>NA</b>	

Registre as reflexões que lhe levaram as pontuações 1 e 4:




---



---



---

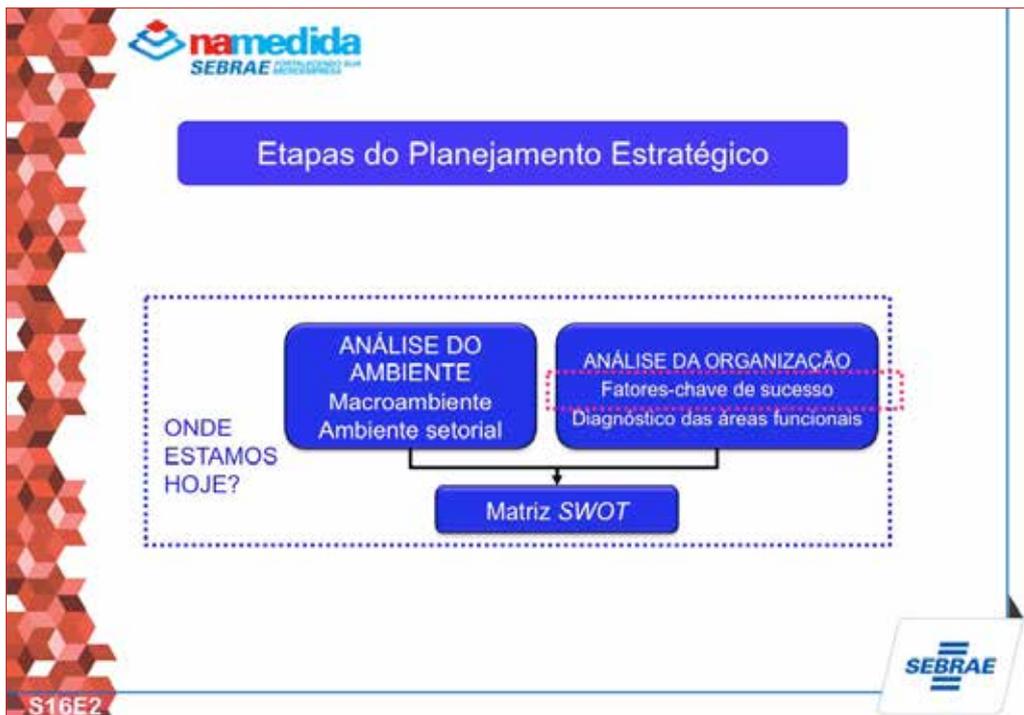
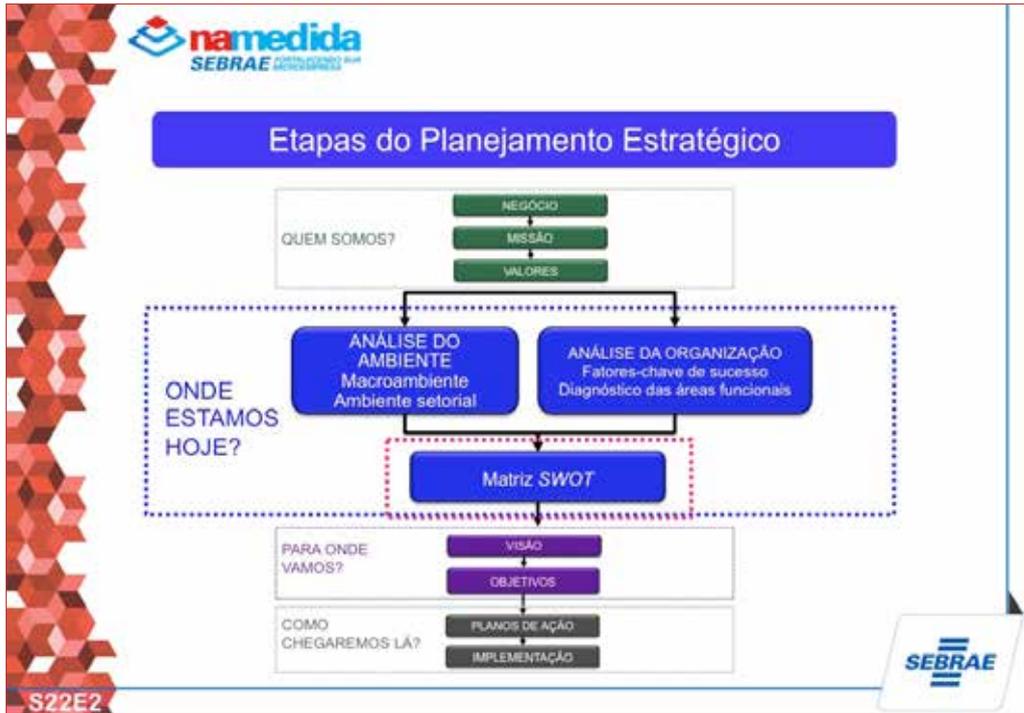


---



---

## ATIVIDADE 3 – ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO




---



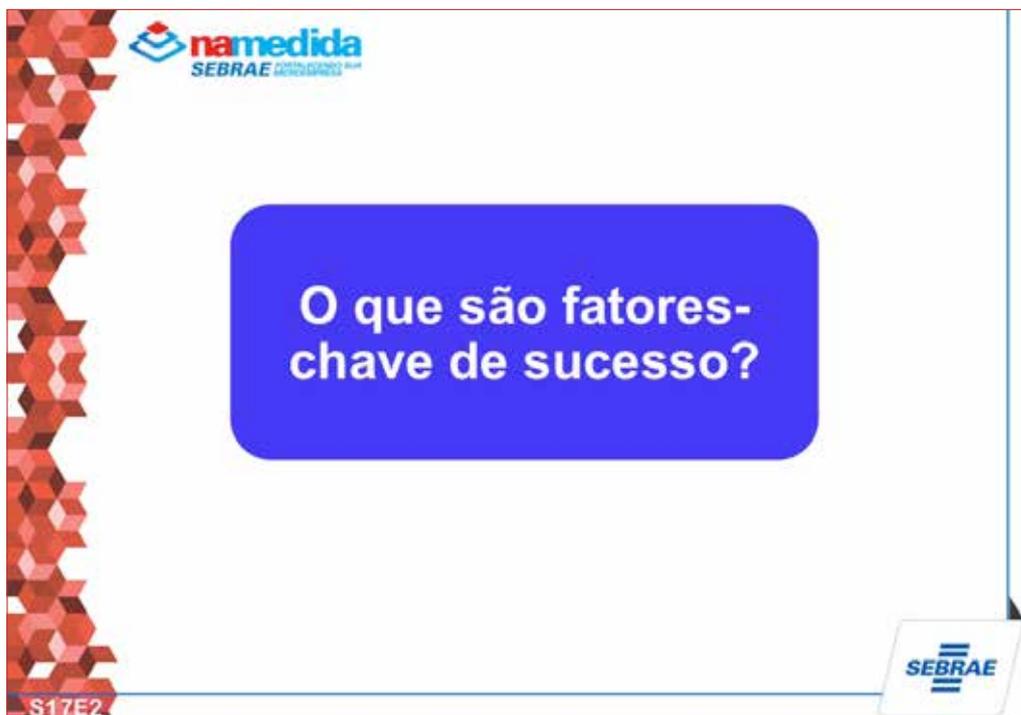
---



---



---

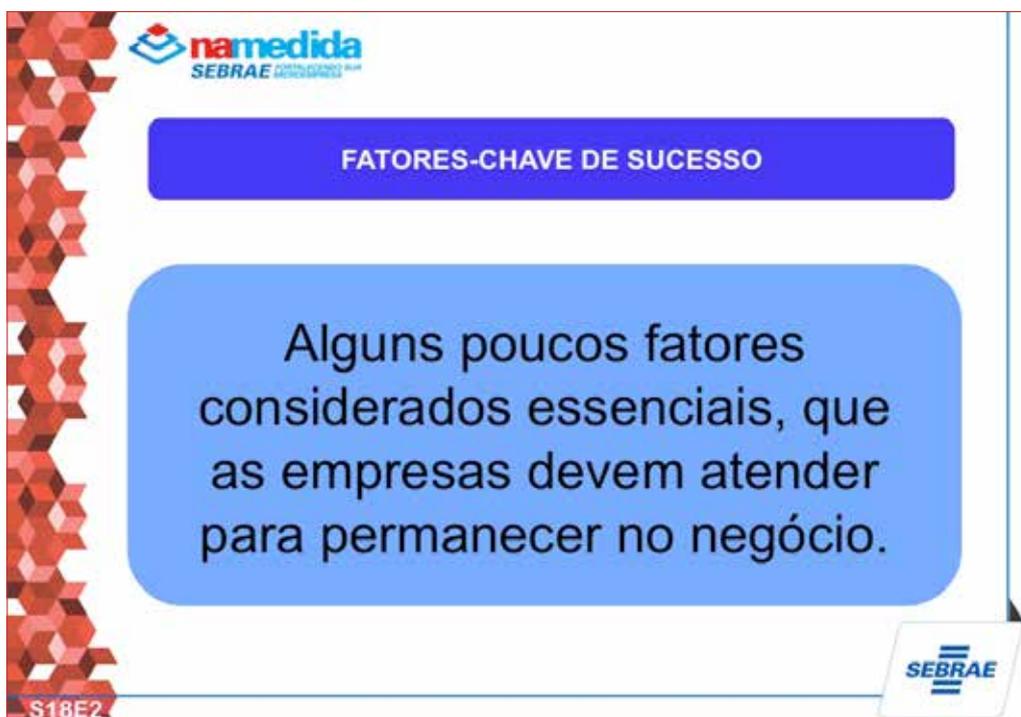


namedida  
SEBRAE ASSOCIADOS S.A.

**O que são fatores-chave de sucesso?**

SEBRAE

S17E2



namedida  
SEBRAE ASSOCIADOS S.A.

**FATORES-CHAVE DE SUCESSO**

Alguns poucos fatores considerados essenciais, que as empresas devem atender para permanecer no negócio.

SEBRAE

S18E2

---

---

---

---

---

---

**IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS FCS**

	FATORES-CHAVE DE SUCESSO			
	FCS 1	FCS 2	FCS 3	FCS 4
Concorrente 1				
Concorrente 2				
Concorrente 3				
EMPRESA				

Conceito: 1 = Fraco; 2 = Regular; 3 = Bom; 4 = Ótimo

S19E2

## EXERCÍCIO 1 – IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS FCS DO SEU NEGÓCIO

- 1 – Impacto negativo muito forte sobre os resultados da empresa.
- 2 – Impacto negativo sobre os resultados da empresa.
- 3 – Impacto positivo sobre os resultados da empresa.
- 4 – Impacto positivo muito forte sobre os resultados da empresa.
- NA – Não se aplica, ou seja, não impacta no resultado da organização.

	Fatores-Chave de Sucesso			
Concorrente 1 nome				
Concorrente 2 nome				
Concorrente 3 nome				
Sua Empresa				

Conceito: 1 = Fraco; 2 = Regular; 3 = Bom; 4 = Ótimo




---



---



---



---



---

## EXERCÍCIO 2 - DIAGNÓSTICO DAS ÁREAS FUNCIONAIS

### Conceitos:

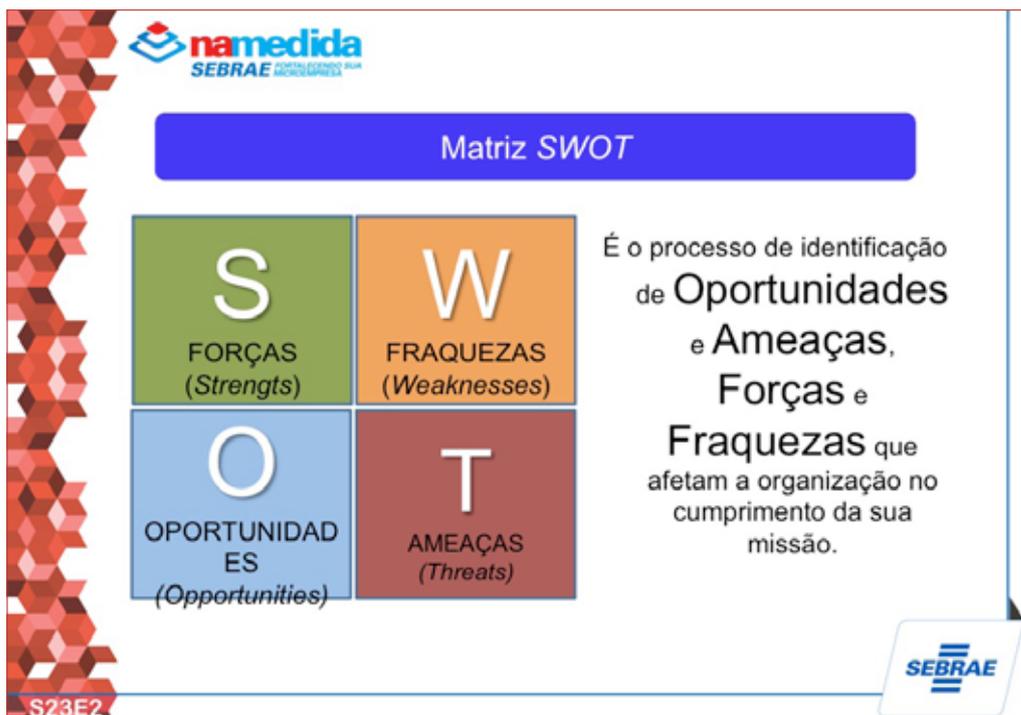
- 1 – Impacto negativo muito forte sobre os resultados da empresa;
- 2 – Impacto negativo sobre os resultados da empresa;
- 3 – Impacto positivo sobre os resultados da empresa;
- 4 – Impacto positivo muito forte sobre os resultados da empresa;
- NA = Não se aplica, ou seja, não impacta no resultado da organização.

COMERCIAL	1	2	3	4	NA	Justificativa
Fidelidade dos clientes à empresa						
Situação financeira dos clientes da empresa						
Imagem da empresa						
Participação de mercado da empresa						
Localização e número de pontos de venda						
Localização e número de pontos de armazenagem						
Sistema de distribuição						
Conhecimento do mercado						
Satisfação dos clientes						
Linha de produto e serviços						
Capacitação do pessoal de vendas						
Produtividade da força de vendas						
Sistema de informações de marketing						
RECURSOS HUMANOS	1	2	3	4	NA	
Políticas de recrutamento						
Políticas de seleção						
Treinamento						
Avaliação de desempenho						
Remuneração						
Plano de carreira						
Índice de acidentes de trabalho						
Diretores competentes, líderes e empreendedores motivados						
Gerentes e chefes competentes e motivados						

Pessoal competente e motivado						
Trabalho desenhado de forma adequada						
Clima organizacional						
Sistema de informações de recursos humanos						
<b>OPERAÇÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>NA</b>	
Localização e número de plantas e pontos comerciais						
Capacitação tecnológica e nível de automação						
Nível de qualidade						
Produtividade						
Capacidade de produção						
Capacitação dos funcionários da produção e operações						
Poder de barganha em compras						
Confiabilidade de fornecedores						
Nível adequado de estoques						
Disponibilidade de matéria-prima						
Sistema de informações de produção e operações						
<b>FINANÇAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>NA</b>	
Lucratividade da empresa						
Liquidez da empresa						
Rentabilidade						
Grau de endividamento e saúde financeira						
Custos da empresa						
Sistema de custos gerenciais						
Contabilidade fiscal atualizada e confiável						
Políticas de concessão de crédito						
Políticas de cobrança						
Passivo trabalhista						
Capacidade de investimento						
Sistema de informações e controles financeiros						



## ATIVIDADE 4 – COMPREENSÃO E APLICAÇÃO DA MATRIZ SWOT




---



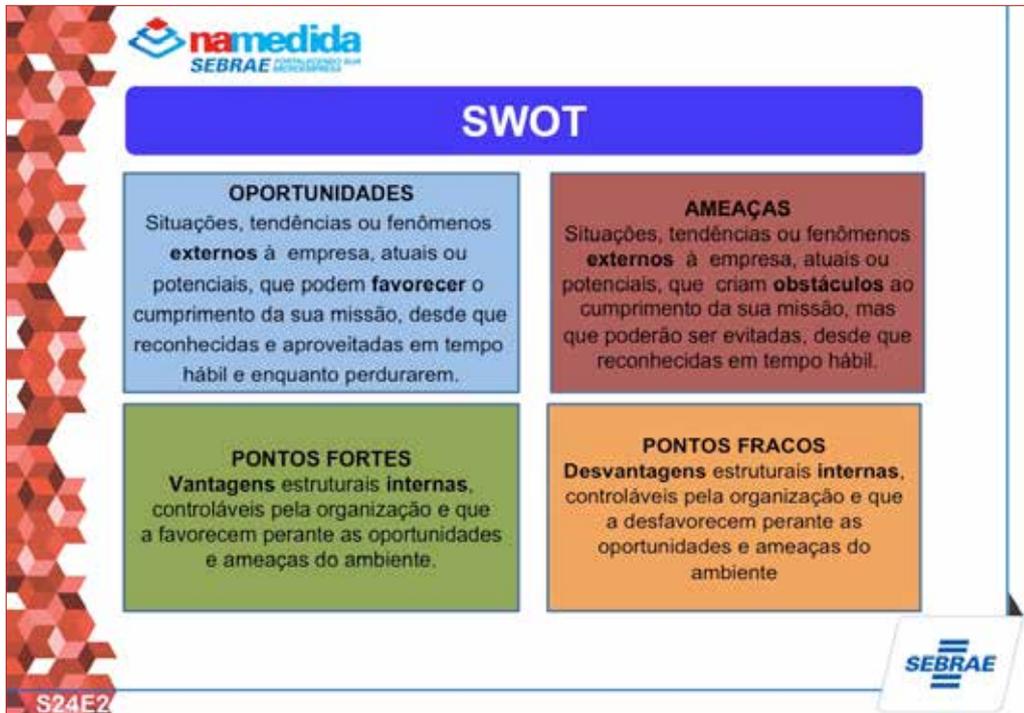
---



---



---



**OPORTUNIDADES**  
Situações, tendências ou fenômenos **externos** à empresa, atuais ou potenciais, que podem **favorecer** o cumprimento da sua missão, desde que reconhecidas e aproveitadas em tempo hábil e enquanto perdurarem.

**AMEAÇAS**  
Situações, tendências ou fenômenos **externos** à empresa, atuais ou potenciais, que criam **obstáculos** ao cumprimento da sua missão, mas que poderão ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil.

**PONTOS FORTES**  
**Vantagens** estruturais **internas**, controláveis pela organização e que a favorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente.

**PONTOS FRACOS**  
**Desvantagens** estruturais **internas**, controláveis pela organização e que a desfavorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente

S24E2

---



---



---



---

**Aplicando a Matriz SWOT sobre o caso *Beauty Software*:**

Leiam o exercício do caso *Beauty Software* e identifique os critérios de análise da SWOT.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS

## ATIVIDADE 5 – MATRIZ SWOT NA SUA EMPRESA

Releia as respostas da questão *Qual o seu maior sonho para o futuro da sua empresa?*, na Atividade 2 do Encontro 1, e faça a próxima atividade sem perder o foco neste **sonho**.

### Exercício 1- Identificação e levantamento de ações sobre as oportunidades e ameaças

Para o preenchimento da primeira e segunda coluna, resgate a análise das variáveis do macroambiente — Exercício 1 da Atividade 2 deste Encontro — e do ambiente setorial — Exercício 2 da Atividade 2 deste Encontro — e elenque as três principais **oportunidades** e as três principais **ameaças**.

QUAIS SÃO AS OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS PARA A SUA EMPRESA?	QUAIS SÃO AS AMEAÇAS IDENTIFICADAS PARA A SUA EMPRESA?

### Exercício 2 - Identificação e sugestão de ações para os pontos fortes e pontos fracos de sua empresa.

Para o preenchimento da primeira e segunda coluna, resgate a análise dos fatores chave de sucesso e das variáveis do diagnóstico da organização — Exercício 1 e 2 da Atividade 3 deste Encontro — e elenque os três principais **pontos fortes** e os três principais **pontos fracos**.

QUAIS SÃO OS PONTOS FORTES DA SUA EMPRESA?	QUAIS SÃO OS PONTOS FRACOS DA SUA EMPRESA?



**ENCONTRO 3 –**  
**PLANEJAMENTO**  
**ESTRATÉGICO: PARA**  
**ONDE VAMOS E COMO**  
**CHEGAREMOS LÁ?**

As empresas competem em ambientes complexos, sendo fundamental, que elas definam onde querem chegar — por meio da definição da visão e de objetivos — assim como os métodos para alcançá-los traduzidos pelos planos de ação. Esta atividade é elaborada após a definição de **Quem Somos?** e **Onde estamos hoje?**.

A análise **Quem Somos?** permitiu que as microempresas identificassem seus mercados de atuação e o que elas propõem entregar para estes mercados por meio de seus produtos e serviços. A análise **Onde estamos hoje?** possibilitou avaliar os riscos e oportunidades do mercado no qual as microempresas estão inseridas, assim como identificar os pontos fortes e fracos da empresa. Após a compreensão de **Quem Somos** e **Onde estamos hoje** é possível que a microempresa defina onde quer e aonde quer chegar em um futuro próximo.

Neste encontro, será aprofundada a etapa do *Planejamento Estratégico* **Para onde vamos?**. Nela, os empresários irão definir a visão de suas microempresas, assim como definir objetivos gerais e específicos. Entretanto, a declaração do que se quer atingir não é suficiente para levar ao futuro desejado, é preciso agir. Deste modo, será abordado também neste encontro a ferramenta chamada **Plano de Ação**, que oportunizará a efetiva construção do futuro da microempresa.

O foco deste Encontro é sensibilizar os empresários sob a importância do *Planejamento Estratégico* e instrumentalizá-los para aplicação desta ferramenta de gestão em suas microempresas – a definição **Para onde vamos** – Visão, Objetivo Geral e Objetivos específicos – e a definição de **Como chegaremos lá?** – **Plano de Ação** com base nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard — **BSC**.

Serão apresentados conceitos relacionados a estas etapas de elaboração do Planejamento Estratégico.

Espera-se que neste Encontro você possa desenvolver competências para:

- Compreender a importância de partir da definição da visão e objetivos da empresa para delimitar onde e como alcançar o que se deseja.
- Predispor-se a tomar decisões alinhadas às oportunidades e ameaças do ambiente externo e aos pontos fortes e fracos da organização.
- Reunir todos os elementos do *Planejamento Estratégico* para auxiliar na definição da visão, objetivos e planos de ação de sua organização.

## ROTEIRO DO ENCONTRO

### Atividade 1 - Transformando o sonho em visão

Exercício individual para resgatar o sonho dos participantes sobre o futuro de suas empresas definidos no primeiro encontro. Exposição dialogada sobre o significado e importância da visão, definição imprescindível para a construção do futuro da sua microempresa e praticar a etapa **Para onde vamos**, definindo a Visão.

### Atividade 2 - Transformando a visão em ação

Exposição dialogada e exercício individual para oportunizar aos participantes conhecerem efetivamente o significado e importância dos objetivos e planos de ação, definição imprescindível para a construção do futuro da sua microempresa.

Viabilizar que os participantes pratiquem a etapa **Para onde vamos?**, definindo objetivos gerais, específicos, com base nas quatro perspectivas do **BSC** – finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

### Atividade 3 - Como chegaremos lá?

Exposição dialogada para oportunizar aos participantes conhecerem o significado e importância da elaboração dos planos de ação para a implementação do planejamento estratégico. Definir ações com base nas quatro perspectivas do **BSC** para alcançar a visão da empresa, iniciando pelas perspectivas financeira e clientes.

# ATIVIDADE 1 – TRANSFORMANDO O SONHO EM VISÃO




---



---



---



---

## TRANSFORMANDO O SONHO EM VISÃO - ETAPA 1

1. Qual o seu maior sonho para o futuro da sua empresa? Atividade 2 do Encontro1

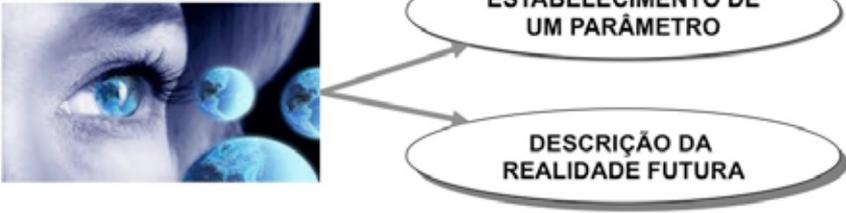
2. A análise da Matriz *SWOT* mostra que o sonho é realista? O seu sonho precisa ou pode ser reavaliado em função da Matriz *SWOT*? Justifique sua resposta.

3. O seu negócio, missão e valores estão alinhados ao seu sonho? O seu sonho precisa ou pode ser reavaliado em função do negócio, missão e valores definidos? Justifique sua resposta.

4. Reavalie e registre o seu sonho.

**namedida**  
**SEBRAE** APRENDENDO COM A MICROEMPRESA

## VISÃO



Representa a linha de chegada para que a microempresa saiba que a atingiu, utilizando parâmetros de tempo, espaço, quantidade, valor.

**SEBRAE**

**S7E3**

**namedida**  
**SEBRAE** APRENDENDO COM A MICROEMPRESA

## EXEMPLOS DE VISÃO



Sermos uma das maiores empresas de alimentos do mundo, admirada por suas marcas, inovação e resultados, contribuindo para um mundo melhor e sustentável.

**SEBRAE**

**S8E3**

---



---



---



---



---

## VISÃO TRANSFORMADORA



“Vou construir um carro a motor para as grandes multidões. O preço será tão baixo que todos que tenham um bom salário poderão possuí-lo.”

Henry Ford



S9E3

## CARACTERÍSTICAS DA VISÃO

- É duradoura.
- Confunde-se com um objetivo de longo prazo.
- É desafiadora, audaciosa, inspiradora.
- Usa uma linguagem de fácil entendimento, que requer pouca ou nenhuma explicação, e é aprendida rapidamente.



S10E3

---



---



---



---



---





## ATIVIDADE 2 – TRANSFORMANDO A VISÃO EM AÇÃO




---



---



---



---

## OBJETIVOS

São resultados que a empresa pretende alcançar, em um prazo determinado, para concretizar sua visão, sendo competitiva no ambiente atual e no futuro.



Fonte: Vasconcelos Filho, Pagnoncelli, 2001.



S16E3

## OBJETIVOS SMART

- eSspecificos
- Mensuráveis
- Atingíveis
- Relevantes
- Temporais



S17E3

---

---

---

---

---

- a. Específicos – **Specific**: Ao definir um objetivo, não se deve deixar espaço para interpretações duvidosas. Quanto mais detalhado for o objetivo, melhor será a compreensão e maiores as chances de ser atingido. Cada indicador serve para mensurar um único fenômeno.
- b. Mensuráveis – **Measurable**: Permite que a microempresa possa coletar dados de forma precisa e completa. Vale citar a famosa frase “Você não pode gerenciar o que não pode medir”. Qualquer objetivo que não possa ser transformado claramente em um número permite a manipulação e interpretação para que os interessados o considerem atingido ou não. Se a microempresa não tiver as ferramentas necessárias para medir um objetivo, elas devem ser desenvolvidas antes da definição do objetivo. Portanto, é importante ter claramente definido o método ou sistema de medição que será usado para monitorar o objetivo.
- c. Alcançáveis – **Achievable**: deve ser possível realizá-los. Os objetivos devem ser ousados, mas nunca impossíveis de atingir. É importante lançar um desafio para que a equipe se supere e lute por algo que parece ser difícil, mas isto é muito diferente da definição de números que nunca poderão ser obtidos, o que causará frustração e desânimo.
- d. Relevantes – **Relevant**: os objetivos devem ter importância para a microempresa. Não se deve perder tempo mensurando o que não levará a empresa ao futuro desejado.
- e. Limitados no tempo – **Time bound**: Os objetivos devem ter um prazo para apuração. Significa que possuem um início e fim do período de busca do objetivo. Deve-se cuidar para que este período não seja tão curto que torne o objetivo impossível nem tão longo que cause dispersão da iniciativa com o tempo.





**Definição do objetivo geral com base na análise SWOT**

Predominância de	Pontos Fracos	Pontos Fortes
Ameaças	Sobrevivência	Estabilidade
Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Oliveira, 1999



S19E3

---



---



---



---



---



---



---

- **SOBREVIVÊNCIA** Este representa um cenário de crise. Pode ser compreendido quando a organização se encontra num ambiente desfavorável com um grande número de pontos fracos e um alto índice de ameaças externas. Este modelo deve ser aplicado em último caso, apenas quando o ambiente não apresentar perspectivas de melhora ou uma abertura para adoção de outras ações. Portanto, esta situação é adotada somente quando não existem outras formas de reverter o quadro de crise da empresa. Este é um tipo de objetivo que leva a diminuição do tamanho da empresa eliminando os “desperdícios” ou mesmo fechando uma unidade de negócio pela venda dos ativos. São exemplos de objetivos de sobrevivência:
  - a. Eliminação de linhas de produtos, redução de recursos humanos, de níveis de estoque ou aumento da eficiência.
  - b. Desinvestimento ou vendas de negócios para outras empresas ou empreendedores.
  - c. Liquidação ou venda de unidades de negócios, encerrando as operações e vendendo os ativos.

- **ESTABILIDADE** ou Manutenção. São objetivos que buscam o aumento das posições competitivas, o foco na melhoria da produtividade e a manutenção das operações, sem o objetivo de crescimento significativo da microempresa. São utilizados em mercados que não possuem crescimento acelerado ou ainda em situações que o crescimento proporcionarão um custo elevado, reduzindo os lucros já fixados. São usados com o propósito de manter as linhas de atuação ou de negócios, evitando que seus esforços competitivos se tornem dispendiosos. Tratam-se de objetivos que levarão a manutenção de um estado de equilíbrio ou concentração na linha de negócios. São aplicados em um cenário não otimista. São exemplos de objetivos de estabilidade:

  - a. Manutenção de nicho: este tipo de objetivo busca dominar apenas um segmento do mercado, com isso a microempresa dedica-se apenas a um único produto ou na atuação de um mercado exclusivo. Esta decisão oferece um menor risco para microempresas que não pretendem expandir-se geograficamente.
  - b. Especialização: propicia a microempresa a conquista ou manutenção de uma posição de mercado, por meio da expansão de uma linha única de produtos. Tem como principal vantagem a redução do mix de produtos e serviços e como desvantagem a dependência de vendas deste mix reduzido. A exemplo: uma microempresa produtora de bolsas em couro sentiu fortemente a recessão econômica e a concorrência dos produtos chineses no mercado brasileiro. Ela tentou durante alguns anos reduzir os custos de fabricação, alterando a modelagem e materiais utilizados. Com estas alterações, a empresa acabou tornando seu produto comum e sem nenhum diferencial, seus principais clientes acabaram migrando para outras marcas, inclusive as chinesas – inferiores em qualidade, mas com boa modelagem. A empresa optou por segmentar melhor o público alvo, focou em bolsas para mulheres executivas e desenvolveu alguns produtos complementares – cintos, nécessaire, capa para **notebook**, pastas executivas, malas de viagem, entre outros. Ela reduziu a capacidade produtiva e mix de produtos. Em pouco tempo a empresa tornou-se lucrativa novamente.
- **CRESCIMENTO**. Os objetivos de crescimento resultam em ações de crescimento nas vendas, lucros e participação no mercado. É recomendável quando o porte da microempresa é um limitador para atender satisfatoriamente a demanda do mercado. O crescimento pode ser atingido de diversas maneiras, como: diversificação de negócios, integração vertical, horizontal, fusões e parcerias estratégicas. São exemplos de objetivos de crescimento:

  - a. Integração vertical: envolve o crescimento através da aquisição de outras empresas em um canal de distribuição, adquirindo empresas que suprem as necessidades da microempresa em termos de distribuição, ficando a empresa mais próxima do usuário final do produto – atacadistas e varejistas. É utilizada para obter maior

controle sobre uma determinada linha de negócios, possibilitando o aumento do lucro e do volume de vendas. Um exemplo é quando uma microempresa produtora de determinados insumos monta uma loja própria ou inicia a comercialização de seus produtos pela internet.

- b. Integração horizontal: ocorre quando a organização adquire empresas concorrentes atuantes numa mesma linha de mercado. A aquisição proporciona o aumento no porte da empresa, em suas vendas, lucros e participação no mercado. Esse objetivo é comumente utilizado por empresas menores ou por empresas atuantes em mercados com poucos concorrentes.
  - c. Diversificação: proporciona o crescimento da organização em outras linhas de negócio. O crescimento em mercados distintos ao da organização oferece uma proteção de riscos econômicos.
  - d. Fusão: ocorre quando duas empresas se unem para formar uma única organização buscando melhoria na posição de mercado e crescimento em participação.
  - e. Inovação: as empresas procuram um diferencial por meio de inovações, lançamento de produtos e serviços, com o objetivo de fortalecer a imagem no mercado em que atuam.
  - f. Internacionalização: esse objetivo se concretiza na extensão geográfica de mercados da microempresa.
- **DESENVOLVIMENTO** é utilizado quando a empresa busca um aumento das vendas, levando seus produtos a novos mercados. A expansão do domínio de um produto cuja fabricação a empresa já domina para ingressar em outro mercado é uma das características deste tipo de objetivo. No entanto é possível crescer no mesmo mercado através da introdução de novos produtos de ramos de atuação diferente do atual. São exemplos de objetivos de crescimento:
    - a. Desenvolvimento de produtos e serviços: utilizado quando a empresa busca um aumento nas vendas por meio do desenvolvimento de novos produtos e serviços para os mercados em que já atua.
    - b. Desenvolvimento de mercado: busca consolidar novos campos de utilização de seus produtos e serviços com base na segmentação do mercado.
    - c. Desenvolvimento financeiro: é a união – por meio de uma fusão, de duas empresas, que estão em situação econômica debilitada para ganhar novo impulso no mercado.

**Exemplos de objetivos gerais com base na análise SWOT**

Predominância de:	Pontos Fracos	Pontos Fortes
Ameaças	<b>SOBREVIVÊNCIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reduzir de custos.</li> <li>Realizar desinvestimento.</li> <li>Liquidar de negócios.</li> </ul>	<b>ESTABILIDADE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Manter nichos.</li> <li>Buscar especialização.</li> </ul>
Oportunidades	<b>CRESCIMENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inovar.</li> <li>Internacionalizar.</li> <li>Realizar parcerias.</li> <li>Expandir.</li> </ul>	<b>DESENVOLVIMENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliar segmentação de mercado.</li> <li>Ampliar o mix de produtos.</li> <li>Captar recursos financeiros.</li> </ul>

S20E3

**Exemplo de objetivos gerais**

**Sobrevivência:**

- Reduzir o número de produtos fabricados em 20% até dezembro de 2014.
- Vender a unidade produtiva do Estado YXZ até dezembro/2015.

**Estabilidade:**

- Reconquistar 50% dos clientes inativos até dezembro de 2014.

**Crescimento:**

- Aumentar o faturamento da empresa de R\$ 200.000,00 para R\$ 250.000,00 ao mês até dezembro de 2014.

**Desenvolvimento:**

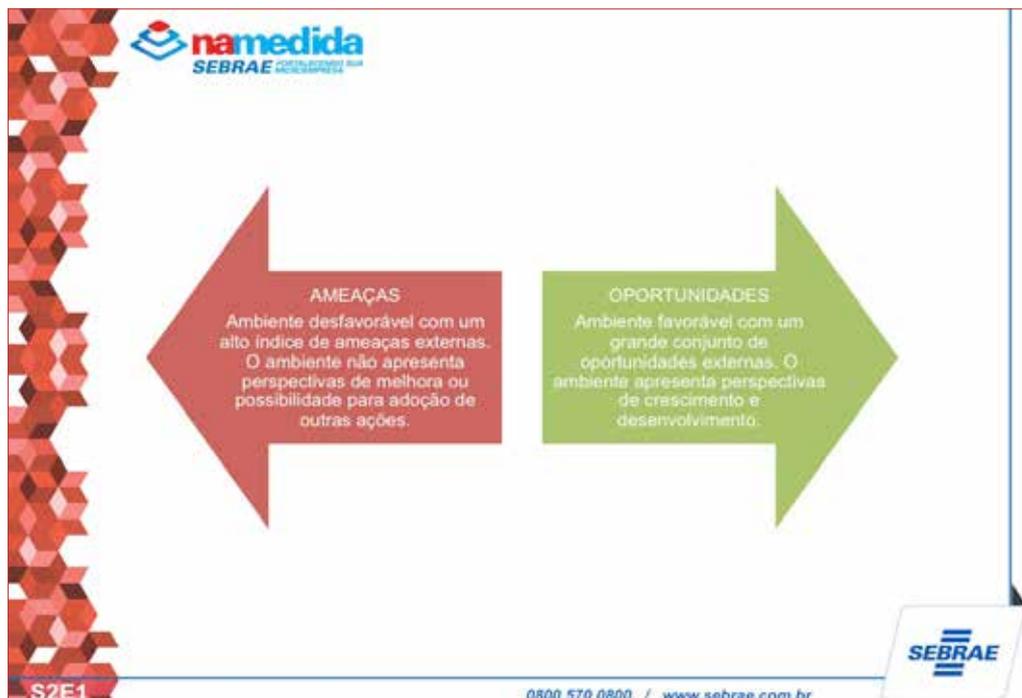
- Abriu dois novos mercados internacionais até dezembro de 2014, com faturamento mínimo de R\$ 200.000,00 mês.

S21E3

## EXERCÍCIO 1 - DEFINIÇÃO DO OBJETIVO GERAL

### 1. Avaliação da Matriz SWOT

Reavalie sua Matriz SWOT e escolha a opção que melhor reflete a situação na qual sua empresa está inserida.



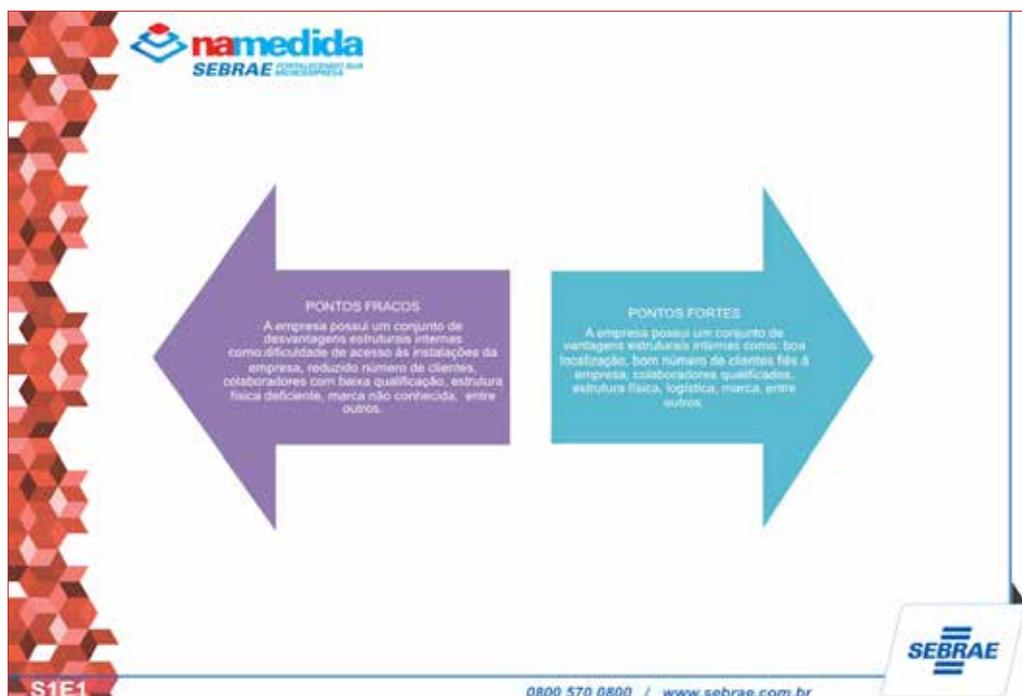
**AMEAÇAS**  
Ambiente desfavorável com um alto índice de ameaças externas. O ambiente não apresenta perspectivas de melhora ou possibilidade para adoção de outras ações.

**OPORTUNIDADES**  
Ambiente favorável com um grande conjunto de oportunidades externas. O ambiente apresenta perspectivas de crescimento e desenvolvimento.

S2E1 0800 570 0800 / www.sebrae.com.br

a. Considerando os dois cenários acima, sua empresa encontra-se em um ambiente com predominância de:

(    ) Ameaças (    ) Oportunidades



**PONTOS FRACOS**  
A empresa possui um conjunto de desvantagens estruturais internas como: dificuldade de acesso às instalações da empresa, reduzido número de clientes, colaboradores com baixa qualificação, estrutura física deficiente, marca não conhecida, entre outros.

**PONTOS FORTES**  
A empresa possui um conjunto de vantagens estruturais internas como: boa localização, bom número de clientes, filial a empresas e colaboradores qualificados, estrutura física, logística, marca, entre outros.

S1E1 0800 570 0800 / www.sebrae.com.br

b. Considerando os dois cenários acima, sua empresa encontra-se em uma situação com predominância de:

- ( ) Pontos Fracos
- ( ) Pontos Fortes

c. Definindo o objetivo geral

Com base na análise da Matriz *SWOT*, seu objetivo geral será:

- ( ) Sobrevivência – Predominância de ameaças e pontos fracos.
- ( ) Estabilidade – Predominância de ameaças e pontos fortes.
- ( ) Crescimento – Predominância de oportunidades e pontos fracos.
- ( ) Desenvolvimento – Predominância de oportunidades e pontos fortes.

2. Declaração do **Objetivo Geral**:

---



---



---

3. Reflexão: seu objetivo geral irá concretizar a sua **Visão**?

a. Transcreva sua **Visão**:

---



---



---

b. Caso necessário, reescreva seu Objetivo Geral com o intuito de que ele viabilize a concretude de sua **Visão**.

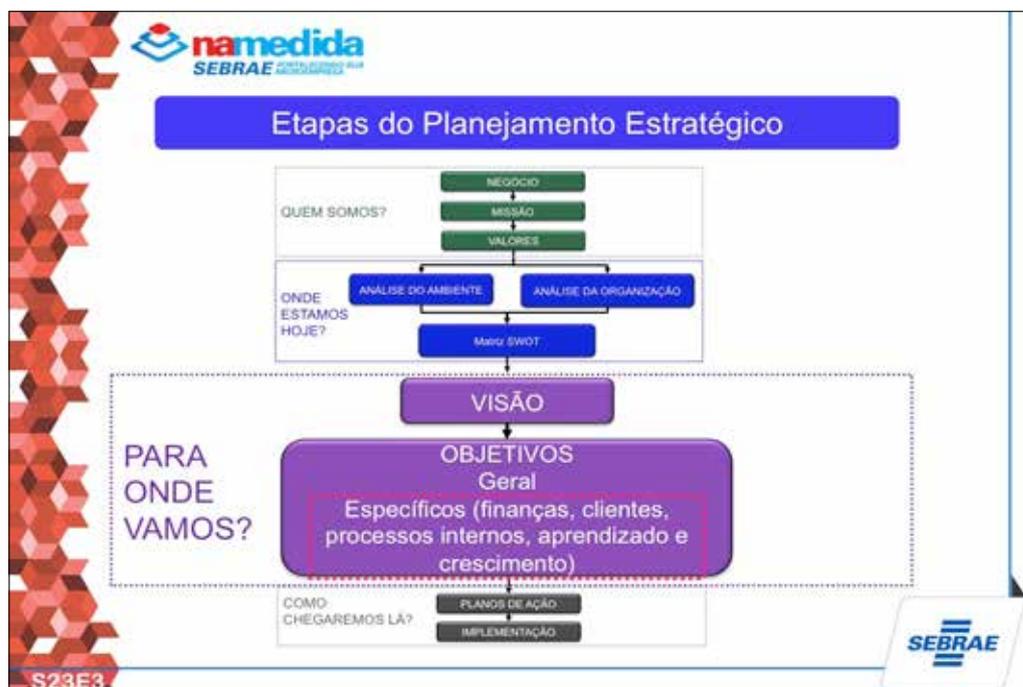
---



---



---



**namedida**  
SEBRAE CONSETO DE EMPRESAS

## O QUE SÃO OBJETIVOS ESPECÍFICOS?

S24E3

SEBRAE

---

---

---

**namedida**  
SEBRAE CONSETO DE EMPRESAS

## Objetivos específicos com base nas áreas funcionais ou...

S25E3

SEBRAE

---

---

---

**namedida**  
SEBRAE APOIANDO SUAS MICROEMPRESAS

**Objetivos específicos com base nas quatro perspectivas do BSC**

SEBRAE

S26E3

**namedida**  
SEBRAE APOIANDO SUAS MICROEMPRESAS

**O QUE É BSC (BALANCED SCORECARD)**

- Um modelo de gestão que auxilia as organizações a traduzir a visão e missão em objetivos e planos de ação, constituindo a base de um processo de monitoramento e gerenciamento.
- Identifica um pequeno número de vetores críticos.
- É um sistema de gestão, não simplesmente um sistema de medidas.

SEBRAE

S27E3

**namedida**  
SEBRAE

## RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO DO BSC

**VISÃO E MISSÃO**

**Finanças** Geram retorno financeiro para os proprietários

**Clientes** Satisfazem clientes

**Processos internos** Realizam processos com qualidade

**Aprendizado e crescimento** Funcionários capacitados e motivados

S28E3

SEBRAE

**namedida**  
SEBRAE

## BSC: PERSPECTIVA FINANÇAS

- Crescimento da receita.
- Redução de custo/melhoria de produtividade.
- Melhoria do fluxo de caixa.
- Melhoria da utilização de ativos.

S29E3

SEBRAE

**namedida**  
SEBRAE ASSOCIADOS S/A

### BSC: PERSPECTIVA CLIENTES

- Participação de mercado.
- Retenção de clientes.
- Captação de clientes.
- Satisfação dos clientes.
- Lucratividade de clientes.



**SEBRAE**

S30E3

**namedida**  
SEBRAE ASSOCIADOS S/A

### BSC: PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

- Inovação.
- Operações.
- Serviço pós-venda.



**SEBRAE**

S31E3



**namedida**  
SEBRAE

**BSC: PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO**

- Satisfação e retenção dos funcionários.
- Treinamento e qualificação da equipe.
- Sistema de informação.
- Clima organizacional.

S32E3

SEBRAE

### *O caso da empresa Beauty Software – Parte II*

*João Pedro na consultoria individual do Planejamento Estratégico NaMedida discutiu os seguintes aspectos com o consultor:*

*a) a principal oportunidade identificada é que o seu mercado de atuação está em expansão e ainda há muito espaço para crescer em função da baixa qualificação em gestão dos atuais salões de beleza. Com isso, ele resolveu aproveitar esse nicho e crescer rapidamente;*

*b) ele quer entrar em quatro novos mercados para se tornar competitivo e conhecido neste segmento. Existem muitos concorrentes desatualizados. Ele quer tomar parte deste mercado com seu produto inovador. A qualidade de seu produto é reconhecida pelos atuais clientes. Com um bom plano comercial e uma boa equipe de vendas, ele tem certeza que conseguirá atingir seu objetivo.*

*c) ele quer crescer rapidamente abrindo quatro novos mercados até o final de 2014. Quer vender sua solução nos estados do Rio Grande de Sul, Paraná, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. Para cobrir os investimentos necessários para abertura desses mercados, precisa obter um faturamento*

*mínimo de R\$ 20.000,00 em cada uma das novas regiões até o final do ano.*

*d) pelas análises realizadas, ele tem certeza que irá realizar a sua Visão: “Ser a empresa referência no mercado nacional em soluções para salões de beleza”*

*e) João Pedro definiu que, para realizar sua visão, precisará:*

- Lançar duas novas funcionalidades do sistema ainda neste ano;*
- Aumentar o faturamento de R\$ 150.000,00 para R\$ 270.000,00;*
- Aumentar o número de clientes com contratos ativos de 1.500 para 2.700;*
- Aumentar a margem de lucro de 15% para 25%;*
- Reduzir o número de contratos mensais rescindidos de 15 para 5 contratos.*

*Com este diálogo inicial, ele ouviu atentamente as considerações do consultor. Neste momento João Pedro quer ouvir as suas considerações.*

1. Qual é o objetivo geral da **Beauty Software**?

---



---



---



---

2. O objetivo geral está alinhado com a visão da empresa? Justifique a resposta.

---



---



---



---

3. Os objetivos específicos atendem as quatro perspectivas do **BSC**? Justifique a resposta.

---



---



---



---



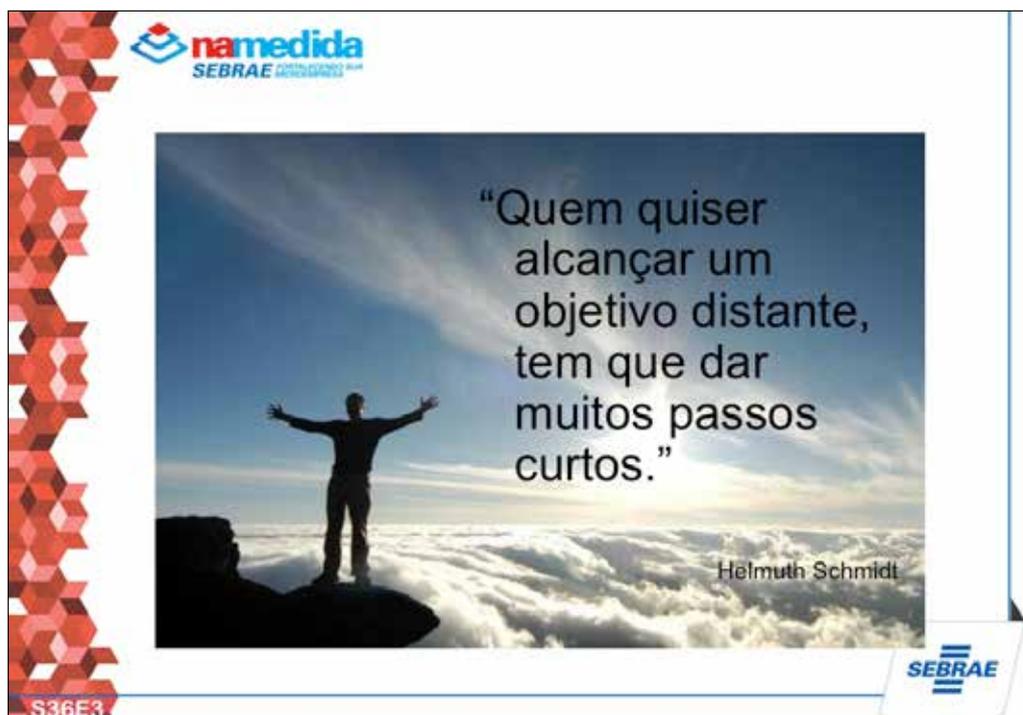
---

## EXERCÍCIO 1 - DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

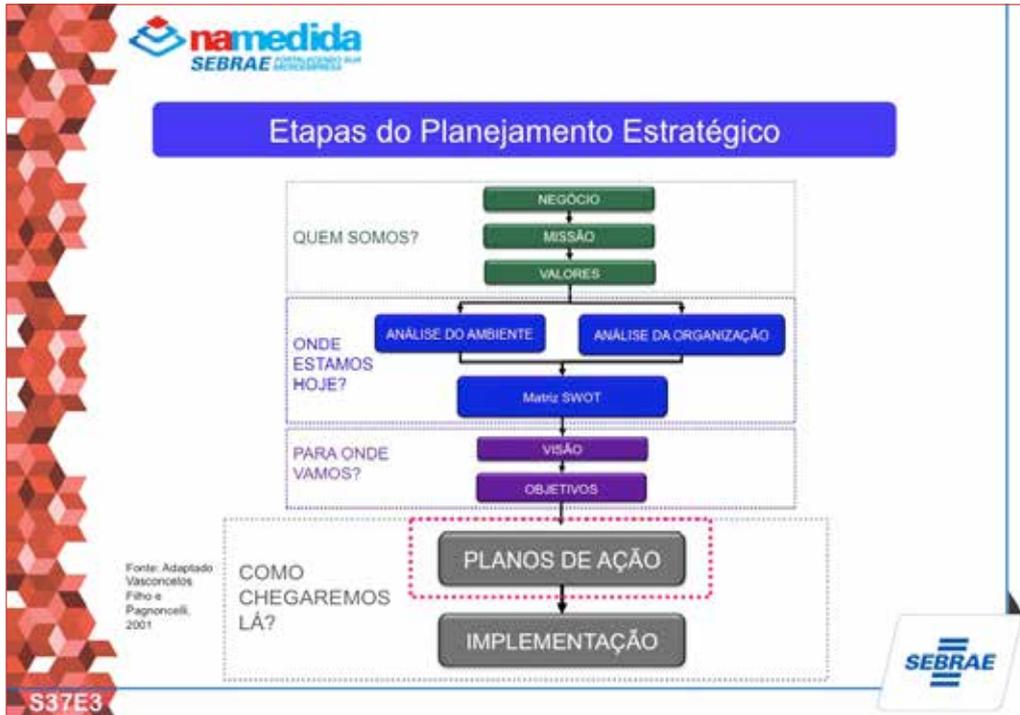
1. Avaliação da Matriz *SWOT*

Reavalie sua Matriz *SWOT* e escolha a opção que melhor reflete a situação na qual sua empresa está inserida.

Visão:		
Objetivo geral:		
Objetivos Específicos	Situação Atual (R\$, %, quantidade) Mês/Ano:	Situação Futura (R\$, %, quantidade) Mês/Ano:
<b>PERSPECTIVA FINANCEIRA</b>		
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>		
<b>PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS</b>		
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>		



## ATIVIDADE 3 – COMO CHEGAREMOS LÁ?




---



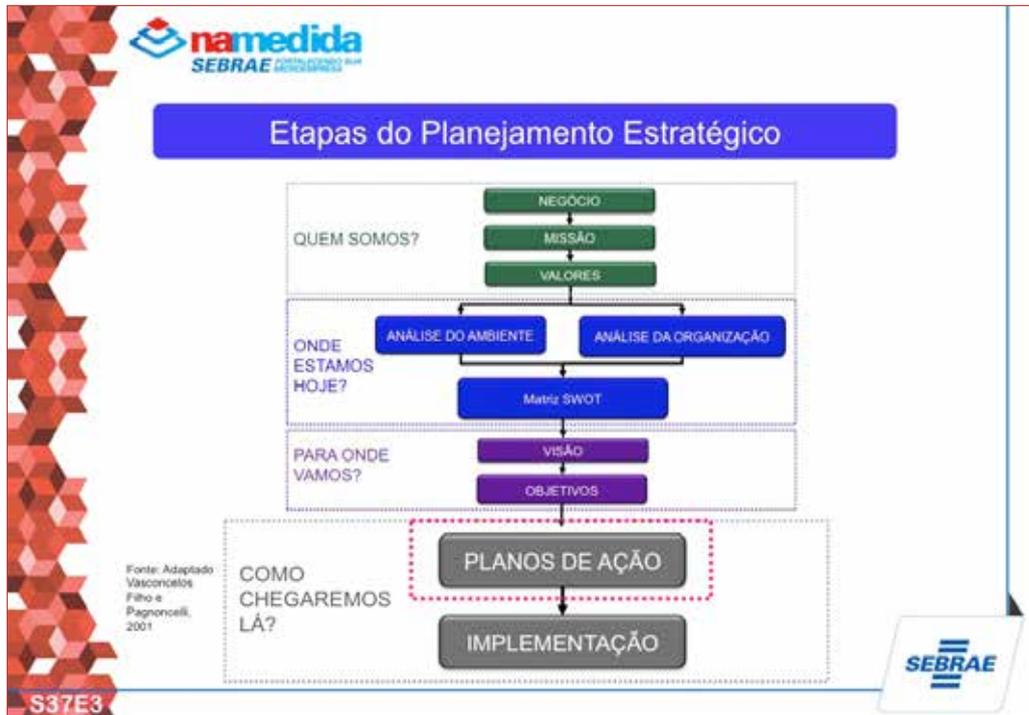
---



---



---



**PLANO DE AÇÃO**

SEBRAE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

OBJETIVO GERAL	PREVISTO X REALIZADO	jan 14	fev 14	mar 14	abr 14	maj 14	jun 14	jul 14	ago 14	set 14	out 14	nov 14	dez 14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS													
PERSPECTIVA FINANCEIRA													
Planejado													
Realizado													
PERSPECTIVA CLIENTE													
Planejado													
Realizado													
PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS													
Planejado													
Realizado													
PERSPECTIVA APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO													
Planejado													
Realizado													
INICIATIVAS / AÇÕES													
RESPONSÁVEL		jan 14	fev 14	mar 14	abr 14	maj 14	jun 14	jul 14	ago 14	set 14	out 14	nov 14	dez 14
Ação 1:													
		P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R
Ação 2:													
		P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R

S40E3

**namedida**  
SEBRAE CONSULTORES S.A.

## ELABORANDO O PLANO DE AÇÃO DE SUA EMPRESA



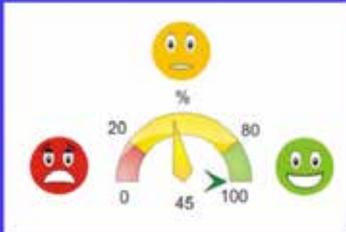
### PERSPECTIVA FINANÇAS

**SEBRAE**

S42E3

**namedida**  
SEBRAE CONSULTORES S.A.

## ELABORANDO O PLANO DE AÇÃO DE SUA EMPRESA



### PERSPECTIVA CLIENTES

**SEBRAE**

S43E3

---

---

---

---

---



**ENCONTRO 4**  
**PLANEJAMENTO**  
**ESTRATÉGICO: COMO**  
**CHEGAREMOS LÁ?**

Neste encontro será dada continuidade da atividade **Como chegaremos lá?**. Isto com a definição dos planos de ação para a perspectiva dos processos internos e a perspectiva de aprendizado e crescimento. Sabe-se que é por meio da ação que o futuro da microempresa será construído.

Além de concluirmos os **Planos de Ação**, serão abordados quais cuidados se deve ter para fazer com que o Planejamento seja incorporado à rotina das pessoas em uma empresa.

O foco deste Encontro é sensibilizar os empresários para a importância do *Planejamento Estratégico* e instrumentalizá-los para aplicação desta ferramenta de gestão em suas microempresas – com a definição de **Como chegaremos lá?**. Isto, com a elaboração dos **Planos de Ação** da perspectiva processos internos e de perspectiva aprendizado e crescimento e a discussão de como implementar o Planejamento em suas microempresas.

Serão apresentados conceitos relacionados a estas etapas de elaboração do **Planejamento Estratégico**.

Espera-se que neste Encontro você possa desenvolver competências para:

- Conhecer os elementos indispensáveis para a implementação e controle do **Planejamento Estratégico**;
- Predispor-se a adotar as ações necessárias para implementar e controlar seu **Planejamento Estratégico**; e
- Refletir sobre os aspectos essenciais à implementação do *Planejamento Estratégico* em suas microempresas.

## ROTEIRO DO ENCONTRO

### Atividade 1 - Continuidade de *Como Chegaremos Lá*

Exposição dialogada e exercício individual para oportunizar aos participantes conhecerem o significado e importância da elaboração dos planos de ação para a implementação do **Planejamento Estratégico**. Definir objetivos e ações com base nas perspectivas dos processos internos e perspectiva de crescimento e aprendizado do **BSC**, para alcançar a visão da empresa.

### Atividade 2 - Como implementar o Planejamento Estratégico

Exposição dialogada e exercício em grupo para discutir as dificuldades que os empresários poderão encontrar para a implementação do *Planejamento Estratégico* em suas microempresas. Apresentar as formas de implementação do *Planejamento Estratégico* para a concretização do futuro desejado.

# ATIVIDADE 1 – CONTINUIDADE À DEFINIÇÃO DE COMO CHEGAREMOS LÁ?




---



---



---



---

**namedida**  
SEBRAE CONSULTING BUSINESS

## RELEMBRANDO O PLANO DE AÇÃO

SEBRAE		PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO									
OBJETIVO GERAL:		PREVISTO X REALIZADO		jan 14		fev 14		mar 14		abr 14	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS											
PERSPECTIVA FINANCEIRA											
	Previsto										
	Realizado										
PERSPECTIVA CLIENTE											
	Previsto										
	Realizado										
PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS											
	Previsto										
	Realizado										
PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO											
	Previsto										
	Realizado										
NEGATIVAS AÇÕES		RESPONSÁVEL		jan 14		fev 14		mar 14		abr 14	
Ação 1:											
		P									
		R									
		P									
		R									
Ação 2:											
		P									
		R									
		P									
		R									

S7E4



**namedida**  
SEBRAE CONSULTING BUSINESS

## BSC: PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

- Inovação.
- Operações.
- Serviço pós-venda.



S8E4




---



---



---



---

  
SEBRAE PORTAL EMPRESAS  
MICROEMPRESA

## ELABORANDO O PLANO DE AÇÃO DE SUA EMPRESA



### PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS



S9E4

  
SEBRAE PORTAL EMPRESAS  
MICROEMPRESA

## BSC: PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

- Satisfação e retenção dos funcionários.
- Treinamento e qualificação da equipe.
- Sistema de informação.
- Clima organizacional.





S10E4

---

---

---

---

---



## ATIVIDADE 2 – COMO IMPLEMENTAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?



## EXERCÍCIO 1

Identificação de dificuldades e potenciais soluções na implementação do *planejamento estratégico*

Dificuldades na implementação	Potenciais soluções

**namedida**  
SEBRAE CONSELIOS REGIONAIS

Como implementar o Planejamento Estratégico em minha empresa?

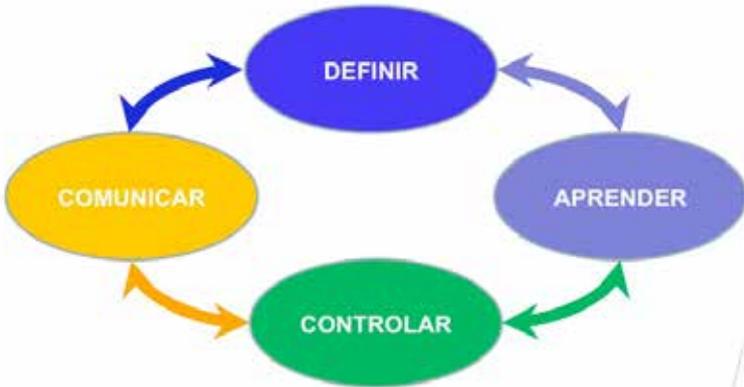


S14E4

SEBRAE

**namedida**  
SEBRAE CONSELIOS REGIONAIS

Como implementar o Planejamento Estratégico



S15E4

SEBRAE

---



---



---



---

  
SEBRAE ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE MICROEMPRESAS

**DEFINIR**





S16E4

  
SEBRAE ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE MICROEMPRESAS

**COMUNICAR**





S17E4

---

---

---

---

---





**namedida**  
SEBRAE CONSELIOS REGIONAIS

**APRENDER**



**SEBRAE**

S20E4

**namedida**  
SEBRAE CONSELIOS REGIONAIS

Estou pronto para implementar o Planejamento Estratégico na minha empresa?



**SEBRAE**

S21E4

---

---

---

---

---







# REFERÊNCIAS

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

Evans, Vaughan. **Ferramentas Estratégicas**: Guia essencial para construir estratégias relevantes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

Fernandes, Bruno Henrique Rocha; Berton, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 2ª ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.

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

Kaplan, Robert; Norton, Edward. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 19ª reimpressão. Rio de Janeiro : Elsevier, 1997.

Mintzberg, Henry: **Ascensão e queda do Planejamento Estratégico** – Porto Alegre: Bookmann, 2004.

Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial**: uma abordagem empreendedora. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1998. –

Porter, Michel E. **Estratégia Competitiva: técnicas** para análise de indústria e da concorrência. 7a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. –

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

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

Silva, Leandro Costa da. **O Balanced Scorecard e o Processo Estratégico**. São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração, 2003.

STONER, James A. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

Vasconcellos Filho, Paulo de; Pagnoncelli, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer**. 9a. reimpressão Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

## ANEXO I

### Resposta da atividade 4 do encontro 1

Empresa	Negócio Míope	Negócio estratégico
<i>Kopenhagen</i>	Chocolate	Presentes
<i>Nike</i>	Tênis	Atitude <i>Just do it</i>
<i>BRF – Brasil Foods</i>	Produzir alimentos	Aproximar vidas e fazer parte do seu negócio

## ANEXO II

### Resposta da Atividade 4 do Encontro 2

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>Crescimento exponencial do segmento de salões de beleza</p> <p>Aumento do poder aquisitivo das classes C e D</p> <p>Avanço das tecnologias</p> <p>Necessidade dos salões de beleza de uma boa gestão para obterem os resultados esperados</p> <p>Programas governamentais de incentivo a formalização de empresas</p> <p>Concorrentes desatualizados tecnologicamente</p>	<p>Grande número de empresas concorrentes</p> <p>Despreparo dos proprietários de salão para realizar uma gestão efetiva</p> <p>Constante mudança de tecnologia que obriga as empresas de TI a acompanhar esta evolução</p> <p>Grande informalidade no setor de salões de beleza</p>
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<p>Qualidade do produto</p> <p>Tecnologia empregada</p> <p>Equipe</p> <p>Estrutura física/equipamentos</p> <p>Foco da empresa em um segmento</p> <p><i>Know how</i></p>	<p>Estruturação da área comercial</p> <p>Recursos para investimento em inovação</p> <p>Rede de relacionamento</p>

## ANEXO III - ANEXO DESTACÁVEL

### Formulário para formalização do Planejamento Estratégico

#### Planejamento Estratégico

Razão Social: \_\_\_\_\_

Período de Elaboração: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ a \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Participantes: \_\_\_\_\_

**Negócio**

**Missão**

**Valores**

<b>MATRIZ SWOT</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>

**Visão**

**Objetivo geral**

Objetivos Específicos	Situação Atual (R\$, %, quantidade) Mês/Ano:	Situação Futura (R\$, %, quantidade) Mês/Ano:
<b>PERSPECTIVA FINANCEIRA</b>		
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>		
<b>PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS</b>		
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>		











0800 570 0800 / [sebrae.com.br](http://sebrae.com.br)