

Série empresarial

# GUIA ESSENCIAL PARA A RETOMADA EMPRESARIAL PÓS PANDEMIA

Volume 2

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Peça chave para o  
sucesso empresarial

**SEBRAE**





© 2020. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – Sebrae/BA  
Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no  
todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

## **INFORMAÇÕES E CONTATO**

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – Sebrae/BA

Unidade de Gestão do Portfólio – UGEP

Rua Arthur de Azevedo Machado, 1225 – Civil Towers – Torre Cirrus – Costa Azul

CEP: 41760-000 – Salvador/BA.

Telefone: 0800 570 0800      Home: <https://sebraeatende.com.br/>

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

Carlos de Souza Andrade

### **Diretor Superintendente**

Jorge Khoury

### **Diretor Técnico**

Franklin Santana Santos

### **Diretor Administrativo e Financeiro**

José Cabral Ferreira

### **Unidade de Gestão do Portfólio (UGEP)**

Norma Lúcia Oliveira da Silva – Gerente

Leandro de Oliveira Barreto – Gerente Adjunto

Viviane Canna Brasil Sousa – Analista

### **Projeto Gráfico, editoração e revisão ortográfica:**

MR Internet Ltda.

# GUIA ESSENCIAL PARA A **RETOMADA** EMPRESARIAL **PÓS PANDEMIA**

O Sebrae desenvolveu uma série de ebooks que tem como objetivo ajudar o empreendedor na gestão da sua empresa frente aos novos desafios pós pandemia causada pelo novo Coronavírus.

A série é formada por 10 cartilhas. São elas:

**VOLUME 01: Turnaround: dando a volta por cima**

**VOLUME 02: Planejamento estratégico: a peça chave para o sucesso empresarial**

**VOLUME 03: Tecnologia e transformação digital: um caminho sem volta**

**VOLUME 04: Gestão de pessoas: o sucesso da sua empresa depende delas**

**VOLUME 05: Novos hábitos de consumo: novas tendências, novos desafios**

**VOLUME 06: Finanças e liquidez: questão de sobrevivência do negócio**

**VOLUME 07: Marketing, manutenção e captação de clientes: consumidores são estatísticas. Clientes são pessoas**

**VOLUME 08: Cadeia de suprimentos e operações: garanta a satisfação do seu cliente**

**VOLUME 09: Ferramentas tecnológicas: como melhorar a gestão da sua empresa**

**VOLUME 10: Empresa resiliente: chave para superar desafios e sair fortalecida mesmo em tempos difíceis e sob pressão**

Colaborar para que os empreendedores possam ter acesso a conteúdos de qualidade e que contribuam com a gestão e a sustentabilidade dos seus negócios é o nosso desafio.

Esperamos que você faça bom proveito dos nossos conteúdos.

Boa leitura!

[www.sebraeatende.com.br](http://www.sebraeatende.com.br) **0800 570 0800**





# Sumário

.....

Por que sua empresa precisa de um planejamento? .....	07
O que evitar na hora de construir o seu Planejamento Estratégico? .....	09
Importância e objetivos do Planejamento Estratégico .....	11
Tipos de Planejamento Empresarial .....	13
Estrutura do planejamento estratégico .....	16
Ferramentas que podem ser usadas na construção do Planejamento Estratégico .....	21
Como engajar e liderar sua equipe para a implementação do Planejamento Estratégico .....	27
Importância do Planejamento Estratégico em tempos de crise .....	28
Conclusão .....	30

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE), em pesquisa de Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo, relativa ao ano de 2017, cerca de metade das empresas abertas no Brasil encerram suas atividades antes de completar quatro anos de operação. Este alto índice de falências pode ser explicado por diversos fatores, dos quais um dos mais importantes é, sem dúvida, a ausência de Planejamento Estratégico nas micro e pequenas empresas.

O Planejamento Estratégico é uma peça chave para o sucesso de qualquer negócio, especialmente em tempos nos quais uma pandemia mundial afeta a todo o mercado, reduz a demanda de diversos setores empresariais e diminui o faturamento de muitos empreendimentos a praticamente zero. Este planejamento ajuda as empresas a ter mais resiliência e crescer ao longo do tempo, de uma forma mais sustentável.

Pensando nisso, o Sebrae lança o volume 2 do **Guia Essencial para a Retomada Empresarial Pós-Pandemia**, e o tema deste ebook é justamente o Planejamento Estratégico. Neste conteúdo rico, empreendedores terão a possibilidade de encontrar diversos detalhes sobre o que é Planejamento Estratégico, como realizá-lo, sua importância, obstáculos e outras dicas.

Esta é mais uma série com diversos conteúdos que o Sebrae traz aos empreendedores para oferecer um guia completo de insights para que empresários e empresárias possam se recuperar deste período de crise pandêmica o mais rápido possível, posicionando seus empreendimentos de maneira estratégica no chamado "novo normal".

Por isso, esperamos que você aproveite este material e tenha uma ótima leitura.

**Vamos começar!**

# Por que sua empresa precisa de um planejamento?

---

São vários os motivos pelos quais as pessoas empreendem. Alguns, por inspiração, acreditam que podem mudar a vida das pessoas. Outros, querem uma oportunidade de crescer na vida. Há, ainda, quem acredita ter uma boa ideia inovadora. Ou ainda, quem empreende por necessidade ou porque quer ser dono do próprio negócio e se livrar da vida de funcionário.

Antes de empreender, entretanto, é preciso planejar os passos a serem dados. O Planejamento Estratégico dá mais maturidade às empresas, permitindo ao empreendedor compreender melhor a situação na qual a sua empresa se posiciona e quais as projeções de espaços que irá ocupar a curto, médio e longo prazos.

Em outras palavras, o empreendimento terá mais condições de planejar:

- ◆ Investimentos;
- ◆ Expansão de equipe;
- ◆ Mudanças ou evoluções no modelo de negócio;
- ◆ Reações do mercado consumidor e da economia;
- ◆ Melhores decisões a serem tomadas;
- ◆ Entre outros.

O Planejamento Estratégico permite à equipe de gestão da empresa ter uma visão mais ampla e técnica do negócio.

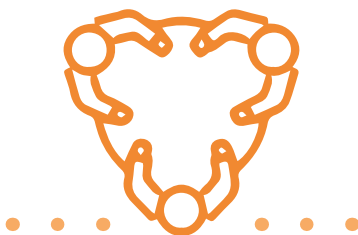
---

É muito comum que micro e pequenos empreendimentos sejam administrados de maneira intuitiva, baseada em experiências e vivências pessoais.

Embora isso não seja necessariamente ruim, uma administração desta natureza, sem planejamento, expõe a empresa a muito mais riscos que poderiam ser evitados com um pouco mais de cautela.

O Planejamento Empresarial serve, portanto, para permitir às empresas:

- ◆ Atividade diária mais eficiente;
- ◆ Tomada de decisões mais assertivas baseadas em informações reais e verdadeiras;
- ◆ Redução dos riscos corridos pelo negócio;
- ◆ Previsão de ações em caso de imprevistos, crises ou dificuldades;
- ◆ Expectativas de faturamento e dívidas;
- ◆ Valor total da empresa;
- ◆ Etc.





# O que evitar na hora de construir o seu Planejamento Estratégico?

---

Entretanto, Planejamento Estratégico não é uma mera previsão do futuro ou um jogo de adivinhações. Ele se baseia em dados reais sobre as condições atuais da empresa, considera fatores externos e permite que a empresa defina diretrizes, prognósticos e objetivos para o futuro.

Por isso, na hora de construir o Planejamento Estratégico da sua empresa, siga as seguintes orientações:

- ◆ Evite achismos e senso comum: o Planejamento Estratégico da sua empresa é um assunto muito sério. Ele exige estudo, precisão, análises honestas e consciência das condições do empreendimento. Por isso, não se pode em hipótese alguma deixar que achismos ou o senso comum façam parte da construção do seu planejamento;
- ◆ Cuidado com opiniões e desejos pessoais: é totalmente aceitável que o empreendedor, especialmente em micro e pequenas empresas, queira que o negócio tenha a sua cara e siga as suas vontades. Entretanto, por diversas razões, isso pode não ser possível. Evite deixar que predileções pessoais tornem o Planejamento Estratégico enviesado. Isso pode prejudicar os rumos do empreendimento diante de desafios;
- ◆ Não planejar ganhos impossíveis: o Planejamento Estratégico de uma empresa precisa ser algo racional e palpável. Logo, não faz sentido que ele estabeleça como objetivo ganhos inalcançáveis. Da mesma forma, também não pode ser leniente: deve ser desafiador, mas palpável ao mesmo tempo;

- ◆ Evite dados genéricos e ambíguos: o Planejamento Estratégico de um empreendimento não deve ser realizado de maneira genérica. Os dados devem ser detalhados, seguir indicadores internos e índices de mercado, além de oferecer uma perspectiva real das próximas ações da empresa;
- ◆ Estabeleça datas-chave para cada ação do empreendimento: o Planejamento Estratégico não deve ser encarado como uma promessa de ação, mas sim como um plano real de decisões. Por isso, para cada ação chave, deve-se estabelecer uma data limite, que precisa ser respeitada;
- ◆ Reúna todos os insights necessários: um Planejamento Estratégico é elaborado de maneira colaborativa. Equipe gestora, sócios, profissionais especialistas externos e dados estatísticos ajudam o empreendimento a se planejar para os próximos períodos. Deixar de levar em consideração qualquer um destes feedbacks é um erro que não deve ser cometido;
- ◆ Faça previsões de crises, imprevistos ou baixas: um Planejamento Estratégico precisa reservar uma parte para tratar sobre a possibilidade de imprevistos, crises ou ações externas no mercado que possam prejudicar o desempenho da empresa. A pandemia do Novo Coronavírus está aí para nos provar que falta de planejamento, em muitos casos, pode significar a falência de um empreendimento, mesmo com solidez no mercado.



# Importância e objetivos do Planejamento Estratégico

---

Há um número considerável de administradores e empreendedores que não gostam de dispor tempo e recursos na elaboração de um Planejamento Estratégico, gerenciando a empresa sob um estilo "um dia após o outro". Embora não seja impossível administrar um empreendimento desta maneira, a gestão torna-se bem menos eficiente.

Veja por que é importante o Planejamento Estratégico e quais objetivos busca atingir.

## Administração de tempo

Toda empresa precisa de uma boa gestão do tempo, seja nas rotinas diárias de operação, bem como utilizar a quantidade adequada de tempo para realizar os projetos que empreende ao longo de suas atividades, seja na ótica mercadológica seja na ótica estratégica.

Por exemplo, vamos supor que a empresa tenha como meta a construção de um novo parque fabril, a expansão da frota de veículos e a ampliação da equipe de colaboradores. Ao realizar um Planejamento Estratégico detalhado que estabeleça um prazo para estas ações, a empresa saberá ao certo quando realizar cada esforço.

Supondo que estas metas estejam estabelecidas para o planejamento de um ano: a empresa pode utilizar um trimestre, por exemplo, para dedicar e direcionar seus esforços ao Plano de Ação, que irão permitir que o negócio atinja os objetivos estabelecidos.

## Administração de recursos

Gerenciar uma empresa, independentemente de sua área de negócios, significa gerir os recursos escassos. Não há empreendimento com recursos ilimitados. E é por isso que o Planejamento Estratégico auxilia no estabelecimento de prioridades e em diretrizes claras para o uso dos recursos necessários à conclusão de determinadas ações.

Supondo o mesmo exemplo do item anterior, copiando as mesmas metas e o mesmo período de tempo. O Planejamento Estratégico permitirá a realização de um planejamento orçamentário, que prevê a quantidade de dinheiro a ser utilizada em cada objetivo, quanto capital em caixa a empresa provavelmente terá disponível ao longo de cada processo e de que maneira os valores serão aplicados.

Neste caso, importa principalmente as projeções em relação à receita, o capital acumulado em caixa e o volume de dívidas do empreendimento. Afinal, se os recursos disponíveis forem menores do que os necessários, a empresa terá de escolher entre alguns de seus objetivos para que possa, de fato, concluir seus projetos, mesmo que de maneira seletiva em um primeiro momento.

É por isso que o Planejamento Financeiro precisa de dados precisos, seja dos sistemas eletrônicos de gestão, bem como relatórios contábeis atualizados.

## Definição de estratégias que apliquem os recursos às metas

O Planejamento Estratégico é o momento no qual a empresa confronta seus objetivos com os recursos, potenciais e limitações que possui em atingi-los. Por isso é tão importante, pois, tornam palpáveis as discussões que, a princípio, pareciam abstratas.

Se a empresa tem o objetivo de expandir sua linha de produtos em determinada porcentagem, é no Planejamento Estratégico que será determinada a maneira pela qual este objetivo será viabilizado.

## Reconhecer problemas, identificar oportunidades

O Planejamento Estratégico também é um momento chave para olhar a realidade da empresa sob uma perspectiva ampla. É preciso observar forças e fraquezas, características internas ao empreendimento, bem como oportunidades e ameaças, fatores externos ao empreendimento. É algo semelhante à uma análise SWOT.

Diante destas discussões sobre cenários internos e externos, a empresa se prepara melhor para enfrentar situações desagradáveis, como o crescimento da concorrência, uma crise financeira nacional ou até mesmo uma pandemia de proporções, a princípio, incalculáveis.

Ainda, estabelece estratégias para "surfar na onda" de crescimento do emprego, quando o país voltar a crescer; entender quais são os setores mais promissores do mercado para se empreender; ou encontrar gargalos na atuação da concorrência que podem representar uma boa oportunidade para se explorar e crescer.



## Tipos de Planejamento Empresarial

.....

O Planejamento Estratégico não é o único tipo de planejamento possível quando tratamos da elaboração de planos de ações e diretrizes para um negócio. Contudo, engloba as estratégias que serão adotadas para aprimorar os

.....

resultados e estatísticas de cada um dos outros planejamentos. É por isso que eles se integram dentro do grande "guarda-chuva" do Planejamento Estratégico.

Veja os exemplos:

### Planejamento Financeiro

Trata especialmente das finanças do empreendimento em curto, médio e longo prazos. Compreende a posição consolidada das economias da empresa, principalmente no que diz respeito ao dinheiro em caixa, aos lucros (líquido, bruto, operacional – deduzidos de impostos), ou a dívidas e prazos, projeções de liquidez, valor total do empreendimento e fluxo de caixa.

Vale-se principalmente dos demonstrativos contábeis periódicos, bem como dos relatórios financeiros obtidos pela gestão técnica da empresa. Incorpora o Planejamento Estratégico junto a outros dois tipos de projeção:

### Planejamento tático

Analisa a empresa em um contexto de consumo e mercado. Sendo assim, planeja o posicionamento da empresa frente à concorrência, examinando os riscos e as oportunidades que surgem da movimentação das outras empresas do ramo. Faz projeções sobre Market share e outros indicadores que comparam o empreendimento a outros players do mercado.

Além disso, planeja variáveis da empresa relacionadas ao público, tais como:

- ◆ Relevância da marca;
- ◆ Posicionamento do empreendimento no mercado;
- ◆ Capacidade de expandir mercado consumidor;

- ◆ Ações de prospecção de clientes;
- ◆ Entre outros.

## Planejamento Operacional

Consiste no dia a dia da empresa:

- ◆ Analisa equipamentos utilizados e seu desempenho, fatores a serem alterados, características a serem mantidas;
- ◆ Avalia a eficiência da equipe de colaboradores;
- ◆ Ajuda a definir políticas operacionais dos próximos períodos, como o investimento em tecnologia, a aplicação de novos padrões operacionais à equipe, estratégias de implementação de eficiência e redução de custos relacionada ao funcionamento da empresa.



# Estrutura do planejamento estratégico

---

O planejamento estratégico não vai garantir que a sua empresa atingirá todos os objetivos propostos, entretanto, minimizará os problemas que, eventualmente, poderiam ocorrer na falta deste importante instrumento de gestão empresarial. Entretanto, o empreendedor, antes de qualquer coisa, precisará responder às seguintes questões:

- ◆ Para onde queremos ir?
- ◆ O que existe no ambiente?
- ◆ Qual caminho seguir?
- ◆ O que faremos?
- ◆ Como faremos?

E respondendo a essas questões, você poderá estruturar o seu planejamento estratégico seguindo-se as seguintes etapas:

- ◆ Estabelecimento da visão, missão e valores da empresa.
- ◆ Diagnóstico da situação atual da empresa.
- ◆ Estabelecimento dos objetivos estratégicos, metas e formulação das estratégias.
- ◆ Construção do Plano de ação incluindo o cronograma.



- ◆ Implementação do planejamento estratégico.
- ◆ Monitoramento.

Veremos a seguir, um pouco mais sobre cada um desses passos:

## Estabelecimento da visão, missão e valores da empresa

A resposta para a pergunta "Para onde queremos ir?" será respondida nesta etapa, que não pode ser deixada de lado e deve ser realizada com muito cuidado pelo empreendedor, pois, são esses aspectos que definirão a identidade e o posicionamento da sua empresa, base fundamental para a elaboração eficiente do Planejamento Estratégico. Assim, visão, missão e valores deverão ser redigidos de maneira muito clara e, posteriormente, serem disponibilizados para todos os funcionários da empresa.

- ◆ A **missão** é razão pela qual a empresa existe.
- ◆ A **visão** é onde a empresa quer chegar nos próximos 02, 05, 10 anos, por exemplo.
- ◆ Os **valores** são os princípios da empresa que devem ser seguidos por todos. Exemplos: honestidade, austeridade, comprometimento com o cliente, ética, agilidade, flexibilidade, liderança, tradição e tantos outros.

## Diagnóstico da situação atual da empresa

A resposta para a pergunta "O que existe no caminho?" será respondida nesta etapa. Para isso, o empreendedor precisará dividir em duas partes esse diagnóstico: **análise do ambiente interno** e **análise do ambiente externo**. Esse diagnóstico apresenta o status da empresa naquele momento, de forma que o empreendedor possa direcionar o seu planejamento estratégico.

No **ambiente interno**, são analisadas as **forças** e as **fraquezas** que a empresa possui. Exemplos de forças podem ser: pessoas motivadas, ferramentas tecnológicas, processos flexíveis, funcionários qualificados, boa localização. E como exemplo de fraquezas, podemos citar: equipamentos ou maquinários obsoletos, funcionários desqualificados, burocracia excessiva, dentre outros.

**Lembre-se:** força é tudo aquilo que beneficia a empresa e, fraqueza, é tudo aquilo que pode prejudicar o negócio. Ambos estão sob o controle do empreendedor.

Já no **ambiente externo**, são analisadas as oportunidades e as ameaças que cercam a empresa. Exemplos de oportunidades podem ser: novos nichos de mercado criados durante a pandemia do novo Coronavírus, dentre outras. E como exemplo de ameaças, podemos citar: crise causada pela pandemia, situação econômica do país, tributação e legislação, dentre outras.

**Lembre-se:** oportunidade é tudo aquilo que pode favorecer positivamente a sua empresa e, ameaça, é tudo aquilo que pode prejudicar o negócio. Ambos não estão sob o controle do empreendedor.

Para realizar esta tarefa, utilize a Matriz Swot (ou FOFA), que será abordada no próximo capítulo deste ebook.

## Estabelecimento dos objetivos estratégicos, metas e formulação das estratégias

A resposta para a pergunta "Qual o caminho seguir?" será respondida nesta etapa.

**Objetivos** nada mais são do que os resultados que a empresa pretende alcançar e que reforçam as competências centrais da empresa em relação aos fatores críticos do sucesso.

**Metas** são os desafios propostos pela empresa, o alvo que se pretende alcançar. O estabelecimento das metas deve envolver todos os colaboradores da empresa. Por isso, a importância de se estabelecer uma meta geral e, com a colaboração de todos, transformar em metas menores, tais como: vendas, marketing, recursos humanos, logística, transformação digital, dentre outras.

Lembrando que as metas precisam ser desafiadoras e realistas e seguirem o padrão SMART:

- ◆ Específicas (Specific)
- ◆ Mensuráveis (Measurable)
- ◆ Alcançáveis (Achievable)
- ◆ Relevantes (Relevant)
- ◆ Baseadas em um prazo (Time-based).

Exemplo:

Objetivo: Aumentar as vendas da empresa em 15% nesse ano.

Metas: 1) Aumentar as vendas no primeiro semestre em 2.500 unidades do produto X; 2) Prospectar novos clientes

para o novo produto y; 3) Reduzir os custos em 20%, sem demissão de funcionários.

As estratégias serão formuladas a partir da definição dos objetivos e estabelece como os resultados propostos serão alcançados e qual o caminho será percorrido. O importante é definir uma estratégia que esteja mais adequada ao seu modelo de negócio, ao seu público alvo.

### Construção do Plano de ação incluindo o cronograma

O **plano de ação** é o instrumento que fará com que a empresa conquiste as metas e os objetivos definidos, com base em um cronograma e na definição das pessoas que serão responsáveis. Aqui, estarão as respostas para as seguintes perguntas: "O que e como faremos?". Basicamente, um plano de ação deve constar os seguintes itens: o que será feito, porque será feito, onde será feito, quando, quem fará, como será feito e, por fim, quanto irá custar.

Em geral, o plano de ação é desenvolvido com base em uma ferramenta denominada 5W2H, que será abordada no item "Ferramentas que podem ser usadas na construção do Planejamento Estratégico".

### Implementação do planejamento estratégico

Depois de tudo pronto, agora é o momento de colocar o planejamento em ação. Para isso, será necessário determinar como e quando os recursos físicos e financeiros da empresa serão mobilizados e qual será a estrutura necessária mais adequada para que haja o desempenho eficiente e eficaz de todas as pessoas envolvidas no sucesso da empresa em busca dos objetivos estratégicos.

## Monitoramento

Planejamento sem monitoramento não trará resultados. Portanto, monitorar é fazer com que os objetivos estabelecidos pela sua empresa aconteçam na forma como foram planejados. Monitorar é observar se tudo está saindo de acordo com o que foi planejado e se precisará de ajustes.

Lembre-se que a presença do empreendedor será decisiva para elevar a moral dos funcionários e motivá-los, pois, passam a perceber que se trata de algo realmente importante para o futuro da empresa em que eles também fazem parte.

Por fim, como mencionado no início deste tema, muitos fatores, principalmente externos, poderão interferir no seu planejamento. E é por isso que o planejamento estratégico não é uma ferramenta imutável, podendo ser readaptada a qualquer momento, de acordo com as necessidades da sua empresa.



## Ferramentas que podem ser usadas na construção do Planejamento Estratégico

.....

Existem diversas ferramentas que poderão ser utilizadas na construção do planejamento estratégico da sua empresa. Falaremos a seguir sobre 05 delas:

## Matriz SWOT

Também conhecida como FOFA (Forças/Fraquezas/Oportunidades/Ameças), essa é uma das mais importantes ferramentas na construção do planejamento estratégico. A matriz SWOT significa:

- ◆ Forças (Strength)
- ◆ Fraquezas (Weakness)
- ◆ Oportunidades (Opportunities)
- ◆ Ameças (Threats).

Essa matriz considera os aspectos internos e externos da empresa, conforme apresentados anteriormente, sendo que as **Forças** podem ser consideradas os pontos fortes e as vantagens competitivas da sua empresa e, as **Fraquezas**, podem ser consideradas como os fatores que precisam ser melhorados para que o negócio atinja seus objetivos.

Já no que diz respeito às **Oportunidades e às Ameças**, o empreendedor não tem como controlá-las, mas precisa estar preparado para o que pode vir desse ambiente externo. Assim, Oportunidades são forças externas que interferem positivamente na empresa e as Ameças são forças externas que podem representar riscos para o desempenho do seu negócio.

Com o uso dessa ferramenta, após você coletar todas as informações constantes nos ambientes interno e externo da sua empresa, deverá analisar os dados e propor ações estratégicas a fim de alcançar melhores resultados. Para isso, é importante potencializar as oportunidades utilizando as forças existentes na empresa e, também, utilizá-las para se defender de possíveis ameaças.

## As 5 Forças de Porter

Desenvolvida por Michael Porter nos anos 1970, esta ferramenta considera os fatores competitivos mais relevantes entre as empresas de determinado mercado, cuja função é a de avaliar e determinar como a sua empresa deve se posicionar em relação à concorrência. Assim, quanto maiores as forças analisadas, maiores as chances de o mercado ser lucrativo

Veja a seguir quais são as 5 Forças de Porter:

- ◆ Rivalidade entre os concorrentes (quanto maior a rivalidade entre os concorrentes do seu negócio, mais difícil será entrar nesse mercado).
- ◆ Poder de negociação dos clientes (o poder está nas mãos dos clientes, cabendo à sua empresa a tarefa de conquistá-lo e retê-lo).
- ◆ Poder de negociação dos fornecedores (muitos fatores podem aumentar ou diminuir esse poder, principalmente em setores dominados por poucas empresas ou que possuam produtos diferenciados).
- ◆ Ameaça de novos concorrentes (quando não existem muitas barreiras para a entrada no seu mercado de atuação, ele poderá se saturar rapidamente).
- ◆ Ameaça de produtos substitutos (marcas ou produtos que não sejam iguais aos da sua empresa, mas que são semelhantes e, portanto, podem substituí-los ou mesmo superá-los).

## Matriz BCG

Utilizada para que o empreededor saiba quais dos seus produtos ou serviços oferecidos são os mais rentáveis e, portanto, melhorar sua oferta de produtos ou serviços e avaliar aqueles que geram mais caixa e que exigem menos esforço para a manutenção.

Esta ferramenta é indicada para empresas estabelecidas que já possuam uma carteira de produtos ou serviços bastante diversificada, sendo muito eficaz para analisar o ciclo de vida de um produto e decisão quanto a melhor maneira de equilibrar o mix de produtos da sua empresa.

Por meio do uso desta ferramenta, sua empresa será capaz de saber priorizar produtos ou serviços e ajudar a definir seu portfólio de vendas, bem como de entender as opções que mais geram receita com menor custo possível.

Composta pelos eixos **taxa de crescimento do mercado** e **participação do produto ou serviço no mercado**, cada eixo é composto por dois setores, formando um quadrante onde você irá designar seus produtos em 4 grupos, conforme relacionados abaixo:

- ◆ **Vacas leiteiras:** produtos ou serviços que sua empresa comercializa que geram muito lucro sem necessidade de grandes investimentos.
- ◆ **Estrelas:** produtos ou serviços que sua empresa comercializa que geram bastante lucro, entretanto, demandam níveis consideráveis de investimento.
- ◆ **Pontos de interrogação:** são aqueles produtos ou serviços que não geram muita receita, mesmo recebendo bastante investimento da sua empresa.



- ◆ Abacaxis: são aqueles produtos ou serviços que sua empresa comercializa e que apresentam baixa performance, e precisam ser estudados para saber se ainda são viáveis estarem nas prateleiras.

## Matriz de Ansoff

Esta ferramenta criada por Igor Ansoff tem como objetivo avaliar a situação de mercado do negócio em que a sua empresa atua, levando-se em consideração se o mercado que está sendo atendido é novo ou se já existe. Ou seja, basicamente essa ferramenta avaliará seu portfólio de produtos em novos *versus* já existentes e relacioná-lo aos mercados, também divididos entre novos *versus* existentes.

As estratégias que sua empresa pode escolher a partir da análise da matriz de Ansoff são:

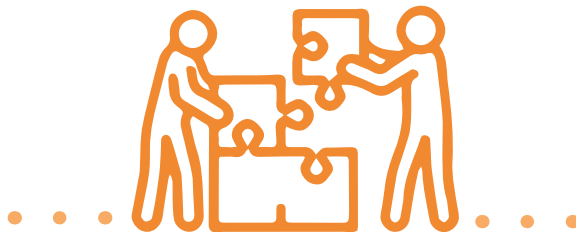
- ◆ Penetração de mercado: manter-se no mercado para conquistar novos clientes. Não vai criar novos produtos ou serviços e sim, vender mais produtos atuais no mercado que atua.
- ◆ Desenvolvimento de produtos: detecta a oportunidade de criar novos produtos para vender no mercado em que já atua.
- ◆ Desenvolvimento de mercado: consiste em trabalhar com os produtos ou serviços existentes na empresa, mas vendê-los em novos mercados que pretende conquistar.
- ◆ Diversificação: unir as duas estratégias anteriores vender seus novos produtos ou serviços a novos mercados

## Canvas Modelo de Negócio

O Canvas é uma ferramenta para visualizar seu modelo de negócio, tendo sido criada por Alex Osterwalder, trata-se de uma das ferramentas de planejamento estratégico que permitem esboçar e desenvolver modelos de negócio novos ou já existentes. A metodologia usa um Quadro Modelo de Negócios flexível e colaborativo e muito fácil de utilizar.

O canvas possui um mapa visual pré-formatado, contendo nove tópicos:

- ◆ Proposta de valor
- ◆ Segmento de clientes
- ◆ Canais
- ◆ Relacionamento com clientes
- ◆ Atividade-chave
- ◆ Recursos principais
- ◆ Parcerias principais
- ◆ Fontes de receita
- ◆ Estrutura de custos



# Como engajar e liderar sua equipe para a implementação do Planejamento Estratégico

---

O Planejamento Estratégico não terá validade ou utilidade alguma se não puder ser aplicado a toda a equipe de colaboradores. Afinal, são eles que de fato colocam a empresa para funcionar. Por isso, é preciso engajar e liderar a equipe de funcionários para implementar todas as medidas determinadas durante o Planejamento Estratégico. Mas como, de fato, fazer isso?

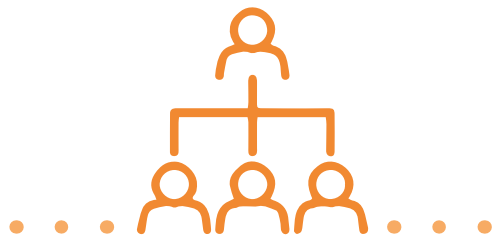
Bem, a primeira medida é instaurar um canal eficiente e oficial de comunicação entre a gestão da empresa e todos os colaboradores. Empreendimentos têm adotado diferentes estratégias para criar este elo de diálogo, de acordo com as realidades do negócio: murais impressos com recados, redes sociais oficiais, aplicativos de mensagens, entre outros.

Mas, uma coisa muito importante é realizar este engajamento de maneira capilarizada nos diferentes níveis hierárquicos da empresa. A gestão central engaja, ouve e instrui os coordenadores de equipe que, por sua vez, engajam e instruem seus subordinados.

Um bom Planejamento Estratégico deve ser construído de maneira participativa. Por isso, pesquisas de opinião com os colaboradores podem resultar em insights valiosos que podem sim ser aproveitados nos momentos de decisão e elaboração de diversos itens importantes do planejamento.

As sugestões, críticas e elogios dos funcionários, do "chão de fábrica" aos líderes, são dados valiosos sobre a rotina e o presente da empresa, fundamentais para elaborar perspectivas para o futuro.

Além disso, o próprio ato de ouvir feedbacks dos funcionários é um fator de motivação e engajamento para que os colaboradores se sintam estimulados em implementar eventuais mudanças estabelecidas no Planejamento Estratégico para o próximo período.



## Importância do Planejamento Estratégico em tempos de crise

.....

Nunca se falou tanto em Planejamento Estratégico empresarial como atualmente, pois, ainda não se sabe ao certo quanto tempo vai durar a pandemia causada pelo novo Coronavírus e quais serão seus efeitos a longo prazo. Empresas perceberam que um bom planejamento empresarial pode ser o diferencial entre um empreendimento que irá a falência e outro que irá passar pela crise com menos incidentes negativos.

O Planejamento Estratégico não serve apenas para estabelecer diretrizes e objetivos de crescimento para a empresa. Ele também ajuda a definir estratégias e planos de ação para circunstâncias nas quais a empresa esteja sofrendo com imprevistos ou contextos negativos que prejudicam seus negócios.

A pandemia do Novo Coronavírus mostrou que, em uma situação de crise, quem planeja estratégias de contenção com mais eficiência tende a sair desta situação mais fortalecido.



# Conclusão

---

Como você pode ter visto ao longo deste ebook, o Planejamento estratégico é fundamental para o sucesso duradouro e sustentável de uma empresa, e não deve, em hipótese alguma, ser negligenciado, especialmente em um cenário no qual a economia, o mercado e a demanda por produtos e serviços continua instável e imprevisível

É muito importante ressaltar sempre que o Planejamento Estratégico não se trata de uma mera previsão de resultados ou expectativas. Mas sim, um misto de várias perspectivas estratégicas, diretrizes, olhares críticos sobre a empresa e o modelo de negócio, erros, acertos, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

É, acima de tudo, um instrumento no qual as empresas se reforçam para encarar os desafios do mercado, se proteger de imprevistos e adversidades, crescer de maneira sustentável e previsível.

Aqui, buscamos oferecer ao empreendedor insights sobre como enxergar, planejar, elaborar e executar um bom Planejamento Estratégico, que contemple todos os aspectos mencionados neste ebook.

Assim, conceitos e ideias que podem parecer abstratos em um primeiro momento se tornam palpáveis à medida que o empreendedor consegue empregá-los em um formato concreto de planejamento com modelo, ferramentas e práticas.

Lembre-se de adaptar o conhecimento adquirido através de nosso conteúdo à realidade da sua empresa e as características do seu modelo de negócio. Nem tudo o que foi aqui descrito se aplica a todas as empresas, por isso, é necessário flexibilizar essas informações ao contexto do seu empreendimento.

Continue acompanhando os ebooks do **Guia Essencial do Sebrae para a retomada empresarial pós-pandemia**. Se você não leu o volume 1, que fala sobre “dar a volta por cima”, ele já está disponível para acesso. Esperamos a sua leitura em nossos próximos ebooks. Até breve!









[www.sebraeatende.com.br](http://www.sebraeatende.com.br) **0800 570 0800**

