



 **E-BOOK**

Aprenda a planejar as estratégias
do seu negócio

Olá,

Você sabe que para gerir com sucesso uma empresa e enfrentar o mercado e os desafios do dia a dia empresarial é preciso se preparar e, para isso, o Sebrae disponibiliza diversos produtos, canais e serviços para auxiliá-lo nessa jornada.

Em sua estratégia de **Atendimento Remoto** e com o objetivo de ampliar suas alternativas de acesso a conteúdos e soluções educacionais, o Sebrae produziu e disponibiliza este *e-book*, mais um produto no formato de Educação a Distância (EAD).

A proposta de nossos *e-books* é apresentar os principais conteúdos sobre **gestão de pequenas empresas** como cursos em formato de **livros digitais**, isto é, materiais educacionais organizados para capacitar quem quer empreender e quem já possui empresa e deseja ampliar seus conhecimentos e melhorar sua prática à frente de seus negócios.

Com as soluções de Educação a Distância do Sebrae você tem a oportunidade de **estudar off-line** ou em um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), disponível **24 horas por dia**, que pode ser acessado a qualquer momento e de qualquer lugar que tenha conexão com a internet, sem necessidade de deslocamento.

Aproveite esta oportunidade de ampliar seus conhecimentos e bons negócios!

Equipe de EAD do Sebrae-SP

Sumário

Carta do Sebrae	2
Apresentação	5
O que é planejamento estratégico	6
Os perigos de trabalhar sem planejamento	6
Conceitos	7
Por que planejar	8
Como fazer planejamento estratégico	8
Exemplo prático: Jaime abre uma picanharia	11
Missão, visão e valores da empresa	14
O tripé de sustentação	14
Missão	15
Visão	16
Valores	18
Pesquisa de mercado e análise do ambiente externo	21
Pesquisa de mercado	21
Análise do ambiente externo	24
Análise do ambiente interno e elaboração de diagnóstico	26
Análise do ambiente interno	26
Diagnóstico	27
Marketing mix	32
Público-alvo e proposta de valor	32
Produto	32
Preço	33
Praça	33
Promoção	34
Objetividade	36
Compartilhamento	37
Reuniões	38
Ciclo PDCA	39
As seis etapas do planejamento estratégico	40
A metodologia	41
Etapa 1: Definição dos pilares estratégicos do negócio	41
Etapa 2: Análise da situação	41
Etapa 3: Elaboração das estratégias da empresa	41

Etapa 4: Criação e prática do plano de ação.....	41
Etapa 5: Estabelecimento do sistema de medição e de análise de desempenho	42
Etapa 6: Aperfeiçoamento contínuo do processo	42
Exemplo prático: Armando abre uma pizzeria	43
Estratégias competitivas	47
O que é estratégia competitiva.....	47
Diferenciação.....	48
Liderança de custos.....	48
Enfoque	49
Elementos estratégicos	50
Público-alvo	50
Por que selecionar	51
Menos é mais.....	51
Como escolher	52
Sistemas de medição de desempenho	56
Objetivos, indicadores e metas	56
Metas inteligentes.....	57
Exemplo prático: Carlos assume a livraria do pai	58
Plano de ação	62
Exemplo prático: Carlos faz o plano de ação da livraria	64
Identidade da empresa e documentação	66
Balizadores estratégicos.....	66
Padronização de documentos e informações.....	67
Registro.....	67
Todo empreendedor quer saber	70

O que é planejamento estratégico

Alguns empreendedores não dão o devido valor ao planejamento, e isso não acontece apenas com aqueles que iniciam seu primeiro empreendimento – muitos empreendedores “veteranos” também cometem esse erro.

Este capítulo apresenta o que é planejamento estratégico e mostra a importância do planejamento para o sucesso de um empreendimento.



Os perigos de trabalhar sem planejamento

Gerenciar a própria empresa requer uma profunda análise dos diversos cenários e a escolha correta das estratégias que serão utilizadas. Para ter sucesso em um mercado competitivo, o empresário precisa identificar oportunidades e fugir de ameaças. E isso só é possível com planejamento.

Se as empresas que planejam bem e avançam no caminho certo sofrem durante o processo, imagine o que acontece com as que não se planejam! Muitas Micro e Pequenas Empresas em nosso país decretam falência por falta de organização, ausência de planos estratégicos e metas, má administração das finanças, falhas nos processos de trabalho e improviso em suas ações.

Segundo a pesquisa *Demografia das empresas*, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mais da metade das empresas fecham as portas antes de completar quatro anos de vida. Das que permanecem abertas, muitas lutam para sobreviver, estando longe de serem caracterizadas como um negócio próspero.

A falta de planejamento é a segunda maior causa de mortalidade de empresas. Isso mostra que ele é exceção e que o mais comum é o “fazejamento” – simplesmente abrir as portas e tocar os negócios conforme a maré, contando apenas com a sorte.

Contudo, em um cenário competitivo como o atual, o planejamento é uma ferramenta importantíssima, tanto para quem já tem uma empresa quanto para quem vai abrir uma. É o planejamento que direciona o empresário para o melhor caminho, dentro de seu cenário e contexto de atuação.

Atenção

O mercado empresarial não aceita mais amadores nem pessoas que não saibam planejar seus negócios. Para atingir o sucesso é preciso obstinação, perseverança, persistência e, principalmente, planejamento!



Conceitos

Segundo Philip Kotler – autor de mais de 150 artigos e 55 livros, titular da cadeira de *Marketing* Internacional em um dos mais importantes centros de estudos sobre negócios do mundo –, **planejamento estratégico é a metodologia que permite à empresa estabelecer a direção que seguirá, com o objetivo de interagir de forma exitosa com o ambiente.**

As estratégias, por sua vez, são o conjunto de ações utilizadas para atingir esse objetivo, para colocar o planejamento em prática. Dessa forma, o planejamento estratégico conduz a empresa utilizando seus pontos positivos para “atacar” e seus pontos negativos para “defender” (melhorar as fraquezas para elas não criarem um ponto forte no concorrente).

Dica

O planejamento de um negócio é a análise dos fatos e a avaliação das possibilidades para definir as ações seguintes. O planejamento pode ofertar informações que antecipem as mudanças do mercado, para que você tome decisões e conquiste uma posição privilegiada dentro do seu setor de atuação.

Por que planejar

Quando uma empresa não tem estratégias bem definidas, há grande chance de ela ter problemas em curto prazo. Isso porque o mercado está cada vez mais competitivo e é preciso inteligência para conquistar os consumidores.

Dica

Muitos empresários acreditam ter um planejamento, quando na verdade têm um plano geral do negócio, feito de qualquer jeito. Por isso, fique atento e não confunda **planejamento estratégico** com **esboço de ideias genéricas**! Pior do que não ter plano é ter um plano que não seja completo nem satisfatório para as necessidades da empresa.

Para entender melhor a importância do planejamento para a empresa, pense em sua vida pessoal: O que acontecerá se você sair de casa sem saber para onde irá e o que fará? Seu dia não será produtivo! E o mesmo acontece com a empresa: para ter produtividade, o empresário precisa saber o que a empresa tem de fazer e quais são seus diferenciais em relação aos concorrentes.

Planejar é também pensar sobre isso antes de atuar em qualquer mercado. Tentar conduzir uma empresa sem planejamento é como sair para um supermercado sem uma lista de compras: a pessoa acaba comprando itens desnecessários, perdendo tempo e dinheiro. Da mesma forma, quando não existe planejamento para a empresa, ela gasta recursos desnecessariamente.

Como fazer planejamento estratégico

Para fazer um bom planejamento, é preciso refletir bem sobre o negócio:

- Qual é a área de atuação da empresa?
- Quais são os objetivos a serem alcançados?
- Quem é o seu público-alvo?
- O que pensam os clientes sobre seus produtos? E sobre os produtos da concorrência?

A pesquisa de mercado é importante nessa etapa, mas não há fórmulas prontas para buscar informação. O que existem são **técnicas sistematizadas para colher e analisar dados**. Com o resultado em mãos, é preciso **estabelecer um plano de ação detalhado**, em que conste tudo o que deve ser feito na empresa.

Análise ambiental e plano de ação

O planejamento é um processo constante: tem começo, meio, fim e, imediatamente, recomeço. Além disso, ele deve ser feito de modo coletivo e com base em estudos sobre o mercado e os consumidores.

É importante que ele envolva todos dentro da empresa, para que os colaboradores ou funcionários saibam em que direção seguir. Esse envolvimento é benéfico para a empresa e fundamental para a execução do planejamento estratégico. É como em um barco: é melhor quando todos remam na mesma direção; e é ainda melhor se o barco estiver na direção correta.

Nesse contexto, existe a **análise ambiental**, a busca de informações. Como empresário, você tem de buscar informação para conseguir ter uma visão mais ampla sobre o negócio, para ter uma visão do todo.

Especialmente no ambiente de Micro e Pequenas Empresas, caracterizado por negócios familiares, com poucos funcionários, há muito para fazer e pouco tempo disponível. No entanto, você, empresário, não pode apenas fazer as tarefas do dia a dia, ainda que essa seja uma rotina muito pesada. Você precisa se organizar para buscar uma visão mais ampla sobre o negócio e, assim, dar o melhor direcionamento para ele.

A partir da análise ambiental você poderá estabelecer o plano de ação, ou seja, você poderá tomar decisões sobre o que deve ser feito. Depois de determinar o objetivo, você determinará as ações necessárias para atingir esse objetivo:

- Quem serão os responsáveis pelas ações?
- Qual será o prazo para a execução das ações?

- Quais recursos são necessários para as ações?

Sua função como empresário inclui **acompanhar se o que foi definido está sendo cumprido** e, se não estiver, analisar por que não está:

- É precisa redirecionar?
- O objetivo não foi bem definido?
- A meta não é alcançável?

Isso tudo é essencial para que o ciclo não pare! Avaliação e análise ambiental, plano de ação, acompanhamento das atividades, reavaliação e reinício do planejamento – esse ciclo que deve ser constante em toda empresa.



Empreendedores da vida real

Thiago Benedetti, da Smart Burger, conta que, quando abriu a primeira loja, os negócios tiveram um primeiro ano bom porque, mesmo não tendo um produto bom, era uma novidade. O segundo ano, no entanto, foi ruim: a novidade tinha passado, e o produto continuava não tão bom. Foi em seu terceiro ano no mercado que o empresário começou a se planejar, estudando melhor o negócio e o público-alvo. Então, os negócios experimentaram uma ascensão e, no quarto ano, estabilizaram-se muito bem, cobrindo os investimentos.

A segunda loja surgiu no quinto ano, e, dessa vez, houve de fato planejamento. Thiago estudou o ponto em que se localizaria a loja. Como ela ficaria nas proximidades da sede nacional de um banco, o empresário decidiu exatamente qual seria o público-alvo e tomou decisões pensando neste público: funcionários com 1 hora de almoço. Assim, foi decidido que a nova loja teria um atendimento mais rápido, aprontando os pratos com mais agilidade, além de um “serviço de transporte” – uma *van* para buscar os funcionários do banco no horário de almoço. Planejada para atender o público-alvo, a segunda loja compensou os investimentos em apenas 1 ano e 2 meses de atuação!

Exemplo prático: Jaime abre uma picanharia

Acompanhe a seguir o caso de Jaime e fique atento à maneira como ele conduziu seu novo empreendimento.

Uma picanharia localizada na zona sul de São Paulo: um tipo de bar que serve cerveja com porções de carnes nobres, para o público-alvo formado por pessoas mais velhas que buscam um espaço agradável e sofisticado para conversar, enquanto tomam cerveja *premium* e degustam porções de carnes de qualidade. Essa era a referência de Jaime quando ele decidiu ter um estabelecimento igual a esse e investiu quase todo o dinheiro que tinha em seu novo negócio: a Picanharia de Perdizes.

Como, durante a semana, o outro estabelecimento só abria no final da tarde e à noite, Jaime optou por seguir esse modelo. Afinal, trabalhava como funcionário em outra empresa de segunda a sexta-feira. Então, apenas nos fins de semana a Picanharia de Perdizes abria na hora do almoço.

Porém, um mês após a inauguração, a Picanharia de Perdizes já apresentava problemas.

Os clientes da região de Perdizes não reconheciam aquele estabelecimento como um bar, e, sim, como uma churrascaria. Além de carne, os clientes pediam arroz, batata e feijão. O dono e os funcionários precisavam explicar constantemente que serviam apenas aperitivos, e a maioria dos clientes ia embora, frustrada.

Os clientes também não entendiam o motivo de a Picanharia de Perdizes ficar fechada durante a semana na hora do almoço.

Os frequentadores da Picanharia de Perdizes eram, na maioria, famílias. Essas famílias tinham ficado satisfeitas com a inauguração de uma churrascaria na região e evidentemente iam visitar o local para degustar as novidades. Mas, ao chegar lá, saíam frustrados com as informações que recebiam.

Após quatro meses, a picanharia não recebia mais um grande público. Para chamar a atenção dos moradores do bairro, Jaime:

- contratou um carro de som para divulgar a empresa pelas ruas.
- incrementou o cardápio com drinks elaborados.

As ações, no entanto, não deram resultado. Os moradores ficaram revoltados com o barulho do carro de som, e os clientes que visitavam a Picanharia de Perdizes não estavam interessados nas novas bebidas à venda.

Em seis meses, a picanharia de Jaime fechou as portas, e o imóvel foi colocado para alugar.

Podemos afirmar que Jaime não fez um planejamento correto antes de abrir a picanharia. As decisões do proprietário foram tomadas intuitivamente, sem considerar as necessidades e os desejos do mercado.

Agora, reflita: Se estivesse no lugar de Jaime quando decidiu abrir a Picanharia de Perdizes, o que você faria diferente? Como seria seu planejamento estratégico?

Atenção

Intuição não é planejamento! Planejar é estudar com cuidado cada ação que será tomada pela empresa. Nada pode ser feito sem estudo, análise e aprovação dos clientes. A empresa precisa atender a vontade dos clientes, e não os interesses do seu proprietário.

No caso de Jaime e a Picanharia de Perdizes, para começar, seria necessária uma pesquisa de mercado ainda na fase de elaboração da empresa. Essa pesquisa certamente apontaria que, naquela região, uma churrasceria seria bem mais viável do que um bar. Além disso, Jaime não ouviu a opinião dos clientes e ficou preso à sua ideia, do começo ao fim. Isso não é indicado para nenhuma empresa!



Este capítulo mostrou o quanto planejar é importante para abrir e manter uma empresa. Agora, que tal testar seus conhecimentos sobre o conteúdo abordado até aqui? Faça isso na atividade a seguir.

Atividade 1.1

Determine se cada uma das afirmações a seguir é verdadeira ou falsa.

- () Um dos principais motivos para o grande índice de empresas que fecham as portas diariamente no Brasil é a falta de planejamento.
- () A maioria dos empresários sabe como planejar seu negócio.
- () Cada empresa possui um planejamento diferente para seu negócio. Por isso, o planejamento estratégico pode ser feito de qualquer jeito, dependendo do empreendedor.
- () A empresa que planeja suas ações tem mais chances de ser bem-sucedida.

RESPOSTAS:

- (V) Um dos principais motivos para o grande índice de empresas que fecham as portas diariamente no Brasil é a falta de planejamento.
- (F) A maioria dos empresários sabe como planejar seu negócio. *Na verdade, grande parte dos empresários não sabe como planejar seu negócio ou o faz de qualquer jeito.*
- (F) Cada empresa possui um planejamento diferente para seu negócio. Por isso, o planejamento estratégico pode ser feito de qualquer jeito, dependendo do empreendedor. *Na verdade, mesmo que o planejamento mude de empresa para empresa, o processo de planejamento estratégico de qualquer empresa precisa seguir as etapas dessa metodologia.*
- (V) A empresa que planeja suas ações tem mais chances de ser bem-sucedida.

Missão, visão e valores da empresa

Neste capítulo, você conhecerá como a missão, a visão e os valores da empresa são determinantes para o sucesso dos negócios.



O tripé de sustentação

Antes de fazer o planejamento para sua empresa, você precisa responder algumas perguntas:

- Qual é a finalidade da empresa?
- Com que pretensão ela foi criada?
- Aonde ela pretende chegar?
- Quais são seus valores?

Essa reflexão leva às definições iniciais do processo de planejamento estratégico, que ajudam a criar a identidade da empresa:

- A **visão** da empresa: é o ponto aonde você quer que ela chegue. Isso precisa estar muito claro, mesmo que seja um ponto muito distante. Você precisa definir o que almeja – se possível, o que almeja para toda a existência da empresa.

- A **missão** da empresa: é a razão de ser dela, aquilo que, no dia a dia, será o motivador para os negócios. A missão se refere muito ao mercado. Foi-se o tempo em que a razão de ser de uma padaria era vender pão. Hoje uma padaria tem de satisfazer às necessidades dos seus clientes. E isso não é feito simplesmente vendendo pão. Você precisa olhar para sua empresa e tomar consciência da missão que quer para ela. Também precisa compartilhar isso com seus colaboradores ou funcionários.
- Os **valores** da empresa: são os “comportamentos” dos quais você faz questão, aqueles que você quer presentes em todas as ações do dia a dia da empresa. É como se fosse o eixo norteador dos negócios. Os valores acabam criando a identidade da empresa no mercado. Se você acha um determinado comportamento importante, estabeleça esse comportamento como um valor e não o abandone. Por exemplo, se você tem um determinado padrão de qualidade, e isso é um valor para você, nunca abra mão dele: sempre trabalhe com fornecedores bons, capazes de ajudá-lo a manter o padrão de qualidade da sua empresa. Isso tornará seu empreendimento conhecido, se transformará em uma marca da sua empresa.

A partir de agora, você verá mais detalhes sobre cada um desses três pontos, que formam o tripé de sustentação de um negócio.

Missão

A missão é a razão de ser da empresa. Ela norteia todas as ações do dia a dia.

Quando a missão da empresa está clara, ela contagia os colaboradores ou funcionários e também os clientes.

Atenção

O mundo está em constante mutação, e é normal que um modelo gerencial mude com o passar do tempo. Quando isso acontece, é possível fazer ajustes na missão do empreendimento.

Exemplo prático: Mais que vender peixes

Um empresário que atua no mercado *pet* tem como principal produto de sua loja peixes ornamentais. Ele estabeleceu como missão da empresa, além de vender peixes, ser uma fonte de informação para quem tem o aquarismo como *hobby*.

Um comprador entrou nessa loja querendo o que seriam os seus primeiros peixes. Mas o atendente não vendeu nenhum animal para ele, e foi exatamente isso que conquistou aquele comprador!

Ao conversar com o novo cliente, o atendente descobriu que ele tinha acabado de montar seu aquário. Então, explicou: “Qualquer peixe que eu lhe vender hoje morrerá. Antes, você precisa colocar um produto na água do aquário, para acontecer um ciclo biológico”. Depois de indicar o produto, se despediu: “Em uma semana, você pode voltar para escolher seus peixes!”.

Aquele possível comprador se tornou um cliente fiel, e isso aconteceu porque o atendente adotou a missão da empresa em suas ações. O comprador saiu da loja sem peixes, mas um novo cliente estava conquistado!

Se a missão da empresa (e do atendente) fosse simplesmente vender peixes, já naquela primeira visita o comprador teria adquirido os animais, que talvez morressem. Ele retornaria à loja para mais uma ou duas compras, e depois não voltaria mais.

Esse exemplo mostra que é a missão da empresa que traz resultado para ela, que faz a diferença no mercado.

Exemplos práticos: Vale, Banco do Brasil e Sebrae

Veja agora alguns exemplos de missão de empresas bastante reconhecidas no mercado. Preste atenção e se inspire!

- Vale: “Transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável.”
- Banco do Brasil: “Ser um banco de mercado competitivo e rentável, atuando com espírito público em cada uma de suas ações junto à sociedade.”
- Sebrae: “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional.”

Dica

Você reparou que a missão das empresas é escrita em apenas um parágrafo? Isso é o ideal, porque um texto conciso facilita a comunicação para funcionários, fornecedores e clientes.

Visão

A visão da empresa é o ponto no qual você a enxerga no futuro. É como se fosse uma bússola, apontando o caminho; um sonho que inspira e motiva.

É importante saber qual é o ponto almejado, porque ele orientará o planejamento da empresa – as ações e o tempo necessários para alcançar aquele sonho. Por exemplo, você pode abrir um negócio no setor alimentício hoje, com a intenção de ser a maior franquia daquele tipo de alimento no país. Mas, para conseguir isso, você precisará saber o que deve ser feito. Nada acontecerá da noite para o dia. O planejamento é que determinará um passo a passo para que você alcance seu objetivo: o tempo, as ações, as pessoas, os recursos, enfim, tudo o que é necessário para chegar àquele ponto que você determinou como visão da sua empresa.

Todo o processo de planejamento ocorre em busca da visão projetada e envolve monitoramento. É preciso ter metas e dados concretos (números) para acompanhar a execução do planejamento.

Exemplos práticos: Vale, Banco do Brasil e Sebrae

Veja agora a visão das grandes empresas cuja missão você conheceu há pouco:

- Vale: “Ser a empresa de recursos naturais global número um em criação de valor de longo prazo, com excelência, paixão pelas pessoas e pelo planeta.”
- Banco do Brasil: “Ser o banco mais relevante e confiável para a vida dos clientes, funcionários, acionistas e para o desenvolvimento do Brasil.”
- Sebrae: “Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável.”

Atenção

Todas as empresas devem ter visão. É daí que sairão os objetivos e as metas a serem seguidos, em todos os níveis de sua hierarquia.



Valores

Os valores formam o terceiro elemento do tripé de sustentação de uma empresa.

Para entender melhor o que são os valores, imagine a empresa como uma pessoa: Por quais atitudes e comportamentos uma pessoa deve ser lembrada para ser respeitada? Essa pergunta também pode ser feita em relação às empresas.

Os valores são os princípios que direcionam todas as ações dentro da empresa. É fundamental que eles estejam presentes nas atitudes de todos, a começar pelo empresário. Apenas dessa forma os valores poderão se tornar um padrão da empresa, pois, quando presentes no comportamento do empresário, os valores se tornam uma referência para os colaboradores ou funcionários e, assim, para toda e qualquer ação que envolva a empresa.

Por exemplo, uma empresa que tem como valor a pontualidade deve cumprir todos os seus compromissos com os clientes, e as atitudes de todos os envolvidos têm de corresponder a isso.

Imagine uma fábrica na qual, em uma sexta-feira, os funcionários estejam fazendo hora-extra para cumprir o prazo de um pedido. Então, o empresário passa para se despedir dizendo que vai a um *happy hour* com os amigos. Esse tipo de situação desestimula qualquer colaborador, qualquer equipe. O empresário não pode determinar um valor para a empresa e ter atitudes que não correspondam a esse valor.

Dica

O valor é um princípio que deve ser seguido pelo empresário e pelos colaboradores em tudo o que fizerem em relação à empresa. De nada adianta colocar os valores em quadros, murais e *site*, e muito menos deixá-los em gavetas. Pratique o que determinou como valor para sua empresa. Assim, você servirá de inspiração para seus colaboradores ou funcionários, e todos poderão incorporar os valores da empresa como práticas para o dia a dia.

Exemplos práticos: Vale, Banco do Brasil e Sebrae

Veja agora os valores das três grandes empresas cujo tripé de sustentação você está conhecendo ao longo deste capítulo:

- Vale:
 - “A vida em primeiro lugar.
 - Valorizar quem faz a nossa empresa.
 - Cuidar do nosso planeta.
 - Agir de forma correta.
 - Crescer e evoluir juntos.
 - Fazer acontecer.”

- Banco do Brasil:
 - “Espírito público.
 - Ética.
 - Potencial humano.
 - Competência.
 - Eficiência.
 - Unicidade.
 - Sustentabilidade.
 - Inovação.
 - Agilidade.”

- Sebrae:
 - “Compromisso com o resultado.
 - Conhecimento.
 - Inovação.
 - Sustentabilidade.
 - Transparência.
 - Valorização humana.”



Este capítulo mostrou que missão é a razão da existência da empresa; visão é aonde a empresa quer chegar; e valores são os princípios da empresa.

Muitas Micro e Pequenas Empresas não se importam com missão, visão e valores ou nem sabem que existe esse tripé de sustentação. Sem definir o que são, aonde querem chegar e como devem se comportar, elas se perdem e não conhecem o sucesso.

Não deixe que isso aconteça com a sua empresa! Construa seu tripé de sustentação!

Pesquisa de mercado e análise do ambiente externo

O planejamento estratégico é o fio condutor que leva ao crescimento da empresa. Neste capítulo, você verá como formar as bases para um planejamento eficaz, ou seja, como fazer pesquisa de mercado e análise do ambiente externo.



Pesquisa de mercado

Uma das ferramentas que você pode usar para fazer o planejamento da sua empresa é a pesquisa de mercado. Trata-se da busca de dados sobre o mercado de interesse, e pode envolver diferentes fontes de informação.

As **fontes de informação secundárias** são aquelas que fornecem dados já disponíveis para todos. É fácil conseguir essas fontes, basta você ter iniciativa para buscar os dados e transformá-los em informações que possam ser usadas no planejamento do seu negócio, inclusive no redirecionamento dele.

Por sua vez, as **fontes de informação primárias** são aquelas em que você mesmo coleta os dados sobre o seu mercado de interesse. Você pode desenvolver uma pesquisa mais específica para o seu caso, pode contratar um profissional para fazer isso ou, ainda, buscar uma pesquisa já feita por outro empresário do mesmo ramo, alguém que já esteja na sua área de atuação.

O mais importante é saber usar a pesquisa de mercado a seu favor, saber usar essa ferramenta dentro do seu planejamento e, assim, tomar as melhores decisões.

Muitas vezes, essa pesquisa indica tendências, ou seja, caminhos que serão seguidos pelo mercado. Portanto, ela é importante para você direcionar sua empresa para esses mesmos caminhos.

Dado ou informação?

Dado é a unidade básica de um conteúdo. Visto isoladamente, ele é apenas um número, não descreve uma situação.

Em negócios, **os dados coletados e analisados dão ao empreendedor informação** ampla do que está sendo pesquisado; dão conhecimento. Quanto mais dados qualificados, mais relevante é a informação. Conhecendo bem as informações é possível tomar decisões inteligentes, com mais confiança e clareza.

Os **dados primários** são levantados diretamente na fonte, isto é, nos clientes e fornecedores. Por exemplo, se você quiser saber se um tênis é confortável, é só pedir a alguém que experimente o calçado e dê sua opinião ou preencha um formulário de pesquisa de satisfação.

Os **dados secundários** são os disponíveis em pesquisas já realizadas. Podem ser encontrados em relatórios internos de associações de classe, em fontes governamentais ou em notícias veiculadas na mídia. É o caso de índices de inflação, preços médios dos produtos e até de novas tendências.

Como coletar dados

Os dados primários são importantíssimos para a empresa e podem ser coletados de clientes, fornecedores e concorrentes. Sim: você pode mudar a visão habitual sobre concorrência e passar a ver seu concorrente como um parceiro!

O primeiro passo para coletar dados primários é ter atenção. Esteja atento a tudo no ambiente, em especial às reações dos clientes. Tente uma aproximação com o cliente, busque formas de fazer que ele se manifeste. Hoje, existem muitos meios para isso. Você pode buscar dados em seu próprio ponto de venda, nas redes sociais ou em interações pessoais com os clientes.



Os fornecedores também são excelentes fontes de informação, porque estão no mercado o tempo todo. Lembre-se de que seus fornecedores estão sempre visitando empresas como a sua. Então, interaja com eles! Torne seu fornecedor um parceiro! Certamente isso trará informações decisivas para o planejamento estratégico da sua empresa.

Como elaborar uma pesquisa

Algumas vezes, a pesquisa para coleta de dados primários é elaborada por uma empresa especializada. Mas você também pode fazer isso.

Para elaborar uma pesquisa que tenha profundidade, isenção e credibilidade, é necessário seguir três premissas básicas:

- **Problema:** se a empresa está com algum problema ou existem dúvidas, é hora de fazer uma pesquisa de mercado. A pesquisa serve exatamente para oferecer uma resposta pontual para uma dúvida ou orientar uma decisão.
- **Objetivos:** é importante colocar os objetivos em forma de perguntas. Por exemplo: **Qual é o melhor preço para os produtos?** Essa é uma ótima maneira de pensar com clareza sobre os objetivos.
- **Campo de pesquisa:** as pessoas entrevistadas devem ser agrupadas de acordo com características comuns. Por exemplo: moradores da zona norte da cidade; pessoas acima de 30 anos; usuários de ônibus etc. O agrupamento depende do assunto pesquisado.

Pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa

As pesquisas **qualitativas** servem para buscar **dados subjetivos**, ou seja, aqueles que, muitas vezes, não se pode traduzir em números. Então, você busca a informação e registra textualmente o que a pessoa que participou da pesquisa falou.

As pesquisas **quantitativas**, por sua vez, segmentam um público com as características que se quer pesquisar e servem para buscar **dados mais específicos**. Nesse caso, você deverá fornecer possibilidades de resposta para as pessoas que participarão da pesquisa. Por essa razão, a análise dos dados coletados nesse tipo de pesquisa é muito mais objetiva.

Se você quiser pesquisar seu mercado potencial, saber, por exemplo, o número de clientes desse mercado, você deverá usar uma pesquisa quantitativa. Por outro lado, se você quiser saber qual é o melhor produto

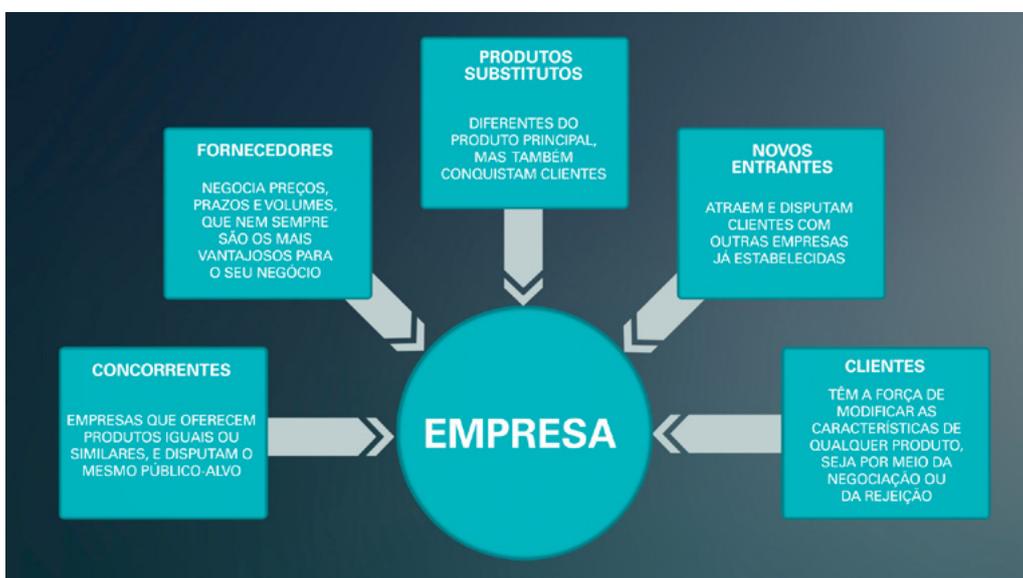
para seu mercado (por exemplo, o sabor do sorvete que mais agrada aos clientes), você deverá usar uma pesquisa qualitativa.

Análise do ambiente externo

É importante conhecer os agentes externos com quem você trabalha na sua empresa. Existem várias formas de analisar o ambiente externo, e a mais utilizada é a proposta por Michael Porter, um professor norte-americano de Administração e Economia em Harvard e autor de diversos livros.

Segundo essa proposta, o cenário de competição de uma empresa é composto por cinco agentes:

- Concorrentes: empresas que oferecem produtos iguais ou similares, que disputam o mesmo público-alvo.
- Fornecedores: negociam preços, prazos e volumes, que podem não ser os mais vantajosos para o seu negócio.
- Produtos substitutos: produtos diferentes, mas que podem disputar os mesmos clientes. Por exemplo, uma pizzaria pode ter como produto substituto hambúrgueres, comidas árabes ou pastéis.
- Novos entrantes: empresas novas que atraem e disputam clientes com empresas já estabelecidas.
- Clientes: têm a força de modificar as características de qualquer produto, seja por meio da negociação, seja por meio da rejeição.



Empreendedores da vida real

Tiago Soares, da RT Casa de Tintas, conta que o critério inicialmente adotado em sua empresa foi o tino e a experiência que ele havia adquirido em mais de dez anos de contato com clientes, os ouvindo e entendendo. Mas ele não demorou a perceber que isso não bastava, que ele precisava de capacitação sobre empreendedorismo. Por isso, Tiago buscou o Sebrae, onde despertou para os conteúdos empreendedores. Assim, pôde começar a conduzir sua empresa com muito mais profissionalismo e chance de sucesso!



Este capítulo mostrou a pesquisa de mercado como ferramenta de planejamento e apresentou os agentes do ambiente externo. Esses são conhecimentos essenciais para sua atuação como empresário.

Apesar de muitos empreendedores ainda tomarem decisões pautadas pela intuição e pelas próprias opiniões, isso não é indicado. Analise seu mercado e seu ambiente externo, pois nenhum negócio vai para a frente sem analisar as oportunidades de mercado e sem ouvir os clientes.

Análise do ambiente interno e elaboração de diagnóstico

Neste capítulo, você verá como estudar o ambiente interno e fazer o diagnóstico, com a análise Swot ou Fofa.



Análise do ambiente interno

Para que seu empreendimento alcance sucesso, você precisa se perguntar: Como está a empresa frente aos desafios do cenário externo? E é a análise do ambiente interno que poderá lhe dar a resposta.

Para fazer a análise interna, você precisa verificar o que a empresa apresenta como recursos humanos, tecnológicos e financeiros, enfim, todos os tipos de recursos que a empresa tem disponíveis dentro dela. Então, você deve fazer uma análise bem objetiva, para levantar o que a empresa tem de bom (pontos fortes) e o que a empresa tem de ruim (pontos fracos). E todas essas informações devem ser levadas em consideração no planejamento da empresa.

Contudo, para conseguir fazer toda essa análise, você precisa ter registradas todas as informações relacionadas aos seus negócios. Em Micro e Pequenas Empresas, muitas vezes, há um ambiente muito informal, em que as informações ficam apenas na memória do empresário, sem qualquer registro. Mas isso não é uma estratégia!

O ideal é dar formalidade e profissionalismo à condução dos negócios, e, para isso, é preciso registrar todas as informações, para que elas não se percam. Se você perder as informações sobre sua própria empresa, você não conseguirá tomar decisões acertadas.

Por exemplo, quando precisar saber quanto existe de cada produto no estoque, de nada adiantará você achar que tem X ou Y. Você precisará saber a quantidade exata. Isso lhe dirá a quantidade de recurso em estoque, para que você consiga avaliar o que pode fazer para socorrer seu fluxo de caixa, por exemplo. Se você não mantiver registros, não saberá o que fazer.

Apenas registrando as informações você conseguirá saber, por exemplo, que um determinado produto já está há muito tempo parado no estoque e, portanto, pode entrar em liquidação.

Por essas razões, a formalidade nos processos administrativos é tão importante.

Empreendedores da vida real

Thiago Benedetti, da Smart Burger, conta que o controle do estoque foi um aspecto sobre o qual aprendeu muito depois que abriu a empresa. No começo, ele mantinha o estoque cheio, por medo de faltar algum ingrediente, e às vezes acabava perdendo produtos ou ficava com muito recurso preso no estoque.

Hoje, Thiago sabe que estoque cheio é dinheiro parado e aprendeu a ter um estoque bem controlado. Ele trabalha com pedidos semanais, de modo a usar o que comprou do fornecedor antes do prazo de pagamento. Por exemplo, quando compra determinados ingredientes e tem um boleto para pagar o fornecedor em 15 dias, ele usa todos os ingredientes comprados antes daqueles 15 dias. Assim, todos os produtos da hamburgueria se pagam. Mas para começar a calcular isso direitinho, Thiago precisou estudar seu mercado e entender bem como ele funciona.

Diagnóstico

Fazer o diagnóstico é entender o que de fato está acontecendo com sua empresa. Para isso, você pode se fazer várias perguntas, como:

- Que tipos de pessoa formam a clientela da empresa?
- Como é a relação da empresa com os fornecedores?
- Como são os processos?

Isso quer dizer que você precisa buscar outros dados, além dos indicadores internos mais objetivos (aqueles que se traduzem em números). E você pode obter esses outros indicadores a partir do seu relacionamento com clientes, fornecedores etc., relacionamentos que poderão lhe fornecer dados qualitativos.

Dessa forma, você poderá analisar informações quantitativas e qualitativas. Reunir essas informações lhe dará subsídios para a tomada de decisão.

Empreendedores da vida real

Thiago Benedetti, da Smart Burger, lembra que, quando o rendimento da empresa caiu, ele fez uma pesquisa básica com os clientes: O que está bom? O que está ruim?

Ao analisar as respostas, ele percebeu que sua empresa tinha falhas. Com isso, tomou consciência de que às vezes ficava com os olhos muito fechados, com medo de ouvir os clientes. E mudou de atitude.

No começo, o empresário via algumas críticas dos clientes e pensava: “Não acredito que ele falou isso!”. Mas ele acabou compreendendo que, se uma crítica se repete, é preciso aceitar que o problema existe e procurar uma forma de resolvê-lo. Não se pode receber mal qualquer crítica e escolher não melhorar!

Finalidade

Para entender melhor para que serve o diagnóstico, pense na empresa como em uma pessoa. Se alguém vai ao médico, ele conversa com o paciente, faz perguntas e pede exames, ou seja, o médico investiga para fazer um diagnóstico. E é o diagnóstico que serve de base para o tratamento. No mundo dos negócios, acontece o mesmo.

O diagnóstico é feito olhando-se para dentro da empresa (ambiente interno) e também para o mercado (ambiente externo). Ele é importante porque identifica o problema e indica sua causa.

Atenção

Você deve descobrir a causa do problema identificado. De nada adianta tratar apenas o sintoma, pois o problema continuará a existir. É preciso atacar a causa!

Análise Swot ou Fofa

Uma das ferramentas que ajudam a fazer o diagnóstico é a análise *Swot* ou Fofa, que coloca na balança as vantagens e as desvantagens do negócio.

A sigla *Swot* vem do inglês “*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*”, que em português ficou Fofa, de “Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças”. A ideia é possibilitar a identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos da empresa.

Para isso, você precisa analisar:

- Forças e oportunidades:
 - Quais são as oportunidades para o negócio?
 - Como viabilizar o empreendimento para atender essas oportunidades?
 - As oportunidades são reais?
 - Elas se traduzem em resultados para a empresa?
- Fraquezas e ameaças:
 - Quais são os pontos fracos do empreendimento?
 - Que cenários poderiam afetar a empresa?
 - Há como pensar em estratégias de defesa para que nenhuma ameaça atrapalhe os negócios?



Exemplo prático de análise Swot ou Fofa

Ter uma matriz Swot ou Fofa formalizada é importante porque ela reúne informações que orientam as decisões.

Veja, na imagem a seguir, a análise Swot ou Fofa aplicada a uma determinada loja de sapatos.



Nesse exemplo, um ponto forte é o atendimento. Mas como trabalhar esse atendimento? Se o atendimento é bom, é preciso trazer o cliente até a loja. E, nesse momento, pode-se analisar também o ponto fraco, que é a falta de estacionamento. Como o cliente poderá vir à loja se ela não tem estacionamento? Para resolver isso, pode-se fazer uma parceria com um estacionamento próximo e divulgar isso para o cliente.

Da mesma forma, é preciso olhar para as ameaças. Uma delas é a construção de uma ciclovias na rua da loja, o que pode dificultar a chegada do cliente ao estabelecimento. Então, pode-se pensar em outros canais de comercialização, como *e-commerce*, para que os produtos da loja cheguem até o cliente.

As ações resultantes dessa análise, organizadas e sistematizadas, darão o resultado esperado para a empresa.

Empreendedores da vida real

Tiago Soares, da RT Casa de Tintas, conta que em 2007 parecia que sua empresa não tinha condições de crescer. Então, ele fez novas capacitações e descobriu que era preciso reavaliar seu negócio. Nessa reava-

liação, ele percebeu que seu modelo de negócios estava saturado: não havia rentabilidade, quase 80% do estoque estava parado, e os itens mais vendidos eram os que davam menos dinheiro.

Depois dessa análise, Tiago fez um planejamento, buscando deixar de vender os produtos não lucrativos e ganhar mercado. Como parte desse planejamento, o empresário estudou melhor a região onde estava localizada a empresa e identificou que a tinta era um produto com demanda mal atendida. Assim começou a reestruturação do negócio como casa de tintas.

Este capítulo mostrou a importância de conhecer os problemas da empresa para tratar suas causas e prosperar. Analise os ambientes de sua empresa! Colete os indicadores internos e externos e defina ações para melhorar sua atuação no mercado!

Marketing mix

Este capítulo apresenta os 4 P's do *marketing mix*: produto, preço, praça e promoção.

Público-alvo e proposta de valor

Para atender as necessidades e os desejos do seu público-alvo, dos seus clientes, você precisa criar uma proposta de valor adequada. E a proposta de valor do público-alvo é feita a partir de quatro elementos, chamados **4 P's do marketing mix**.



Para definir o público-alvo é preciso conhecer o segmento de clientes da empresa, é preciso saber quem a empresa atenderá. A partir daí, é estabelecida a proposta de valor, o diferencial da empresa. E, então, são definidos produto, praça, preço e promoção. Por isso, você precisa ter bem definido qual é o seu público-alvo.

Produto

O produto de uma empresa pode ser as mercadorias que ela vende ou os serviços que ela oferece. O produto de um médico, por exemplo, pode ser a consulta, a cirurgia, o tratamento, ou seja, o produto dele é o serviço que ele presta.

Pensar em seu produto significa definir suas características e especificações: *design*, embalagem, garantias etc. Enfim, determinar todas as características necessárias para atender à necessidade do público-alvo que você definiu. Com um público-alvo bem definido e claro, você pode desenvolver muito seus produtos.

Pense, por exemplo, em uma padaria *pet*. Hoje, existem padarias *pet* em São Paulo que “atendem aos animais” oferecendo itens de alimentação, mas também “alimentam” seus donos na medida em que atendem às necessidades criadas pela relação entre o proprietário e o animal de estimação e todos os sentimentos que isso envolve.

Por isso, ao pensar sobre seu produto, você deve sempre aliar às características dele as necessidades do seu público-alvo.

Preço

Em muitos casos, o preço é o elemento mais crítico do negócio. Em teoria, o preço seria a soma do quanto foi gasto para produzir com a quantia que se quer ganhar com a venda. Porém, não é tão fácil assim.

Todo preço tem uma referência de mercado, e toda empresa precisa se enquadrar nessa referência. Mas lembre-se de que, se você tiver um público-alvo bem definido e atender bem às necessidades desse público-alvo, a questão do preço fica relativa, ou seja, definir se o produto é caro ou barato não significa apenas comparar quantias de dinheiro.

Muitas vezes, um preço alto não significa que o produto é caro. Isso porque, se o cliente tiver suas necessidades bem atendidas, ele sairá do estabelecimento totalmente satisfeito. Por outro lado, muitas empresas querem competir no mercado em termos de preço baixo, mas perdem em qualidade. Então, mesmo vendendo a um preço baixo, elas deixam o cliente insatisfeito.

Dica

A definição do preço é um passo muito importante. Tente focar no seu público-alvo e, ao mesmo tempo, valorizar o diferencial de sua empresa. Se você atender o máximo de necessidades do cliente, deixando-o sempre satisfeito, conseguirá trabalhar com um preço mais justo, melhorando sua rentabilidade e lucratividade.

Praça

A praça é o lugar onde o produto pode ser encontrado, ou seja, envolve os canais de distribuição, a variedade e a quantidade disponível em estoque para os clientes.

Ela pode ser um ambiente físico ou um ambiente virtual. Nos dois casos, o mais importante é oferecer as melhores condições para o cliente.

Promoção

Promoção tem o sentido de **promover** o produto. Portanto, é muito importante diferenciar promoção de liquidação.

A concepção de promoção tem a ver com a valorização da marca. Trata-se de deixar sua empresa em evidência, de ressaltar algum ponto positivo dela. Pense, por exemplo, em uma empresa que tem uma loja física situada perto de um ponto de ônibus. Essa localização é algo extremamente favorável, mas não tem valor nenhum se não a loja não tiver uma fachada atrativa e acabar passando despercebida para o consumidor.

Em resumo, pode-se dizer que a promoção é um conjunto de ações que valorizam a empresa, a marca, os produtos ou serviços.

Empreendedores da vida real

Thiago Benedetti, da Smart Burger, acha que o ponto é um elemento muito importante. O conselho dele é: “Fique parado na frente do lugar que você está querendo e observe o fluxo de pessoas, veja se seu público-alvo passa por aquele ponto”. Mas, na visão do empresário, o principal P do *marketing mix* é o produto – sua opção é oferecer sempre o melhor produto possível. Thiago reconhece que é importante oferecer um preço justo, mas salienta que isso não significa ter o menor preço do mercado. Ele sabe que não se podem comparar os preços quando os produtos têm qualidades diferentes. Então, ele adotou como guia não baixar o preço se, para isso, for preciso diminuir a qualidade do produto.

Para gerenciar sua empresa, Thiago procura manter o equilíbrio entre os 4 P's. Em relação à promoção, quando quer promover um produto ele busca entregar a experiência certa para que os clientes valorizem o produto em questão. Por exemplo, ele pode fechar uma parceria com um fornecedor e fazer uma promoção em que, ao comprar determinado sanduíche, o cliente ganhe uma batata. No entanto, ele nunca faz uma promoção que reduza o preço do sanduíche, porque conhece o valor do produto e quer que seus clientes também entendam que aquele preço é compatível com o valor.



Neste capítulo, você conheceu os 4 P's do *marketing mix* e como cada um deles está ligado à atuação de sua empresa. Agora, fique atento! No planejamento estratégico, é importante que todos esses elementos estejam integrados. Desde a definição de missão, visão e valores, tudo tem de ser coerente. Não adianta planejar uma estratégia contrária aos valores da empresa, por exemplo. Todas as partes precisam estar integradas, para haver sinergia e, daí, surgir o melhor resultado.

Análise de desempenho e melhoria contínua

Este capítulo mostra a importância da rotina para analisar os indicadores e apresenta a metodologia PDCA.



Objetividade

A maioria das empresas pode ser chamada de “empresas subjetivas”, pois nelas as decisões são tomadas a partir do *feeling* e das experiências anteriores de seus empresários. No entanto, isso não é o ideal.

Na gestão de empresas, é preciso trabalhar de maneira objetiva. Para tomar decisões acertadas, é preciso tomar como base também dados objetivos, números.

Exemplo prático: Quando o *feeling* contradiz os números

Uma empresária do comércio varejista de vestuário pediu ajuda a um consultor de negócios porque estava com problema de capital de giro.

Ao visitar a empresa, o consultor logo encontrou o problema: o estoque tinha dez vezes o valor do seu faturamento. Naquele momento, a empresa não precisava ter todos aqueles produtos em estoque, e até a circulação pela loja estava sendo prejudicada!

A empresária insistiu que era preciso manter aquele estoque todo, dizendo: “Por *feeling*, eu gosto de ter estoque, para ter tudo que o cliente quiser”. Mas o consultor explicou que esse *feeling* estava causando problemas, porque estava deixando a empresa sem capital de giro.

Depois do alerta do consultor, a empresária avaliou os dados objetivos da empresa e pôde tomar as atitudes necessárias, como fazer uma liquidação dos produtos que estavam parados no estoque havia muito tempo. Mas ela só pôde fazer isso porque tinha o registro das informações necessárias.

Dica

O ideal é unir experiência e *feeling* (subjetividade) a dados e informações precisas (objetividade). Assim, você poderá tomar decisões com maior segurança.

Compartilhamento

No dia a dia, um grande número de indicadores pode confundir o empreendedor. Por isso, é preciso criar uma rotina para analisar, comparar e interpretar os números, os dados registrados. Então, é muito importante que o acompanhamento dos indicadores se torne uma rotina e, principalmente, que seja compartilhado com todos os envolvidos.

Tudo o que for definido no planejamento (missão, visão, valores, plano de ação e indicadores) deve ficar disponível para todos os colaboradores ou funcionários. Isso pode ser feito por meio eletrônico ou físico (um quadro, por exemplo). O importante é que todos possam acompanhar a evolução dos negócios.

O fato de as informações estarem visíveis o tempo todo cria uma espécie de incômodo, mas um incômodo bom, porque o que ainda precisa ser alcançado fica à vista e acaba servindo de estímulo para o trabalho na medida em que força as atitudes necessárias para que os objetivos sejam alcançados.

Quando todos ajudam a estabelecer um plano e ficam o tempo todo acompanhando sua evolução, todos se interessam em alcançar o que foi definido. Por isso, compartilhar é uma atitude tão importante e deve fazer parte do acompanhamento.

Para entender melhor, pense neste exemplo de indicador de desempenho: a meta de venda mensal. O empresário pode fazer o acompanhamento diário das vendas e, dia após dia, realizar um levantamento por meio do sistema da loja e colocar essa informação em um quadro. Nesse quadro, as vendas vão se acumulando, vão sendo somadas, e os funcionários acompanham a evolução diariamente, querendo atingir a meta do mês o mais rápido possível. Quando acontece de a meta ser alcançada no dia 20, há uma grande comemoração e, a partir desse dia, os funcionários trabalham mais “soltos”, porque sabem que já atingiram os objetivos.

Sempre que você estabelecer alguma meta e alcançá-la, você terá essa satisfação, que deve ser compartilhada com seus colaboradores ou funcionários. E isso pode ser feito não só em termos financeiros (de vendas, por exemplo), mas também com qualquer indicador que você estabelecer para os seus negócios e acompanhar rotineiramente.



Reuniões

Uma forma de acompanhar e compartilhar a execução do planejamento é fazer reuniões periódicas para analisar os indicadores e o desempenho da empresa. Um ponto importante é que essas reuniões sejam objetivas.

Atenção

Cada reunião deve ter uma pauta específica, e todo o grupo deve se ater a essa pauta. Assim, a reunião será objetiva e rápida e não se tornará cansativa ou improdutiva.

O intervalo entre as reuniões varia de acordo com cada empresa e plano de ação estabelecido. Elas podem ser realizadas diária, semanal ou mensalmente. No entanto, para definir esse intervalo, é importante considerar que:

- quanto maior for o período entre uma reunião e outra, maior será a pauta – ou seja, reuniões mensais têm pauta maior que reuniões semanais.
- quanto menor o período entre uma reunião e outra, mais fácil será identificar e aplicar as ações corretivas necessárias.

Empreendedores da vida real

Tiago Soares, da RT Casa de Tintas, começou a executar o planejamento de sua empresa com pequenas ações, mas sempre medindo o resultado delas. E essa atitude está presente na empresa até hoje. Dessa forma, Tiago consegue ter parâmetros para tomar as melhores decisões.

Thiago Benedetti, da Smart Burger, também sabe da importância de acompanhar a evolução da empresa por meio de indicadores objetivos. Para os empresários iniciantes, ele aconselha: “Estude! Nunca pare de estudar e de analisar o seu negócio, os seus resultados, os seus clientes. Se você não souber o que está acontecendo em sua empresa, você perderá tudo. Você tem de se planejar, ter metas, analisar se as metas estão sendo cumpridas e se o seu objetivo está sendo alcançado”.

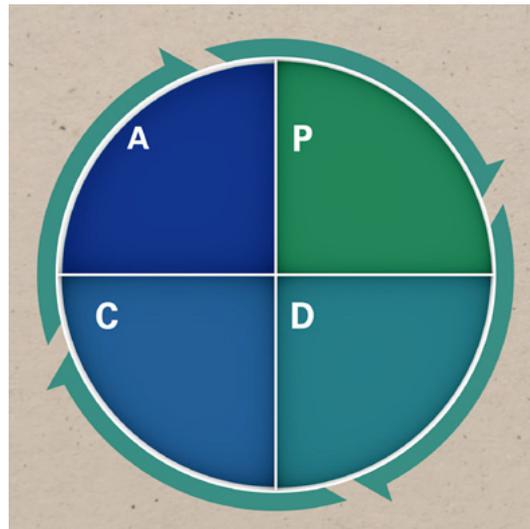
Ciclo PDCA

Nos anos 1930, o engenheiro e estatístico norte-americano Walter Shewhart criou o método de trabalho PDCA, voltado para a melhoria contínua das empresas.

O PDCA é uma metodologia de qualidade que facilita a tomada de decisões e o planejamento eficaz. Ele deve ser aplicado continuamente para a busca da melhoria da empresa, por isso, segue um caminho cíclico.

As etapas do ciclo PDCA são:

- P (*plan*, termo em inglês para *planejar*): estabelecer os objetivos e as ações que devem ser realizadas.
- D (*do*, termo em inglês para *fazer, executar*): implementar as ações necessárias.
- C (*check*, termo em inglês para *checar, verificar*): monitorar e medir os resultados com relação aos objetivos e padrões esperados.
- A (*act*, termo em inglês para *agir*): identificar correções necessárias e executar ações para promover melhoria contínua do processo de trabalho em questão.



Neste capítulo, você pôde entender a importância das análises constantes de desempenho para a melhoria contínua da empresa. Então, não fique parado: determine suas metas e indicadores! Faça reuniões periódicas com seus colaboradores para estudar o desempenho da sua empresa!

As seis etapas do planejamento estratégico

Os capítulos anteriores mostraram ações, atitudes e ferramentas do planejamento estratégico. Tudo o que você viu até aqui deve ser aplicado de maneira integrada em sua empresa.

Para que você possa fazer isso com mais segurança, este capítulo apresenta o planejamento estratégico em seis etapas. Conhecendo um passo a passo para a elaboração e a execução do planejamento estratégico, ficará mais fácil colocar em prática na sua empresa todo o conhecimento que você adquiriu até aqui.



A metodologia

Planejar exige um processo de análise, reflexão, concepção de alternativas, tomadas de decisão, prática das ações planejadas, controle dos resultados, monitoramento e melhorias no plano traçado.

Como já mostrado, Philip Kotler definiu o planejamento estratégico como uma metodologia. Isso quer dizer que há algumas etapas a serem seguidas para se construir uma estratégia que ajude a empresa a crescer e a prosperar no mercado.

Etapa 1: Definição dos pilares estratégicos do negócio

São estabelecidas as **diretrizes gerais** do empreendimento e a **conduta** que será seguida por todos os colaboradores envolvidos. São definidos o **tipo de negócio** a ser desenvolvido e a filosofia da empresa, ou seja, a **missão**, a **visão** e os **valores**.

Etapa 2: Análise da situação

São realizadas a **investigação e a análise dos ambientes interno** (dentro da empresa) e **externo** (mercado), para entender a situação que a empresa vive ou viverá. São identificados o **problema** a ser superado e as **soluções** para resolver o problema detectado.

Etapa 3: Elaboração das estratégias da empresa

É realizado um processo de reflexão e de criatividade para a elaboração de um conjunto de estratégias que coloque a empresa em situação favorável no mercado. Nesta etapa, o **público-alvo** do negócio, o **foco de atuação**, os **diferenciais competitivos** e o **marketing mix** da empresa precisam ser considerados.

Etapa 4: Criação e prática do plano de ação

São elaboradas as **ações** para colocar o planejamento em prática.

O **plano de ação** é o conjunto de atividades que precisam ser realizadas para a estratégia se concretizar. Ele não pode ficar apenas no papel ou na cabeça dos empreendedores, mas deve ser praticado no **dia a dia do negócio**.

Etapa 5: Estabelecimento do sistema de medição e de análise de desempenho

Esta quinta etapa é realizada em paralelo com o plano de ação. Nela, é criado um sistema de medição e análise de desempenho. Para isso, é necessário definir **indicadores** para verificar se a empresa está melhorando ou piorando.

Entre todos os indicadores, o faturamento e o lucro são os mais importantes. No entanto, outros indicadores também devem ser estabelecidos e controlados sistematicamente.

Etapa 6: Aperfeiçoamento contínuo do processo

É apurado se a estratégia adotada está funcionando. Para acompanhamento do planejamento, utiliza-se o **ciclo PDCA** – a metodologia de trabalho voltada para a **melhoria contínua** que você conheceu no capítulo anterior:

P: *plan* = planejar.

D: *do* = fazer.

C: *check* = verificar.

A: *act* = agir.

Atenção

A execução do planejamento é um processo contínuo, e o mundo dos negócios está em constante evolução. Por isso, o plano estratégico geralmente requer ajustes e alterações com o passar do tempo.



Exemplo prático: Armando abre uma pizzeria

Acompanhe a seguir o caso de Armando, um jovem morador da cidade de São Paulo que, trabalhando em uma multinacional, conseguiu juntar um bom capital e realizar seu sonho de ter o próprio negócio.

Depois de refletir e considerar a experiência de seus familiares no ramo alimentício, Armando decidiu montar uma pizzeria. Suas pretensões eram grandes! Ele queria uma pizzeria inovadora e que, no futuro, pudesse se tornar uma rede de pizzarias.

Antes de abrir a empresa, Armando estudou o mercado por meses. Ele descobriu que a maioria das pizzarias trabalhava de forma artesanal no processo de produção das *pizzas*, mantendo uma postura conservadora, sem oferecer nenhuma inovação ao setor.

Sobre o mercado consumidor da capital paulista, Armando identificou que era um público voraz por *pizzas*. No entanto, por conta da crise econômica, muitos paulistanos tinham passado a consumir *pizza* apenas uma vez ao mês, em vez de toda semana, ou a recorrer a pizzarias mais baratas.

Armando também visitou feiras de maquinários do setor alimentício e de tecnologia, nas quais constatou que alguns fabricantes haviam elaborado processos de trabalho para automatizar a produção de *pizzas*. Em vez de trabalhar de forma artesanal, era possível criar uma linha de produção, sem perder a qualidade do produto.

Animado com o que tinha encontrado, Armando fez pesquisa de mercado em alguns bairros de classe média da cidade de São Paulo para descobrir se o consumidor tinha interesse em comprar *pizzas* de alta qualidade por um preço baixo. A resposta foi satisfatória! Os clientes afirmaram que sob essa condição voltariam a comprar *pizzas* semanalmente.

Armando, então, definiu sua estratégia: montar uma pizzeria *delivery* em um bairro de classe média, com produtos de qualidade superior à dos concorrentes, cobrando a metade do preço.

Para conseguir isso, ele precisava montar um sistema de produção em grande escala. Trabalhar com maior volume de *pizzas* faria cair o custo unitário, o que tornaria seu negócio lucrativo. Para isso, ele precisaria vender em um dia o que a maioria das pizzarias vendia em semanas ou em um mês.

Para economizar no início da operação, Armando decidiu que, em vez de alugar um imóvel, montaria a pizzeria na garagem de sua casa, que ficava em um bairro de classe média adequado ao seu empreendimento. Ele criou uma linha de produção em que tudo era automático.

Havia profissionais específicos para cada função: um *pizzaiolo* para abrir a massa; outro para rechear a *pizza*; um funcionário para colocar as *pizzas* no forno; outro para retirar as *pizzas* assadas de lá.

A quantidade de recheio era predeterminada, e o tempo para assar as *pizzas* era controlado de modo rigoroso. O forno elétrico se desligava automaticamente quando a *pizza* ficava pronta. Além disso, um sistema de esteiras levava a *pizza* de um lugar a outro, sem precisar de ninguém para isso. Essas características agilizavam a produção, sem prejudicar a qualidade do produto: todas as *pizzas* tinham a mesma quantidade de recheio e nunca ficavam queimadas.

Para aumentar a qualidade do produto final, Armando optou por trabalhar com bons produtos alimentícios. E, por comprar em grande quantidade, ele conseguia ótimos descontos dos fornecedores.



Com esse conjunto de ações, o preço praticado pela empresa passou a ser a metade daquele cobrado pelos concorrentes. A notícia de que havia uma pizzeria no bairro com preços baixos e ótimas *pizzas* voou pela vizinhança, e em alguns meses famílias de outros bairros também se tornaram clientes fiéis.

Em menos de um ano, a pizzeria de Armando se tornou um sucesso! Ele já está com uma segunda unidade em outro bairro, e as duas operam com lucro, algo difícil para um negócio com menos de um ano de atividade.

Os convites para Armando franquear seu negócio são quase diários. Se ele tivesse mais capital, com certeza abriria novas unidades próprias. Mas seu objetivo é começar a montar a franquia no próximo ano, pois tem consciência de que precisa planejar bem os próximos passos.



Você se lembra do caso do Jaime e sua picanharia, mostrado no primeiro capítulo deste *e-book*? Então reflita: Qual é a diferença entre ele e o caso da pizzaria de Armando?

A diferença é o planejamento! Armando utilizou o planejamento estratégico para construir uma empresa inovadora que atendesse aos desejos dos clientes.

Então, adote a estratégia bem-sucedida: elabore e execute o planejamento estratégico da sua empresa! Agora, que tal verificar se você está preparado? Faça isso nas atividades a seguir.

Atividade 7.1

Qual das alternativas a seguir indica o que um empresário deve fazer para realizar o planejamento de um negócio de forma eficiente?

- a) Criar as estratégias que achar mais interessantes.
- b) Fazer o que ninguém está fazendo: “nadar contra a maré”.
- c) Seguir as seis etapas para o processo de elaboração do planejamento estratégico.

RESPOSTA:

Está correta a alternativa **c** (seguir as seis etapas para o processo de elaboração do planejamento estratégico). É importante o empresário seguir todas as fases do processo de planejamento estratégico para criar a estratégia correta para seu negócio. Os empreendedores de sucesso não são aqueles que só fazem o que

querem nem aqueles que nadam o tempo inteiro contra a maré. Os bem-sucedidos são aqueles que conseguem identificar e atender as necessidades e os desejos dos consumidores.

Atividade 7.2

Selecione a alternativa mais adequada para completar a sentença: *O ato de planejar deve...*

- a) ...ser feito exclusivamente pelo proprietário do negócio.
- b) ...ser liderado pelos funcionários e clientes.
- c) ...ser liderado pelo proprietário e considerar todos os envolvidos no negócio.

RESPOSTA:

Está correta a alternativa **c** (o ato de planejar deve ser liderado pelo proprietário e considerar todos os envolvidos no negócio). O proprietário do negócio deve conduzir o processo de planejamento, mas não fazer tudo sozinho. O bom planejamento é construído ouvindo-se todos os agentes envolvidos no negócio: clientes, funcionários, fornecedores, concorrentes etc.

Atividade 7.3

O que é planejamento estratégico? Selecione a alternativa correta.

- a) Uma metodologia de trabalho em que se planeja o negócio.
- b) Um exercício de criatividade do empresário.
- c) Uma série de atividades que fazem o empreendedor perder tempo.

RESPOSTA:

Está correta a alternativa **a** (uma metodologia de trabalho em que se planeja o negócio). Segundo Philip Kotler, o planejamento estratégico é uma metodologia que permite à empresa estabelecer a direção a seguir, com o objetivo de interagir de forma exitosa com o ambiente. Planejar é um exercício de reflexão, de estudo, de análise e de criação de estratégias. Ele não pode ser caracterizado apenas pela criatividade e muito menos como perda de tempo.

Estratégias competitivas

Neste capítulo, você conhecerá as três categorias de estratégias competitivas que podem ser adotadas na sua empresa e aprenderá a definir o público-alvo.

O que é estratégia competitiva

Depois de definir a missão, a visão e os valores da sua empresa, conhecer a fundo os cenários interno e externo e fazer um diagnóstico completo do seu negócio por meio da análise *Swot* ou Fofa, você estará pronto para desenvolver estratégias competitivas.

Para começar, observe na imagem a seguir como esses elementos se integram.



A estratégia de um negócio é o caminho que será percorrido pela empresa para atingir os resultados esperados. Em geral, várias alternativas se apresentam ao longo desse percurso.

Na década de 1980, Michael Porter publicou o livro *Estratégia competitiva*, em que apresentou seus estudos sobre os tipos de estratégia que as empresas podem escolher.

Estratégia competitiva é o conjunto de ações ofensivas e defensivas criadas por uma empresa para alcançar uma **posição satisfatória no mercado** e, assim, obter um **retorno maior sobre o investimento** feito.

Para Porter, existem três categorias genéricas de estratégia: diferenciação, liderança de custos e enfoque.

Diferenciação

A diferenciação torna-se uma estratégia quando a empresa se destaca ao menos em um atributo específico do mercado, isto é, quando **a empresa é superior às concorrentes em um ou mais aspectos da oferta de valor.**

Os aspectos da oferta de valor podem ser a imagem da marca, a agilidade no atendimento, a qualidade do produto, a variedade de modelos disponíveis e os canais de distribuição variados. Para conquistar superioridade em um ou mais desses aspectos, a empresa certamente precisa investir em *marketing*, pesquisa e desenvolvimento do processo produtivo, além de treinamento de funcionários.

A diferenciação é valorizada pelo mercado, que vê a empresa como a melhor em determinado ponto. Por isso, boa parte dos consumidores, que valorizam os atributos da oferta de valor, escolhem aquela empresa mesmo que precisem pagar mais para ter seus produtos e serviços.



Liderança de custos

A liderança de custos se dá quando **a empresa consegue desenvolver e entregar os produtos com o menor custo do mercado.** Isso significa produzir mercadorias e serviços da maneira mais econômica possível. Dessa forma, a empresa tem a vantagem de oferecer os menores preços de venda, sem afetar sua rentabilidade.

Os concorrentes, por terem custos de fabricação superiores, são obrigados a oferecer produtos com preços maiores. Se acompanharem os preços da empresa líder em custos, os concorrentes não conseguem ter lucro ou trabalham no vermelho.

A empresa líder em custos atrai a parcela do mercado interessada em preços baixos, oferecendo produtos e serviços mais econômicos e, ainda assim, obtendo lucro.

Enfoque

O enfoque ocorre quando **a empresa seleciona e determina segmentos e nichos para atender**. Todos os seus produtos e serviços são desenvolvidos exclusivamente para as necessidades e os desejos desses consumidores.

Ao fazer parte dessa segmentação, a empresa é valorizada e reconhecida pelos clientes-alvo, que não se importam em pagar mais para ter suas vontades satisfeitas.



Veja, na imagem a seguir, uma representação das três estratégias competitivas possíveis para um negócio.



Atenção

Se uma empresa não apresentar um diferencial ao mercado, não for líder em custo nem apresentar uma proposta segmentada, ela passará por dificuldades. Não é possível um negócio sobreviver por muito tempo em um mercado competitivo sem se consolidar em uma dessas posições. Por isso, se a sua empresa ainda não definiu uma estratégia competitiva nem está consolidada em uma dessas posições, seu negócio corre riscos!

Elementos estratégicos

Ao finalizar a estratégia competitiva do negócio, é necessário montar os elementos estratégicos da proposta. Você deve definir dois elementos estratégicos:

- Público-alvo.
- *Marketing mix*.

Você já leu um capítulo especialmente dedicado ao *marketing mix* e seus 4 P's. A partir de agora, você aprenderá mais sobre a definição do público-alvo.

Público-alvo

Capítulos anteriores já mostraram que o público-alvo é o grupo previamente escolhido pela empresa para ser atendido por ela. Então, você já sabe que as empresas que não determinam seu público-alvo dificilmente se tornam bem-sucedidas.

O público-alvo deve ser considerado na definição de todos os aspectos da empresa: os produtos e serviços oferecidos, os preços praticados, as promoções, a escolha do ponto comercial, o tipo de funcionário selecionado, as propagandas criadas etc. Tudo deve respeitar as necessidades e as vontades desse público. **A empresa deve se desprender dos outros clientes e focar seus esforços no público escolhido.**

Você pôde ver um exemplo do resultado dessa postura no capítulo anterior. Armando definiu que o público-alvo de sua pizzaria seriam as famílias de classe média que tinham perdido poder aquisitivo, ou seja, optou por atender às famílias que apreciavam boas *pizzas*, embora não estivessem dispostas a pagar muito para man-

ter o hábito de consumi-las toda semana. E foi a partir da escolha desse grupo de pessoas como público-alvo que ele definiu todo o seu negócio.

Armando poderia ter escolhido famílias da classe A sem problemas financeiros ou jovens dispostos a comer uma boa *pizza* em um ambiente alegre e descontraído. O mais importante foi ele ter focado todo o negócio no público-alvo que definiu.

Por que selecionar

Muitos empresários, ao serem questionados sobre seu público-alvo, dão respostas como “Meu público-alvo são todas as pessoas que frequentam o estabelecimento” ou “Todos que quiserem consumir meus produtos e serviços são meu público-alvo”.

Esse tipo de resposta mostra que falta um público-alvo determinado. Isso acontece porque muitos empresários têm medo de escolher o público-alvo e desconhecem a importância de fazer essa seleção.

Atenção

Quando a empresa quer agradar a todos, ela não estabelece uma oferta de valor para ninguém em particular.

Menos é mais

Optar por um público específico não significa vender menos. Pelo contrário: definir um público-alvo menor e mais segmentado, é melhor para obter resultados mais eficazes e duradouros, dependendo do tipo de produto e do tipo de negócio.

Ter um público específico torna o produto ou serviço mais atrativo para a parcela de consumidores que a empresa quer atingir. Isso ocorre porque os produtos e serviços atendem por completo os desejos e as necessidades desses consumidores, que passam a se identificar com a proposta da empresa, seus produtos e serviços, e se tornam fiéis a ela. Com isso, é possível até cobrar preços mais altos!

Outra vantagem é que há menos concorrência, porque boa parte das médias e grandes empresas não têm interesse em atender um segmento menor de mercado.

Dica

Ao diminuir o público que você quer atender, você aumenta seu número de clientes. Não tenha medo de selecionar seu público-alvo!

Tão importante quanto gerar movimento na empresa é criar compradores fiéis e com vontade de consumir seus produtos e serviços mais vezes. Diversas empresas pequenas se tornaram grandes por diminuírem o público por meio da segmentação de mercado. Mas definir o segmento de mercado a ser atendido não é tão simples. É preciso tomar certos cuidados para alcançar a eficiência desejada.



Após decidir o perfil de cliente que pretende atender, sua empresa deve mobilizar todo o seu tempo, os colaboradores e os recursos financeiros a fim de criar soluções para atingir esse público.

É claro que os demais consumidores (aquela parcela não incluída em seu público-alvo) serão bem-vindos caso queiram consumir os produtos e serviços da sua empresa. Mas eles não serão considerados durante a definição das estratégias, ou seja, não serão alvo dos esforços de captação da empresa.

Como escolher

Veja algumas dicas e pontos que precisam ser respeitados para a escolha do público-alvo:

- Ao escolher a parcela do mercado que quer atender, considere o tamanho e o potencial de consumo adequados às pretensões da sua empresa. Quanto maior o segmento escolhido, maior a concorrência e mais difícil de competir. Quanto menor o segmento, mais difícil conseguir o volume de vendas necessário para prosperar. O tamanho certo de um mercado a ser atingido é o xis da questão.

- Avalie se o grupo de clientes que será seu público-alvo é bem atendido pelos concorrentes. Se esses consumidores estiverem sendo mal atendidos pelos concorrentes ou, ainda, se não estiverem sendo atendidos por ninguém, sua empresa terá uma oportunidade de negócio bastante interessante! No entanto, se esses consumidores estiverem satisfeitos com as ofertas que já recebem dos concorrentes, será complicado entrar nesse segmento.

Exemplo prático

Acompanhe a seguir o caso de uma fábrica têxtil de Santa Catarina, uma empresa familiar que por mais de 50 anos produziu todo tipo de roupa, mas não conseguiu alcançar uma boa posição no mercado.

Os principais clientes dessa empresa eram grandes redes varejistas, e elas pressionavam a fábrica querendo preços mais acessíveis. Por isso, a empresa tinha margens de lucro baixas, o que afetava seu crescimento.

Após uma crise financeira, a empresa, então comandada pelos filhos dos fundadores, precisou rever sua estratégia. Esses gestores decidiram não produzir mais todo tipo de roupa e optaram por investir em roupas femininas.

A empresa escolheu atender apenas a mulheres que trabalhavam fora de casa e precisavam se vestir bem para a jornada de trabalho. Especializando-se em fazer bem o que se propusera, a pequena indústria caiu no gosto das mulheres que tinham essa necessidade.

Assim, o nome da empresa tornou-se uma marca valorizada por aquele segmento de consumidoras. Em aproximadamente 5 anos, suas roupas se tornaram artigos de moda, e a empresa passou a ser um dos maiores negócios de Santa Catarina.



Você percebeu que a escolha certa do público-alvo foi decisiva para a expansão e a lucratividade do negócio dessa fábrica têxtil? Sabendo disso, faça a atividade a seguir para analisar a sua empresa!

Atividade 8.1

Pense em sua empresa e responda **sim** ou **não** para as questões a seguir.

Você já fez sua escolha para os clientes se tornarem consumidores fiéis?

() Sim () Não

Sua empresa tem um mercado-alvo devidamente selecionado para atender?

() Sim () Não

Sua empresa tem um segmento ou nicho de mercado para atender?

() Sim () Não

Os diferenciais competitivos da sua empresa atraem os compradores-alvo?

() Sim () Não

RESPOSTA:

Todos esses aspectos são primordiais para a escolha do público-alvo. Se você respondeu **não** para alguma questão ou ainda não possui um público-alvo, analise quais grupos de clientes sua empresa pode atender com êxito.

Atividade 8.2

A frase a seguir trata da relação entre público-alvo e estratégia competitiva. Complete as lacunas corretamente:

Todas as empresas precisam escolher um _____ para o qual trabalhar, independentemente do tamanho, do setor de atividade e da _____ definida.

RESPOSTA:

Todas as empresas precisam escolher um **público-alvo** para o qual trabalhar, independentemente do tamanho, do setor de atividade e da **estratégia competitiva** definida.

Atenção

Lembre-se de que, além do público-alvo, a definição do *marketing mix* também é um elemento das estratégias competitivas!

Sistemas de medição de desempenho

Capítulos anteriores mostraram que objetivos, indicadores e metas são fundamentais para tomadas de decisão em uma empresa, porque servem como parâmetros de medição de desempenho. Por meio deles é possível enxergar os pontos a serem melhorados e os momentos de excelência da empresa.

Este capítulo traz uma abordagem mais prática sobre esses assuntos. Você verá como definir objetivos, indicadores e metas e como utilizar planos de ação.



Saber aonde quer levar sua empresa permite a você definir seus objetivos gerais e dividi-los em indicadores, traçando assim o detalhamento dos passos a serem seguidos para alcançar a visão determinada.

As empresas que trabalham em prol de seus objetivos são mais sólidas, confiáveis, ágeis e tomam decisões mais assertivas, isto é, estão mais preparadas para encarar os desafios do mercado e conseguem se adaptar mais rapidamente às variações dos cenários externos.

Objetivos, indicadores e metas

Objetivos são os desdobramentos da visão; constituem o patamar que a empresa quer alcançar. Eles são definidos em uma frase que contempla algum aspecto da empresa para atingir a visão determinada. Trata-se da **parte qualificável da visão**.

Indicadores são sinais que direcionam a métrica que será utilizada para avaliar o desempenho da empresa. Eles servem para mensurar os objetivos e transformá-los em números. Trata-se da **parte quantificável da visão**.

Metas são as etapas que precisam ser alcançadas para se atingir um objetivo. São os **resultados mínimos esperados para se aproximar da visão**.

Veja, na tabela a seguir, esses conceitos aplicados em determinado salão de beleza.

Visão	Objetivos	Indicadores	Metas
Ser o maior salão de beleza da cidade.	Manter os clientes sempre satisfeitos e prontos para voltar.	Índice de satisfação dos clientes.	80%
	Atender muitos clientes.	Número de clientes atendidos por mês.	500
	Ter funcionários sempre bem treinados e motivados.	Número de treinamentos por mês.	1

A linha de raciocínio que se inicia na visão e termina na definição de metas é simples de traçar. No entanto, é necessário que esse trajeto seja estruturado de maneira lógica, para garantir consistência e confiabilidade ao método de medição e análise de desempenho.

Os indicadores precisam ser **mensuráveis e relevantes** para que a empresa possa medir os objetivos. Eles também devem ter **períodos determinados**, isto é, os dados devem estar disponíveis em determinado período, por exemplo, durante semanas, meses ou anos. Sem essa periodicidade, fica impossível avaliar a constância da evolução.

No exemplo do salão de beleza, um dos indicadores é o número de treinamentos mensais. Esse é um bom indicador para medir o objetivo de ter o quadro de funcionários sempre treinados e motivados. E tudo isso colabora para a visão da empresa: ser o maior salão de beleza da cidade.

Metas inteligentes

As metas devem ser **específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporalizadas**. Um método para criar metas inteligentes é o chamado Smart:

- *S (specific, termo em inglês para específica)*: a meta não pode deixar dúvidas sobre a que ela se refere.

- M (*measurable*, termo em inglês para *mensurável*): a meta precisa ser medida para servir de parâmetro de sucesso.
- A (*attainable*, termo em inglês para *alcançável*): não adianta criar metas impossíveis porque as pessoas ficarão frustradas e desmotivadas logo no começo.
- R (*relevant*, termo em inglês para *relevante*): a meta deve ser consistente e representar um valor que, de fato, ajude seu negócio a crescer.
- T (*time-based*, termo em inglês para *temporalizada*): a meta deve ser descrita em relação a algum período, para acompanhar a periodicidade dos indicadores.



Exemplo prático: Carlos assume a livraria do pai

Acompanhe a seguir como Carlos se organizou para elaborar as estratégias e os objetivos da livraria do seu pai, localizada na Vila Maria.

Aos 29 anos, Carlos assumiu as atividades da empresa da família, após seu pai se afastar do trabalho por causa de problemas de saúde. Ao assumir a administração dos negócios, Carlos ficou impressionado com o baixo volume de vendas.

A livraria estava localizada em uma região cercada por faculdades e colégios, e os estudantes compunham uma parte da clientela que ainda visitava o estabelecimento. Mas, para descobrir quem eram os clientes que de fato compravam livros, Carlos fez uma pesquisa de perfil.

Por duas semanas, todas as pessoas que entravam na livraria para comprar algo precisavam responder a um rápido questionário. Ao final desse período, Carlos conseguiu ter uma ideia melhor de quem era o público da livraria:

- 35% do público era de estudantes ou pais de estudantes que haviam optado pela livraria por estar próxima da instituição de ensino e por acreditarem que encontrariam as obras didáticas solicitadas pelas instituições. Quase todos saíram frustrados por não terem encontrado o que procuravam.
- 30% do público era de pessoas que estavam no ponto de ônibus próximo à livraria e entravam na loja apenas para dar uma olhada ou em busca de ofertas e descontos. Muitos desses clientes adquiriram alguma obra posicionada nas primeiras bancadas da livraria, destinadas a produtos promocionais.
- 35% eram moradores do bairro e profissionais que trabalhavam em empresas próximas à livraria.

Em um mês, Carlos concluiu que a livraria da família não estava atendendo um grande público com potencial para se tornar consumidor fiel.

Carlos fez um estudo apurado da concorrência e percebeu que não havia uma livraria no bairro dedicada aos estudantes.

Além disso, ele fez entrevistas informais com universitários e pais de alunos à entrada das instituições de ensino próximas à livraria. Com isso, confirmou que a maior reclamação era não haver um estabelecimento na região dedicado à venda de material didático e de obras universitárias.

Quando questionados sobre o hábito de comprar pela internet, muitos jovens afirmaram preferir esse tipo de compra na hora de adquirir livros, por considerarem essa modalidade segura e mais prática.



Depois de analisar todas as informações coletadas em suas pesquisas, Carlos decidiu mudar o rumo da livraria e tornar o negócio mais moderno e rentável. Para começar, ele redefiniu a **missão** da livraria: **oferecer livros e materiais didáticos para estudantes da Vila Maria.**

A partir disso, a livraria parou de vender produtos não relacionados à nova missão. Nada de pilhas, chocolates ou brinquedos! Todas as prateleiras passaram a conter apenas livros, e o caixa deixou de parecer uma padaria antiga.

Para oferecer mais uma solução ao público-alvo, a livraria criou uma seção para produtos de uso comum em faculdades e colégios, como réguas, compassos, borrachas, lápis etc. Com isso, os clientes passariam a enxergar o local como referência para compras relacionadas aos estudos.

A sala do estoque, que antes estava inutilizada, transformou-se em um local com mesas e cadeiras para os estudantes realizarem seus estudos e trabalhos. Assim, eles compravam itens de papelaria sempre que precisavam e consumiam o café vendido no local.

Veja na tabela a seguir como Carlos desdobrou a missão da empresa para atingir os objetivos estratégicos.

Visão	Objetivos	Indicadores	Metas
Ser referência como ponto de apoio para estudantes da região.	Manter bom relacionamento com as instituições de ensino.	Número de visitas por mês.	8
	Ter sempre os livros adequados para os estudantes.	Encontros com novas editoras por mês.	2.100
		Faturamento de livros mensal.	R\$ 120.000,00
	Oferecer bons artigos de papelaria.	Número de artigos de papelaria vendidos.	500
		Faturamento de papelaria mensal.	R\$ 45.000,00
	Atender estudantes em busca de uma sala de estudos.	Número de estudantes atendidos por mês.	600

Dica

Empresas objetivas definem objetivos, indicadores e metas para acompanhar seu desempenho. Defina os objetivos do seu negócio. Depois, quantifique os indicadores e estabeleça as metas como parâmetros de sucesso!

Atividade 9.1

Complete cada uma das lacunas a seguir com os termos: **indicadores**, **metas** ou **objetivos**.

_____ devem ser específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporalizadas.

_____ são números que quantificam e medem os objetivos; devem ser periódicos.

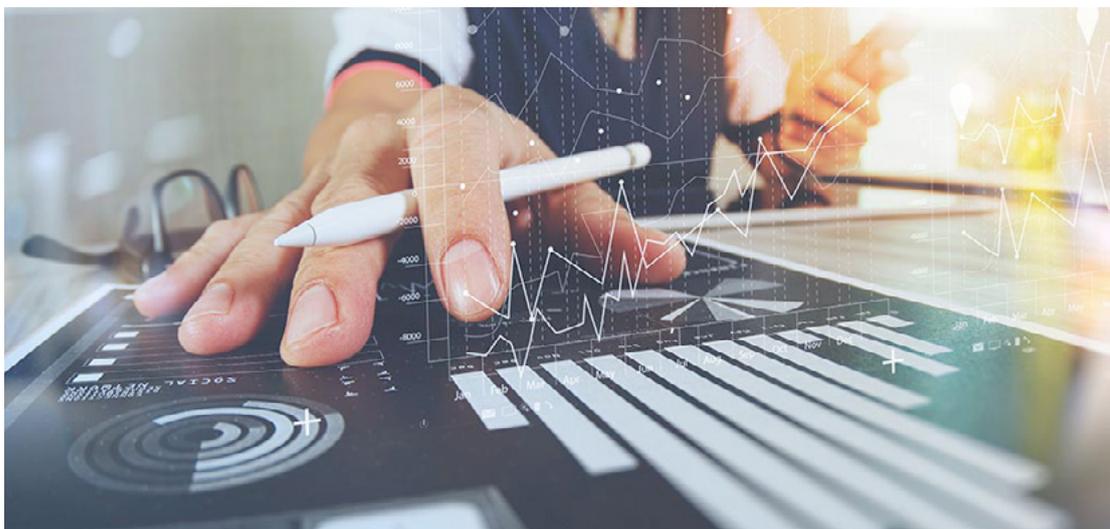
_____ são dados qualitativos que refletem o desdobramento da visão.

RESPOSTAS:

Metas devem ser específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporalizadas.

Indicadores são números que quantificam e medem os objetivos; devem ser periódicos.

Objetivos são dados qualitativos que refletem o desdobramento da visão.



Plano de ação

Para alcançar as metas, é fundamental que a empresa sistematize o que vai fazer em um **plano de ação**, ou seja, estabeleça um **conjunto de atividades que devem ser feitas para a estratégia se concretizar**. Sem isso, o planejamento estratégico corre o risco de ficar à deriva, sem o devido acompanhamento, e isso acarreta resultados ruins.

Declarar a ação

Para descrever detalhadamente uma ação para a sua empresa, você pode utilizar a ferramenta **5W2H**. Esse nome vem das iniciais dos termos em inglês para identificar os pontos-chave de uma ação. **Veja:**

- *Who?* = **Quem?**
- *What?* = **O quê?**
- *When?* = **Quando?**
- *Where?* = **Onde?**
- *Which?* = **Qual?**
- *How?* = **Como?**
- *How much?* = **Qual o custo?**

A estrutura 5W2H deve ser respeitada no momento de escrever uma ação, pois se trata de etapas de descrição que deixam a frase mais completa e compreensível para todos os que forem ler.

Por exemplo, “comprar forno de *pizza*” é uma declaração de ação incompleta. É necessário inserir onde comprar o forno, quando, o modelo, o custo-limite etc. Para estruturar corretamente a frase que define a ação a ser realizada, todas as questões do 5W2H precisam ser respondidas. Veja:

Quem?	O quê?	Quando?	Onde?	Qual?	Como?	Qual o custo?
O gerente-geral.	Comprar um novo forno industrial.	No próximo mês.	Importadoras de fornos industriais.	Forno modelo AX300 elétrico.	Via cartão de crédito.	Até R\$ 15.000,00

Dessa forma, a declaração da ação a ser realizada deve ser: “O gerente-geral deve comprar um novo forno industrial (modelo AX300 elétrico) no próximo mês, em importadoras. O pagamento deve ser feito via cartão de crédito, e o preço a ser pago deverá ser de até R\$ 15.000,00”.

Definir responsabilidades

Além de descrever a ação, o plano de ações deve deixar claras as responsabilidades de cada um. Para isso, é necessário:

- 1. Estabelecer um responsável para a ação.** Essa pessoa não vai, necessariamente, executar a ação por completo – ela pode precisar de outros colegas para o trabalho, mas, como responsável, terá autonomia para cobrar e tomar decisões. Quando não há um responsável definido para uma tarefa, é provável que ninguém a faça.
- 2. Determinar o prazo de realização.** Sem prazos não há prioridade, e a ação pode cair em esquecimento. No dia a dia, os empresários acabam adotando um prazo de referência, mas é importante documentar esse dado, para oficializar e encaixar no planejamento.
- 3. Classificar o status da ação.** Devem ser utilizadas, no mínimo, três categorias – **iniciar**, **em andamento** e **concluída**. Sempre que acontecer algum imprevisto ou mudança nos planos originais, o *status* tem de ser atualizado.

Dica

Use cores para facilitar a leitura de seu plano de ação: **verde** para a categoria *concluída*, **amarelo** para *em andamento* e **vermelho** para *iniciar*.



Exemplo prático: Carlos faz o plano de ação da livraria

Você se lembra do caso de Carlos e a livraria na Vila Maria? Ele optou por fazer um plano de ação para cada objetivo definido. Acompanhe como ele fez isso nas imagens a seguir.

Manter bom relacionamento com as instituições de ensino.				
Ação	Prazo	Responsável	Status	Observações
Carlos deve visitar o Colégio Madre Teresa.	18 de abril	Carlos	Iniciar	Agendado para o próximo dia 15.
Propor parceria com Colégio Santa Genoveva.	31 de maio	Carlos	Em andamento	-

Ter sempre os livros adequados para os estudantes.				
Ação	Prazo	Responsável	Status	Observações
Agendar encontros com novas editoras.	28 de abril	Carlos	Em andamento	-
Discutir catálogo com a Editora Nova Literatura.	31 de maio	Valéria	Em andamento	Negociações promissoras.

Oferecer bons artigos de papelaria.				
Ação	Prazo	Responsável	Status	Observações
Organizar promoção para as semanas de prova.	15 de abril	Valéria	Concluído	-
Conversar com novos fornecedores de artigos para o curso de Arquitetura.	15 de maio	Carlos	Em andamento	Reunião com empresa de Santa Catarina a agendar.

Atender estudantes em busca de uma sala de estudos.				
Ação	Prazo	Responsável	Status	Observações
Montar uma sala de estudos para acomodar estudantes.	18 de março	Valéria	Concluído	-
Comprar móveis para a sala de estudos em lojas de fábrica.	10 de março	Valéria	Concluído	-

Atenção

O plano de ação é a estruturação das atividades que devem ser realizadas para se atingir a meta estabelecida para os indicadores.

Atividade 9.2

Diga se cada afirmação a seguir é verdadeira ou falsa.

- () As ações devem ser escritas de forma a facilitar a leitura do dono do negócio.
- () Quanto mais responsáveis pelas ações, melhor.
- () As ações devem ter sempre um prazo para conclusão.
- () O *status* deve ser classificado, sempre, em três categorias: iniciar, em andamento e concluído.

RESPOSTAS:

(F) As ações devem ser escritas de forma a facilitar a leitura do dono do negócio. *Na verdade, as ações devem ser descritas na forma 5W2H, o que as deixa completas e facilita a leitura de todos os envolvidos, não só a do dono do negócio.*

(F) Quanto mais responsáveis pelas ações, melhor. *Na verdade, todos devem entender e se empenhar em realizar cada ação determinada, mas apenas uma pessoa deve ficar como líder e responsável pela gestão geral.*

(V) As ações devem ter sempre um prazo para conclusão. *Isso porque o prazo permite um melhor planejamento, impedindo que a ação seja postergada por tempo demais.*

(F) O *status* deve ser classificado, sempre, em três categorias: iniciar, em andamento e concluído. *Na verdade, a classificação do status deve ser adaptada a cada empresa, pois, dependendo da atividade, mais categorias podem surgir.*

Identidade da empresa e documentação

Os capítulos anteriores detalharam os conceitos fundamentais para a correta definição do público-alvo da empresa e do plano de ação. Eles também mostraram como definir os objetivos da empresa de maneira atrelada à visão determinada, desdobrando cada objetivo em indicadores e metas.

Neste capítulo, você verá algumas considerações finais sobre planejamento estratégico e aprenderá sobre a importância de documentar esse processo.



Balizadores estratégicos

Para se movimentar no mercado, uma **empresa precisa ter identidade**, ou seja, precisa utilizar na prática os balizadores estratégicos – missão, visão e valores – mostrando sua essência e falando sobre quem ela é, aonde quer chegar e no que ela acredita.

Se sua empresa tiver uma filosofia própria definida, você poderá traçar uma estratégia competitiva de forma que ela possa atuar com vantagem estratégica, tendo um diferencial claro e admirado pelos clientes.

Agora, pense na sua realidade e responda:

- A identidade e os balizadores estratégicos da sua empresa estão apenas em sua cabeça ou estão documentadas?

- Seus colaboradores ou funcionários sabem sobre seu planejamento estratégico ou ficam sempre esperando suas ordens?

Atenção

O planejamento estratégico deve estar registrado e documentado, e não somente na cabeça do empresário. Isso é importante para comunicar seus planos, obter o engajamento dos colaboradores ou funcionários e dar satisfações a clientes e demais partes interessadas.

Padronização de documentos e informações

Uma vantagem de registrar e documentar as informações relacionadas à empresa e a seu planejamento estratégico é trabalhar com modelos padronizados.

Imagine se você tivesse de parar para criar um modelo de ordem de serviço sempre que um cliente fizesse um pedido! Você perderia muito tempo pensando em formatos, informações a incluir etc. E não haveria continuidade das informações, pois cada versão traria dados diferentes.

Padronizar documentos garante também a possibilidade de controlá-los, algo fundamental para garantir a uniformidade das informações. E **o controle dos documentos requer certas rotinas**, como a aprovação dos modelos antes de seu uso.

Como todo padrão adotado, esses modelos devem ser melhorados continuamente, através do ciclo PDCA e da experiência de uso. Os modelos de documento devem ser “vivos”, ou seja, atualizados de modo constante para estar sempre alinhados à realidade da empresa. Assim, é importante deixar bem clara qual é a versão atual, para que nenhum documento obsoleto seja utilizado por engano. É fundamental ainda ter **um sistema organizado de arquivamento, seja em locais físicos, seja em computadores**.

Registro

O registro é a evidência de acontecimentos do passado. Por exemplo, quando o cliente vai a um restaurante e faz um pedido, a anotação do garçom é um registro, pois é a documentação de um fato que aconteceu. Por isso, **o registro** é uma ótima forma de armazenar dados para futura análise.

É importante cuidar bem do armazenamento dos registros, pois eles devem ficar à disposição para futuras consultas. É importante que eles possam ser recuperados com precisão e facilidade, a fim de evitar usos indevidos e erros de interpretação. Como pode haver registros sigilosos (por exemplo, transações bancárias), deve-se estabelecer o tempo pelo qual eles ficarão armazenados e a maneira como deverão ser descartados.

Dica

Registre e documente seu planejamento estratégico desde o início, para poder medir sua evolução, comunicar seus planos e embasar a gestão da empresa em informações confiáveis.



Que tal verificar se você compreendeu a importância de controlar os documentos e registros? Faça isso na atividade a seguir.

Atividade 10.1

Determine se cada uma das afirmações a seguir é verdadeira ou falsa.

- () Documentos devem ser “vivos”, melhorados continuamente.
- () Uma proposta-padrão é um registro, enquanto um comprovante de compra é um documento.
- () Os registros devem ser descartados sempre no lixo.

() Um modelo de contrato é um documento, enquanto a anotação do horário de uma fornada de pães é um registro.

RESPOSTAS:

(V) Documentos devem ser “vivos”, melhorados continuamente. *E isso pode ser feito com o ciclo PDCA e a experiência de uso. Assim os documentos estarão sempre adequados à realidade da empresa.*

(F) Uma proposta-padrão é um registro, enquanto um comprovante de compra é um documento. *Na verdade, uma proposta-padrão é um documento, e um comprovante de compra é um registro.*

(F) Os registros devem ser descartados sempre no lixo. *Na verdade, é preciso armazenar os registros para futuras consultas. Como pode haver registros sigilosos, deve-se estabelecer com cuidado o tempo de armazenamento e a forma de descarte.*

(V) Um modelo de contrato é um documento, enquanto a anotação do horário de uma fornada de pães é um registro.

Todo empreendedor quer saber

Para finalizar, este capítulo traz algumas dúvidas comuns entre empresários que estão iniciando o planejamento estratégico em seus negócios. É provável que algumas delas estejam em sua mente agora mesmo. Então, veja as respostas e se prepare para elaborar e executar um bom planejamento estratégico!

Qual é a diferença entre planejamento estratégico e plano de ação?

O planejamento estratégico é a metodologia como um todo. Ele define a missão, a visão, os valores e os desdobramentos desses pilares na vida da empresa.

O plano de ação está dentro do planejamento estratégico; é tudo o que deve ser feito para alcançar os objetivos definidos para a empresa. Ele é detalhado, definindo quem, como, quando e onde para cada ação que será realizada.

Dessa forma, o plano de ação é uma ferramenta que faz parte do planejamento estratégico.

Como uma empresa pode se tornar mais competitiva?

A empresa se torna mais competitiva quando tem um bom gerenciamento. O bom gerenciamento passa pelo planejamento estratégico, e o planejamento estratégico aproxima a empresa do mercado, pois direciona as ações para aquilo que o mercado necessita. E o diferencial está em atender essa necessidade.

Quando a empresa encontra seu diferencial, ela sai da simples guerra de preços. Ao segmentar o público, escolher seu alvo, a empresa pode atender às necessidades específicas do seu público-alvo e, assim, ter um retorno maior, trabalhar de forma mais tranquila e ter vantagem competitiva. E o planejamento estratégico auxilia muito nesse processo. A implementação do planejamento propicia ao empresário analisar ambiente, tendências e a própria empresa, e, a partir daí ele pode fazer a empresa melhorar.

Quando começar o planejamento estratégico?

O planejamento estratégico deve ser feito antes de a empresa ser montada. Quem já tem uma empresa e ainda não fez seu planejamento estratégico está atrasado. Se esse é o seu caso, comece imediatamente! Busque apoio e ferramentas e comece seu planejamento hoje!

Além disso, é preciso lembrar que o ambiente dos negócios é muito dinâmico. Por isso, é fundamental ter ciclos de planejamento, períodos determinados para fazer uma reavaliação e, se necessário, refazer todo o planejamento.

Em épocas com grandes mudanças no mercado, as mudanças no planejamento também devem ser grandes. O importante é fazer o planejamento, acompanhar sua execução, avaliar e refazer o planejamento, ou seja, manter o ciclo o tempo todo.

As áreas ou aspectos muito dinâmicos também devem ser analisados com mais frequência. Na área de tecnologia da informação, por exemplo, as mudanças acontecem em uma velocidade enorme. Pensando nas redes sociais, a mudança é grande: o público presente no Facebook hoje é muito diferente do que aquele que estava nessa rede há algum tempo; os jovens não estão mais no Facebook, eles não fazem parte da rede social na qual estão seus avós. E esse é apenas um exemplo.

Toda empresa precisa prestar atenção a essas mudanças. Não se pode esperar muito para reavaliar o planejamento. Dependendo do tipo de negócio, se as mudanças em seu ambiente forem muito rápidas, não se pode esperar nem 1 ano, é preciso reavaliar o planejamento a cada 2 ou 3 meses. Esse acompanhamento deve ser feito na velocidade exigida pelo mercado.

É preciso fazer planejamento estratégico para todas as áreas da empresa?

O planejamento estratégico é feito para a empresa como um todo. Quando se determinam missão, visão e valores, isso é feito para a empresa toda. Ainda mais se tratando de Micro e Pequenas Empresas, nas quais muitas vezes é difícil enxergar departamentos diferentes, pois o empresário/proprietário é o gestor de *marketing*, o gestor financeiro, o gestor de pessoas, tudo ao mesmo tempo.

Quando existem departamentos na empresa, o plano de ação pode mudar. Pode-se fazer um plano de ação para a área de *marketing*, outro para a área financeira etc. Porém, o planejamento estratégico é o mesmo, pois é feito para a empresa com um todo.

Não tenho tempo para elaborar o planejamento estratégico. Quem pode me ajudar?

O empresário é o responsável pelo planejamento estratégico da sua empresa. Se você não consegue tempo para isso, provavelmente está muito preso a atividades operacionais. Por exemplo, se você tem uma padaria e fica o dia todo no caixa, é melhor você contratar alguém para ficar no caixa e usar seu tempo para tomar as decisões estratégicas da padaria. Em outras palavras, foque mais na estratégia e menos na operação.

O planejamento estratégico é fundamental para qualquer empresa, e essa responsabilidade é do empresário. O Sebrae pode auxiliar com informações, mas a execução do planejamento é de responsabilidade do empresário.

É normal haver diferença entre o planejado e o implementado?

O planejamento não é uma ciência exata, então é normal haver diferença entre o planejado e o implementado. O importante é acompanhar e observar onde estão as diferenças, para corrigi-las. É preciso avaliar os motivos da diferença: Houve erro no planejamento? Houve erro na execução? Apenas sabendo essa origem é possível tomar as providências para que aconteça aquilo que foi planejado.

Algumas vezes, a origem está no planejamento: foi feita uma leitura errada do cenário, e o planejamento não foi adequado. Outra vez, a origem está na implementação: houve falha na execução e aquilo que foi planejado não foi realizado. O importante é identificar onde está o erro e corrigi-lo.



Ao longo deste *e-book*, você aprendeu conceitos, conheceu ferramentas e viu muitas informações sobre planejamento estratégico. Foi um longo caminho, mas seu esforço valeu a pena: você ampliou muito os seus conhecimentos!

Planejar as estratégias do seu negócio também será assim. O processo será trabalhoso e contínuo, mas você sentirá a diferença: o mercado reconhecerá o diferencial da sua empresa, e o sucesso será cada vez maior!

Bons negócios!

2017 © Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo – SEBRAE-SP

Conselho Deliberativo

Presidente

Paulo Skaf (FIESP)

ACSP – Associação Comercial de São Paulo

ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras

BB – Superintendência Estadual do Banco do Brasil

CEF – Superintendência Estadual da Caixa Econômica Federal

DESENVOLVE-SP – Agência de Desenvolvimento Paulista

FAESP – Federação da Agricultura do Estado de São Paulo

FECOMERCIO – Federação do Comércio do Estado de São Paulo

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas ParqTec – Fundação Parque Alta

Tecnologia de São Carlos

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SDECTI – Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo

SINDIBANCOS – Sindicato dos Bancos do Estado de São Paulo

Diretor – Superintendente

Bruno Caetano

Diretor Técnico

Ivan Hussni

Diretor Administrativo e Financeiro

Pedro Rubez Jehá

Unidade Atendimento Remoto

Gerente: Ivan Teodoro

Equipe Técnica

Adriano Augusto Campos

Carolina Germano Nascimento

Claudia Aparecida Gonçalves Brum

Unidade Gestão de Produtos

Gerente: Clarissa Battistella Guerra

Equipe Técnica

Breno Melo Paes

Eric Perri Oliveira

Gestor do produto

Marcos Alexandre Barbosa Mange

Consultoria Especializada

Guilherme Santos e Campos

Conteudista

Márcio Abraham

Produção Técnica e Operacional – Fundação Carlos Alberto Vanzolini

Presidente da Diretoria Executiva

João Amato Neto

Diretor Administrativo e Financeiro

Luís Fernando Pinto de Abreu

Diretor de Operações

Roberto Marx

Diretor da Área de Gestão de

Tecnologias em Educação

Guilherme Ary Plonski

Coordenadoras Executivas

Angela Sprenger

Beatriz Scavazza

Gerente da Unidade de Gestão de

Projetos

Luis Marcio Barbosa

Gestoras do Projeto

Denise Blanes

Sônia Akimoto

Assistentes de Gestão

Valéria Aranha

Vanessa Leite Rios

Designer Instrucional Master

Heloisa Collins

Designers Instrucionais

David Melo da Luz

Natália de Mesquita Matheus

Tauana Grasso Chixaro

Thais Cattucci Dantas

Consultora Pedagógica

Mainã Greeb Vicente

Revisão de Texto

Priscila Risso

Tatiana F. Souza

Iconografia e Audiodescrição

Priscila Garofalo

Rita De Luca

Consultora de Acessibilidade

Karina Zonzini

Consultor de Tecnologia

Wilder Oliveira

Programador de Front-end

Edson Ramos

Web Designers

Bruno Gomes de Souza

Fernando Oliveira Martins

Consultora de Comunicação

Sonia Scapucini

Editora

Elisabete Portugal

Diretora de Vídeo

Ane do Valle

Roteirista

Patrícia Roman

Repórter

Viviane Thomaz

Narradores

Michelle Dufour

Nelson Gomes

Diretor de Arte

Michelangelo Russo

Designer Gráfico

Eduardo de Camargo Neto

Supervisor Técnico

César Augusto Melão

Assistente de Comunicação

Ana Paula Andrade Barbosa

Cinegrafia, Luz e Áudio

Fernando Henrique Watanabe

Glauco Genovesi

Legendagem

Bruno Kians

Edição e Finalização

Leo Halsman

Caio Lemos

Diagramação

Jairo Souza Design Gráfico

Imagens

Cedidas pelo Sebrae-SP, pela GTE/FCAV ou usadas sob licença da Shutterstock.com