

ESTRATÉGIA E GESTÃO



Sebrae Na Sua Empresa

FICHA TÉCNICA

© 2021. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – Sebrae Minas

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

É permitida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, desde que divulgada a fonte.

INFORMAÇÕES E CONTATOS

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – Sebrae Minas

Unidade de Relacionamento com Clientes

Av. Barão Homem de Melo, 329, Nova Granada – CEP 30431-285 - Belo Horizonte - MG.

Telefone 0800 570 0800 Home: www.sebrae.com.br/minasgerais

SEBRAE MINAS

Presidente do Conselho Deliberativo
ROBERTO SIMÕES

Superintendente
AFONSO MARIA ROCHA

Diretor de Operações
MARDEN MÁRCIO MAGALHÃES

Diretor Técnico
JOÃO CRUZ REIS FILHO

Unidade de Relacionamento com Clientes
Gerente | MÔNICA XAVIER SEGANTINI DE CASTRO
Equipe Técnica | ANY MYUKI WAKABAYASHI | DÉBORA CONCEIÇÃO DE SOUZA | ROGÉRIO ANDRADE SALLES

Unidade de Gestão de Produtos e Comercialização

Gerente | RICARDO LUIZ ALVES PEREIRA
Equipe Técnica | CLÁUDIO AFRÂNIO ROSA

Unidade de Marketing e Comunicação

Gerente | LEONARDO IGLESIAS RIBEIRO
Equipe Técnica | MÁRCIA DE PAULA DA FONSECA

Editoração Eletrônica e Projeto Gráfico
POPCORN COMUNICAÇÃO

RDB CRIATIVIDADE PARA INOVAÇÃO
Autor | RODRIGO DE BARROS

S443 Sebrae na sua Empresa: Estratégia e Gestão. Belo Horizonte: Sebrae/MG, 2021.
40p.: il.

1. Estratégia. 2. Gestão I. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais. II. Título.

CDU: 658:005.21

A close-up photograph of a hand holding a black chess king piece, poised to move it on a chessboard. The background is softly blurred, showing other chess pieces and the board's surface. The overall color palette is warm and muted, with a brownish-gold tint. The text is overlaid in the center in a clean, white, sans-serif font.

ESTRATÉGIA E GESTÃO
SÃO ESSENCIAIS

Para todas as ações em nossas vidas traçamos um caminho com alguns objetivos e perseguimos isso. Esse ato, tão automático em nosso cotidiano, é a estratégia!

Estratégias são caminhos que definimos para chegar a algum lugar! Obviamente, diferente daquele de onde estávamos.

Fazemos isso em nosso dia a dia e devemos fazer isso com nossas empresas!

Em que situação você gostaria que sua empresa estivesse daqui a seis meses? E daqui a um ano?

A resposta para isso embasará a estratégia da sua empresa. É a definição de caminhos que te ajudem a levar o seu negócio do estágio atual para um estágio de futuro desejado e possível.

A definição e a gestão da estratégia colocam sua empresa em movimento. E é exatamente nesse ponto que vamos te ajudar!



AQUI VOCÊ ENCONTRARÁ:

- Um caminho prático para definir ou revisar sua Estratégia
- Como formular objetivos e metas
- Como fazer a Gestão Estratégica do seu negócio
- Como definir indicadores para a Gestão
- Como definir ações para o seu Planejamento Estratégico

Aqui você tem um **apoio** técnico e consultivo para a sua empresa.

Além de boas informações, trouxemos um material útil e aplicável.

Fique à vontade para rabiscar, fazer as atividades e interagir com todo o conteúdo!

Queremos que sua empresa prospere, e entender de **Estratégia e Gestão** pode te ajudar.

Vamos juntos? O Sebrae está com você!

SUMÁRIO

1. POR QUE ESTRATÉGIA E GESTÃO SÃO IMPORTANTES?	8
2. COMO ESTRATÉGIA E GESTÃO PODEM TE AJUDAR?	8
3. O QUE SUA EMPRESA PODE FAZER	11
PASSO 1: Negócio	11
PASSO 2: Ambiente e organização	16
PASSO 3: Missão, Visão e Valores	25
PASSO 4: Objetivos gerais	27
PASSO 5: Estratégias gerais	27
PASSO 6: Ações	28
6.1. Gestão por indicadores	29
6.2. OKRs – Uma forma ágil de estabelecer e gerenciar indicadores	30
4. CONCLUINDO	36
5. PARA IR MUITO MAIS ALÉM	37

POR QUE ESTRATÉGIA E GESTÃO SÃO IMPORTANTES?

Estratégia é importante porque direciona os seus esforços para onde você e sua empresa querem chegar. Simples assim.

Com certeza você tem um compromisso para hoje ou amanhã. Seja qual for, você precisa definir algumas ações que possibilitem que você alcance o seu objetivo. Caso não haja o mínimo de planejamento, comprometimento e Gestão, você corre o sério risco de não cumprir com o seu compromisso.

O mesmo se aplica à sua empresa. Você não iniciou o seu negócio achando que todo dia seria igual, correto? Porque simplesmente os dias não são iguais. Tudo muda. Sua empresa precisa estar atenta a essas mudanças e pensar no futuro. Traçar caminhos para o futuro da sua empresa aumenta as chances de sucesso do seu negócio!

Definir Estratégia e realizar Gestão significa estar em movimento, é estabelecer compromissos para a sua empresa.

COMO ESTRATÉGIA E GESTÃO PODEM TE AJUDAR?

Primeiramente, é importante entender alguns conceitos básicos para que você consiga estruturar a sua Estratégia com mais clareza.

Isso tem a ver com formalizar seus objetivos e planos de ação. Essa formalização faz parte do **Planejamento Estratégico**, que é o processo de elaborar a Estratégia de uma organização e definir como ela pode ser alcançada. Em outras palavras, a empresa reconhece a sua **situação atual** e faz uma **projeção de futuro**, define como ela deseja estar daqui a alguns anos.

O **Planejamento Estratégico** é um processo sistêmico que vai te ajudar a definir o melhor caminho a ser seguido para atingir um ou mais objetivos dentro de um contexto previamente analisado.

Para isso você deve cumprir três etapas macro:

1) ANALISAR CENÁRIOS Compreender os fatores que impactam o seu negócio em nível tanto macro quanto setorial. No nível macro, você deve prestar atenção às **questões econômicas, sociais, políticas e tecnológicas**. Já no nível setorial, você precisa analisar as questões específicas do seu setor de atuação, como concorrentes, fornecedores, tamanho e crescimento do mercado, tendências e comportamento do consumidor, por exemplo.

2) DEFINIR METAS Não existe uma regra geral para estabelecer metas, mas criá-las servirá como um impulso para que você coloque sua empresa em movimento. Suas metas precisam ter estas cinco características:

SMART	EXPLICAÇÃO
ESPECÍFICA (SPECIFIC)	METAS DEVEM SER ESPECÍFICAS, CLARAS, OBJETIVAS E SEM ESPAÇO PARA QUESTIONAMENTOS NO FUTURO A RESPEITO DE SEU FOCO.
MENSURÁVEL (MEASURABLE)	SE NÃO FOR MENSURÁVEL, NÃO SERÁ POSSÍVEL DEFINIR SE A META ESTÁ SENDO CUMPRIDA OU NÃO.
ALCANÇÁVEL PELAS PESSOAS (ACHIEVABLE)	O RESPONSÁVEL POR ATINGIR A META DEVE PERCEBER QUE É POSSÍVEL ATINGI-LA DENTRO DO TEMPO DEFINIDO.
RELEVANTE PARA A ORGANIZAÇÃO (RELEVANT)	METAS DEVEM SER RELEVANTES PARA O NEGÓCIO. EM GERAL, DEVEM ESTAR ATRELADAS AO AUMENTO DE ENTRADAS E REDUÇÕES DE SAÍDAS DE CAIXA.
TEMPO DEFINIDO (TIME-BOUND)	É O PRAZO MÁXIMO EM QUE A META DEVE SER ATINGIDA.

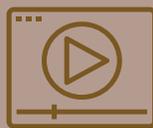
Esses conceitos serão muito importantes na formulação de objetivos e indicadores.

3) DEFINIR AÇÕES

São as ações, as iniciativas que deverão ser realizadas para cumprir com as estratégias definidas. Por exemplo, o que deve ser feito para aumentar as vendas?

Esta é a principal dica para que você defina as ações do seu plano. Para todas as metas estabelecidas pergunte-se: **o que deve ser feito para conseguirmos cumprir com isso?** Tenha suas ideias, registre, defina recursos e o tempo das ações; assim, você caminhará para estruturar o Planejamento Estratégico do seu negócio.

Esses três itens são a base para a **Gestão Estratégica** da sua empresa. É o que ajuda a definir aquilo que precisa ser monitorado para que consiga cumprir com os objetivos que você estabeleceu.



SAIBA MAIS

Antes de avançarmos, confira um resumo superdidático de como fazer um Planejamento Estratégico.

Não se assuste. Embora possa parecer algo difícil, o Planejamento e a Gestão estão ao alcance de todos os tipos de empresas. **O importante é você conhecer o geral e em seguida pensar: como adaptar isso tudo para o meu negócio?**

Lembre-se sempre: o Sebrae está aqui para te ajudar! Conte com a gente!

O QUE SUA EMPRESA PODE FAZER?

Agora que já compreendeu a importância da Estratégia e como desenvolvê-la, vamos definir **o que** você pode fazer para cada uma das etapas da **Gestão Estratégica!**

Lembre-se: nosso foco é te ajudar a colocar ações em prática e melhorar a competitividade da sua empresa!

6 Passos para você desenvolver a gestão estratégica da sua empresa

PASSO 1: NEGÓCIO

Está diretamente ligado a dar um significado único para as atividades da sua empresa, a fim de evitar que ela seja percebida de maneira imprecisa.

O que sua empresa faz? A resposta pode ser um tanto óbvia, como, por exemplo: vende pipoca, vende carnes, vende roupas, presta serviços de chaveiro, entre tantos outros...

Porém, essa obviedade é muito pouco para embasar uma Estratégia mais robusta!

Você precisa ampliar o seu entendimento sobre qual é o seu modelo de negócio!

Um modelo de negócio é a lógica de como sua empresa **cria, entrega e captura valor!** Valor, nesse caso, está relacionado aos **benefícios gerados e percebidos pelo seu cliente** e à capacidade do seu negócio de ganhar dinheiro com isso.

Então, se você vende pipoca, é legal saber para quem está vendendo e quais as melhores formas de atingir e ser percebido por essas pessoas, além dos recursos necessários para tornar o seu negócio possível e as despesas relacionadas.

Existe uma ferramenta prática que é muito utilizada e te ajuda nessa análise: o **Canvas do Modelo de Negócio**. Trata-se de um quadro com nove blocos interligados, que permite analisar o seu Modelo de Negócio tanto para definir ou redefinir Estratégias quanto para desenvolver novos produtos e serviços. Confira as orientações e preencha o Canvas da sua empresa:

MEU MODELO DE NEGÓCIO		
Negócio: Criado por: Data:		
COMO?	O QUÊ?	PARA QUEM?
 <p>Parcerias principais Rede de fornecedores e parceiros que ajudam a sua empresa a funcionar</p>	 <p>Proposta de Valor Qual o seu pacote de produtos e serviços e o valor que ele possui para seus clientes</p>	 <p>Relacionamento com Clientes Tipos de relação que sua empresa estabelece com clientes para conquistá-los e mantê-los</p>
 <p>Atividades Principais Ações importantes que sua empresa deve realizar para fazer seu Modelo de Negócios funcionar</p>		 <p>Canais Como sua empresa se comunica e alcança seus clientes para entregar sua Proposta de Valor</p>
 <p>Recursos Principais Recursos mais importantes exigidos para fazer o Modelo de Negócios funcionar</p>		 <p>Segmento de Clientes Quem são os clientes que você pretende atender? Eles têm um perfil específico? Como eles estão agrupados? Onde eles estão localizados?</p>
 <p>Estrutura de Custos Todos os custos envolvidos na operação do seu Modelo de Negócios</p>		 <p>Receitas Dinheiro que a empresa gera. Quando e como vai receber dos clientes</p>
QUANTO?		

MEU MODELO DE NEGÓCIO		
Negócio: Criado por: Data:		
COMO?	O QUÊ?	PARA QUEM?
 <p>Parcerias Principais</p>	 <p>Proposta de Valor</p>	 <p>Relacionamento com Clientes</p>
 <p>Atividades Principais</p>		 <p>Canais</p>
 <p>Recursos Principais</p>		 <p>Segmento de Clientes</p>
 <p>Estrutura de Custos</p>		 <p>Receitas</p>
QUANTO?		



SAIBA MAIS

Canvas: como e por que utilizar essa ferramenta para criar o seu modelo de negócio



Chamamos o preenchimento do Canvas de “modelagem do negócio”, isso porque é um processo de “idear” e desenvolver a forma e a lógica que o seu negócio terá. Vale destacar: pode ser usado para negócios já existentes em uma revisão estratégica (que é o seu caso) e para quem tem uma ideia de negócio.

Para efeitos estratégicos, ter clareza disso te ajudará na busca precisa por informações macro e setoriais do seu negócio.

Existem outras ferramentas e abordagens que também podem te ajudar nesse primeiro passo, mas a agilidade do Canvas pode ser um ponto extra em sua preferência.

DICA

É muito importante compreender qual é o propósito do seu negócio, a causa dele! Isso está diretamente relacionado ao seguinte raciocínio: toda e qualquer empresa no mundo só existe por duas razões: resolver problemas de pessoas ou atender a necessidade de pessoas. Quando você tem clareza disso, o desdobramento de sua Estratégia e Gestão torna-se mais coerente.

Para fazer isso, dedique-se a uma intensa reflexão a dois blocos do Canvas do Modelo de Negócio: Segmento de Clientes e Proposta de Valor.

Segmento de Clientes são pessoas com problemas ou necessidades em comum. Em suma, o público-alvo do seu negócio.

Proposta de valor é o conjunto de produtos, serviços e benefícios que a sua empresa ofertará para resolver os problemas e necessidades das pessoas.

Sua Proposta de Valor precisa ser totalmente alinhada às “dores” dessas pessoas. Chamamos de dores os problemas e necessidades não atendidas dos Segmentos de Clientes.

Em resumo, você precisa desenvolver empatia e compreender profundamente o que as pessoas precisam.

O legal disso tudo é que temos uma ferramenta prática para te ajudar nisso: **o Mapa de Empatia!**

Conheça aqui e preencha o seu agora mesmo!

Nome:..... Idade:.....

<p>O que PENSA E SENTE?</p> <p>O que OUVE?</p>  <p>O que VÊ?</p> <p>O que FALA E FAZ?</p>	
Quais são as DORES?	Quais são as NECESSIDADES?

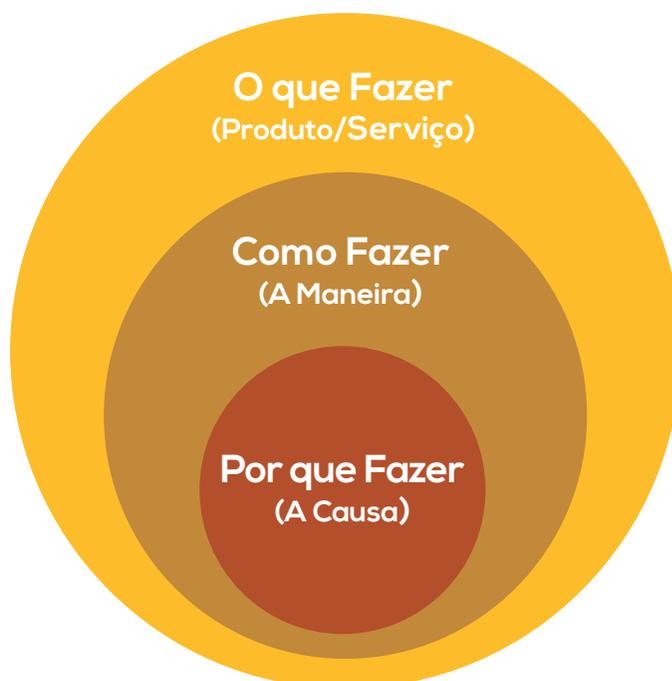


SAIBA MAIS

Conheça o Mapa de Empatia e como utilizá-lo



Para fechar sua análise, utilize o Círculo Dourado, uma ferramenta que te ajudará a encontrar o propósito do seu negócio e orientará sua empresa a agir em função dele! Trata-se de um diagrama simples, em que você começa pelo “por quê?”



SAIBA MAIS

O que é o Círculo Dourado e como aplicá-lo no seu negócio



Muito bem, agora que você já sabe qual é o seu **Modelo de Negócio** e o **propósito** da sua empresa, vamos em frente!



PARA IR MAIS ALÉM

Conheça o Guia Essencial para Modelagem e Proposta de Valor do Sebrae Minas

PASSO 2: AMBIENTE E ORGANIZAÇÃO

Definido o seu negócio, é hora de olhar para pontos externos e internos mais específicos a fim de encontrar as oportunidades e ameaças e as forças e fraquezas relacionadas ao seu mercado e sua empresa. Popularmente essa análise é chamada de **Matriz FOFA**, que vem de sua sigla original em inglês, **SWOT**.

Essa análise te ajudará a diminuir alguns riscos e também a perceber possíveis oportunidades para inovar. Vamos para a prática! Analise as perguntas a seguir, responda e preencha a Matriz FOFA da sua empresa!

PARA IDENTIFICAR AS FORÇAS:

- Qual o seu maior diferencial competitivo?
- Como é a qualidade dos seus produtos/serviços?
- Qual é o grau de agilidade para atender seus clientes?
- Qual é o nível de satisfação de seus clientes?
- Você tem uma boa capacidade?
- Tem recursos financeiros que permitem investir no negócio?
- Sua equipe é engajada?
- Tem planejamento estratégico bem-estruturado?
- Possui um bom modelo de governança?
- Possui ativos (imóveis, equipamentos etc.)?

PARA IDENTIFICAR AS FRAQUEZAS:

- Ainda não tem um diferencial competitivo relevante?
- Seus produtos/serviços ainda carecem de uma melhor qualidade?
- Tem problemas de prazo de entrega?
- Tem um índice de reclamações/devoluções alto?
- Não consegue atender locais que possuem boa demanda?
- Faltam recursos financeiros para investimento?
- Tem uma alta rotatividade de pessoal?
- Ainda não tem um planejamento estratégico estruturado?
- Não consegue realizar reuniões de avaliação de desempenho?
- Está defasado tecnologicamente?

PARA IDENTIFICAR AS OPORTUNIDADES:

- Mudança na política econômica do governo vai favorecer?
- Algum tributo será reduzido?
- O crédito ao consumidor vai ser ampliado?
- A taxa de juros vai ser reduzida?
- Uma linha de crédito com taxa de juros reduzida será lançada?
- O poder aquisitivo vai aumentar?
- Há uma tendência surgindo que vai favorecer a venda do seu produto?
- A concorrência precisa de sua ajuda?
- Terá acesso a uma nova tecnologia?
- Vai ser lançado um produto complementar ao seu?

PARA IDENTIFICAR AS AMEAÇAS:

- Seu produto/serviço pode se tornar obsoleto?
- Há novos competidores surgindo no mercado?
- Os concorrentes estão mais bem posicionados?
- Seus produtos podem ser copiados?
- Há possibilidade de perda de bons funcionários para a concorrência?
- Mudanças de leis podem gerar dificuldade ao negócio?
- Automatização de processos pode inviabilizar o negócio?
- Pode faltar mão de obra?
- Pode faltar matéria-prima?
- Tem previsão de alguma catástrofe natural ou guerra?

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	FORÇAS	OPORTUNIDADES
Pontos fracos	FRAQUEZAS	AMEAÇAS

DICA

É importante que as informações levantadas sejam extremamente honestas. O foco deve estar na realidade, e não em como seria “o negócio ideal”. Não seja nem muito otimista, nem muito pessimista.



SAIBA MAIS

Como fazer uma análise FOFA da minha empresa?



Que tal deixar sua análise ainda mais robusta? Então reflita, analise e responda às questões a seguir. É um complemento ao seu Canvas do Modelo de Negócios.

ANÁLISE SWOT

Refletindo sobre como o Modelo de Negócios é influenciado pelo mercado, avalie:

PONTOS FORTES E FRACOS DA PROPOSTA DE VALOR

PERGUNTA	SIM	NÃO	PARCIALMENTE
1 Nossa Proposta de Valor está alinhada com as necessidades dos clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Nossos clientes estão satisfeitos ou temos reclamações frequentes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AMEAÇAS E OPORTUNIDADES PARA A PROPOSTA DE VALOR

PERGUNTA	SIM	NÃO	PARCIALMENTE
1 Há substitutos disponíveis para nossos produtos e serviços?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 A concorrência ameaça oferecer melhores preços ou mais valor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Podemos obter novas fontes de receitas adaptando nossos produtos e serviços ou oferecendo novos aos clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PONTOS FORTES E FRACOS DOS CUSTOS E RECEITAS

PERGUNTA	SIM	NÃO	PARCIALMENTE
1 Nossas margens são adequadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Temos fontes de receita recorrentes e compras repetidas e frequentes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Nossas fontes de receita são diversificadas, isto é, não dependemos de uma única fonte de receita?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Na maioria das vezes, obtemos as receitas antes de incorrer nos custos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Nossos preços estão adequados ao mercado? Cobramos pelo que os clientes estão dispostos a pagar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Nossa estrutura de custos está adequada ao nosso Modelo de Negócios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AMEAÇAS E OPORTUNIDADES PARA OS CUSTOS E RECEITAS

PERGUNTA	SIM	NÃO	PARCIALMENTE
1 Nossas margens são ameaçadas pela concorrência?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Existem custos que ameaçam crescer mais que as receitas a eles associadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Temos oportunidades de venda cruzada internamente com parceiros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Há outras fontes de receitas podemos desenvolver?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Podemos aumentar preços?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Podemos reduzir custos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PONTOS FORTES E FRACOS DA INFRAESTRUTURA

PERGUNTA		SIM	NÃO	PARCIALMENTE
1	Nossos principais recursos são difíceis para a concorrência copiar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Disponibilizamos os recursos na quantidade certa, na qualidade exigida ou na hora certa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Executamos com eficiência, eficácia e qualidade as atividades-chave?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Nossas atividade-chave são difíceis de ser copiadas pelos concorrentes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Há equilíbrio entre a execução interna e terceirizações?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Temos boas relações com fornecedores e parceiros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AMEAÇAS E OPORTUNIDADES PARA A INFRAESTRUTURA

PERGUNTA		SIM	NÃO	PARCIALMENTE
1	A qualidade dos nossos recursos está ameaçada de alguma forma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	A qualidade de nossas atividades está ameaçada de alguma forma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Corremos o risco de perder fornecedores ou parceiros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Estamos muito dependentes de certos fornecedores ou parceiros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Podemos utilizar recursos de menor custo com os mesmos resultados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Que recursos principais podem funcionar melhor se terceirizados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Podemos padronizar algumas atividades-chave?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PONTOS FORTES E FRACOS DA RELAÇÃO COM CLIENTES

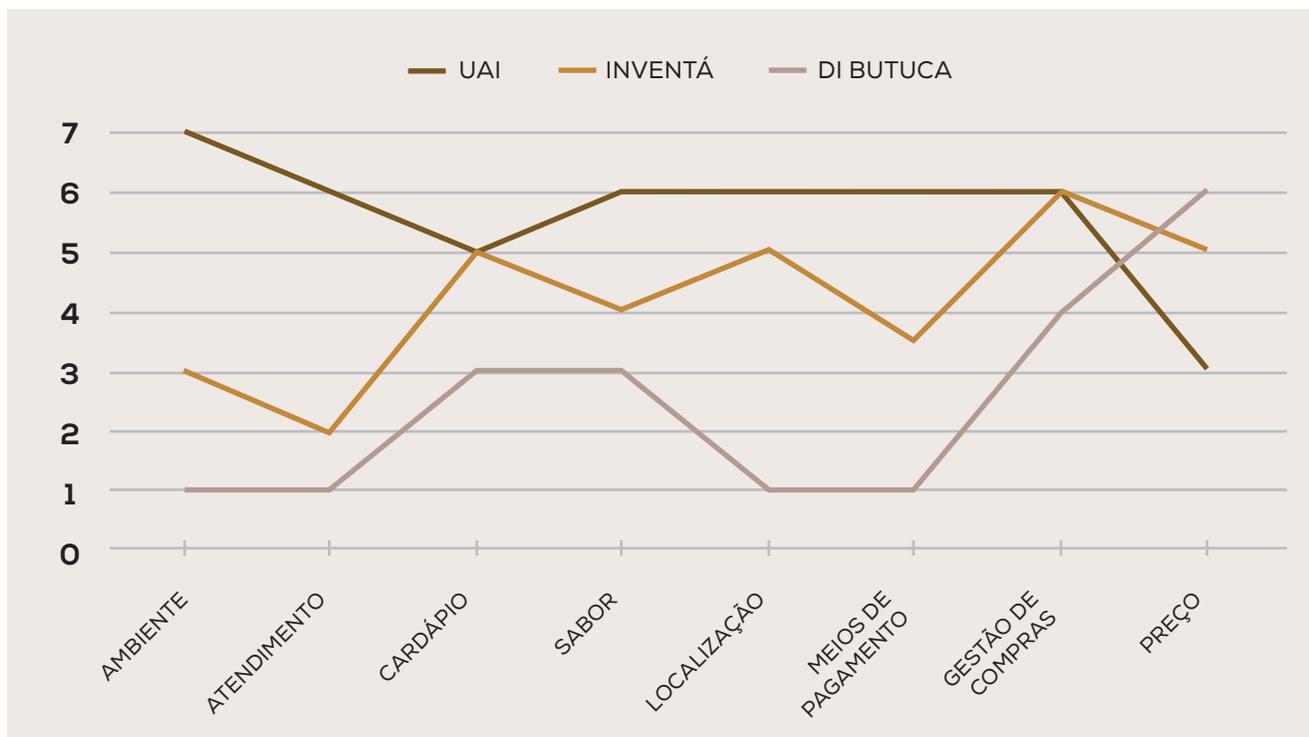
PERGUNTA		SIM	NÃO	PARCIALMENTE
1	A taxa de perda de clientes é pequena?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	A base de clientes está bem segmentada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Estamos permanentemente prospectando novos clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Nossos canais são eficazes e adequados aos clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	A empresa possui um relacionamento de proximidade com os clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Nossa marca é forte e consolidada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AMEAÇAS E OPORTUNIDADES PARA A RELAÇÃO COM CLIENTES

PERGUNTA	SIM	NÃO	PARCIALMENTE
1 Nosso mercado pode ficar saturado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Os concorrentes estão ameaçando nossa participação de mercado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Qual a probabilidade de perdermos clientes importantes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Nossos Canais podem se tornar inadequados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Nosso Relacionamento com Clientes corre o risco de se desgastar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Podemos atender novos Segmentos de Clientes ou atender melhor os clientes atuais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Podemos aprimorar a eficiência e eficácia dos Canais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Podemos encontrar novos Canais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Podemos aumentar as margens atendendo diretamente ao cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Há potencial para aprimorar o pós-venda e as relações com clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Podemos aprimorar a personalização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Identificamos e "nos livramos" de clientes não lucrativos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Precisamos automatizar alguma relação com o cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

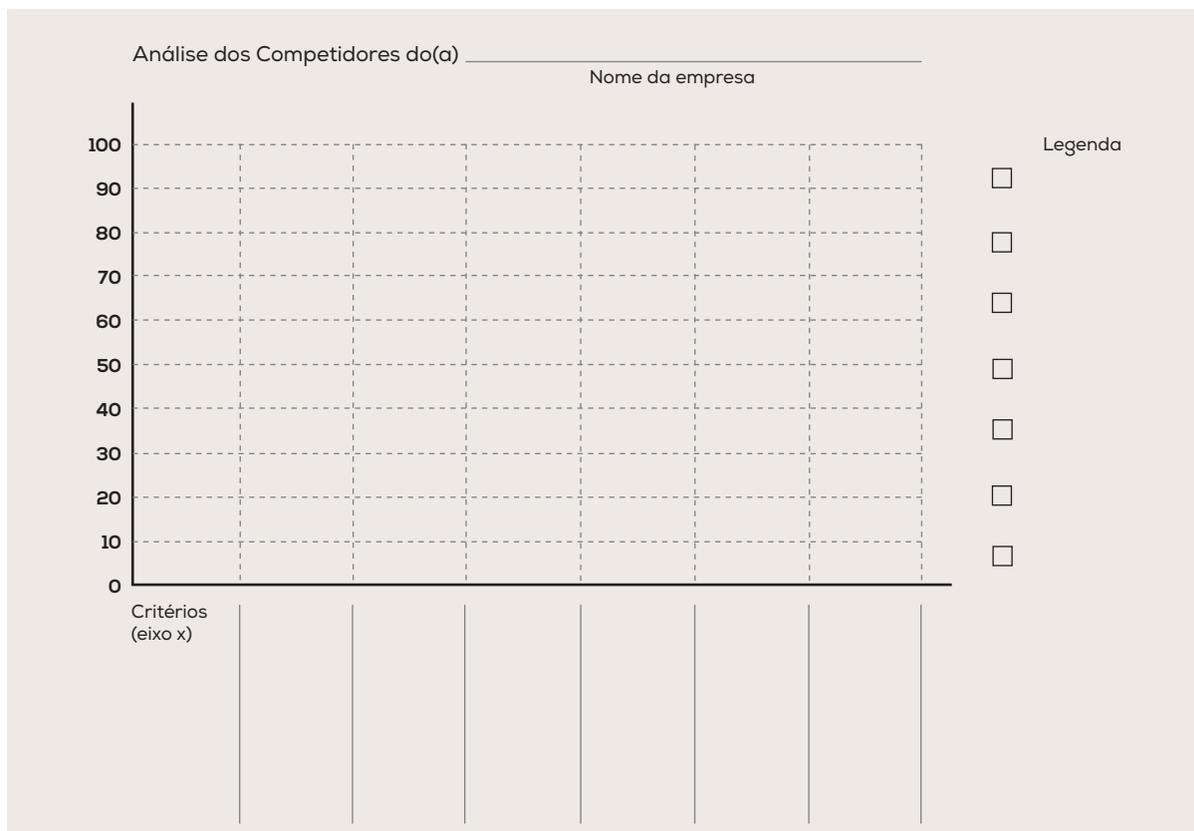
Ainda sobre o estudo do ambiente de negócio, recomendamos que dê atenção especial à Análise de Concorrência. Quais são os principais concorrentes do seu negócio? O que eles fazem melhor que você? E o que fazem pior?

Uma ferramenta ágil que pode te ajudar é a **Curva de Valor**. A Curva de Valor te ajuda a ter uma visão comparativa entre os concorrentes. Veja o exemplo fictício de três restaurantes bem mineiros...



Sejamos práticos! Agora é a vez da sua empresa

1. A primeira etapa é observar que atributos os clientes valorizam e que critérios usam para decidir qual solução adquirir;
2. No lado direito da legenda preencha o nome da sua empresa;
3. Nos demais espaços escreva o nome de cada concorrente e use cores diferentes;
4. No gráfico, o eixo X representa os critérios da sua avaliação;
5. Preencha cada critério de valor como preço, design, custo, canal de venda, qualidade;
6. Identifique os que são valiosos para o cliente;
7. Avalie onde está cada empresa de 0 a 100;
8. Preencha com um ponto no gráfico;
9. Conecte os pontos relativos a cada empresa e veja como é representado o valor para cada uma.



PARA IR ALÉM

Acesse o PNBOX do Sebrae Minas e tenha acesso a vários recursos que vão te ajudar, entre eles Análise de Concorrência.

Para finalizar esta etapa, hora de uma revisão com foco em gerar ações práticas!

Este exercício vai te ajudar a construir a **Matriz do Oceano Azul** (eliminar – reduzir – elevar – criar) e refletir sobre como entregar mais valor para o cliente e superar a concorrência.

Analise seu ambiente de negócio e responda: o que deve ser eliminado, reduzido, elevado e criado?

Preenchemos um exemplo com dados de um restaurante fictício para te ajudar na utilização da matriz.

ELIMINAR

Elimine os atributos em que há muita competição e que, de tão explorados, não são determinantes de compra. Avalie os fatores que não são valorizados pelo cliente.

- Toalhas de mesa
- Guardanapos de pano
- Funcionário de balança
- Frota particular de motos do delivery

ELEVAR

Identifique quais atributos devem ser elevados acima dos padrões. Liste características que aumentam a rentabilidade e o desejo de compra do cliente.

- Cortes especiais de carnes
- Preço em comparação aos de concorrentes similares
- Espaço kids com equipe de recreação

REDUZIR

Avalie se seu produto ou serviço está supervalorizado e se perderá tempo investindo neles. Avalie se os custos aumentaram, sem contrapartida de ganho.

- Variedade de sobremesas
- Complexidade do cardápio
- Plantas ornamentais
- Variedade de vinhos

CRIAR

Descubra atributos relevantes para os clientes que não foram explorados por outras empresas.

- Ambiente temático
- Ingredientes orgânicos
- Mesas compartilhadas



Volte ao seu Modelo de Negócios. Será que ele é capaz de criar a diferenciação que você propõe em sua Curva de Valor? Analise cada um dos blocos e preencha no quadro o que pode ser incluído, aumentado, reduzido ou excluído.

BLOCOS	ELIMINAR	REDUZIR	ELEVAR	CRIAR
Parceiros-chave				
Recursos-chave				
Atividades-chave				
Estrutura de custos				
Proposta de Valor				
Canais				
Relacionamento com Clientes				
Segmento de Clientes				
Receitas				



PARA IR ALÉM

Um livro essencial para você diferenciar o seu negócio da concorrência: "A Estratégia do Oceano Azul", de W. Chan Kim e Renée Mauborgne

PASSO 3: MISSÃO, VISÃO E VALORES

O próximo passo da sua Estratégia é definir a **Missão, Visão e Valores** da sua empresa. Esses itens, tão clássicos no **Planejamento Estratégico**, cumprem uma função de orientação total para as etapas seguintes, afinal trata-se de: o que sua empresa faz, para onde ela está indo e quais competências organizacionais são imprescindíveis para o seu sucesso.

Se você usou o **Canvas** lá no primeiro passo, será muito simples definir sua **Missão, Visão e Valores!** Eles estão totalmente relacionados à **Proposta de Valor**, ao **propósito** do seu negócio.

Veja as definições e exemplos:

MISSÃO: Sintetiza o propósito da empresa de existir. É sua razão de ser.

Veja como exemplo a missão do “Restaurante UAI”:
Servir refeições de extrema qualidade em um ambiente acolhedor e diferenciado.

VISÃO: É a situação a que a empresa deseja chegar (em um período definido).

Veja como exemplo a visão do “Restaurante UAI”:
Consolidar-se como um dos restaurantes preferidos dos turistas que visitam BH.

VALORES: São os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros.

Veja como exemplo os valores do “Restaurante UAI”:
Hospitalidade, simpatia, proatividade, inovação, respeito às pessoas.



Hora de registrar o seu trio de Missão,
Visão e Valores

<u>Missão</u>	<u>Visão</u>	<u>Valores</u>



PARA IR ALÉM

Faça ou revise seu trio Missão, Visão e
Valores



Fluxo Gestão Estratégica

A partir de agora, sempre que vir
este sinal, utilize o Fluxo Gestão
Estratégica, na página 39, para
preencher os principais pontos
relacionados ao seu negócio e fixar
o conteúdo de forma prática!

PASSO 4: OBJETIVOS GERAIS

São definidos considerando-se toda a análise e definições feitas até aqui. Trata-se de o que sua empresa deve fazer. É a forma ampla da atuação da empresa para chegar à missão com o melhor desempenho, estruturação e retorno para o negócio.

Faz todo sentido você pensar sobre ações que sua empresa deve realizar agora que tem clareza do que compõe o seu negócio, em qual cenário ele está inserido, o que faz, para onde está indo e quais são os seus valores.

Tendo essa base técnica juntamente com a **Visão de Futuro**, é chegada a hora de responder: **o que sua empresa precisa fazer para chegar lá?** Em resumo, são **ações macro e amplas**, por isso chamamos de **Objetivos Gerais!**



Fluxo Gestão Estratégica

Vá para a página 39 e preencha o template com o objetivo da sua empresa

PASSO 5: ESTRATÉGIAS GERAIS

Agora que já sabe o que sua empresa deve fazer, chegou a hora de definir **como** vai fazer. Chamamos isso de **Estratégia Geral**. A premissa é simples: **para cada Objetivo Geral**, você deve ter **ao menos uma Estratégia Geral**. E assim você afunila o seu **Planejamento Estratégico** rumo a ações ainda mais específicas que te ajudarão a fazer a gestão do seu negócio!

As **Estratégias Gerais** são um conjunto de ações para obter os resultados almejados, resultantes da definição dos seus Objetivos Gerais!



Fluxo Gestão Estratégica

Vá para a página 39 e preencha as Estratégias Gerais da sua empresa

PASSO 6: AÇÕES

Chegamos à etapa mais específica! À medida que você desenvolveu seu **Planejamento Estratégico**, percebeu que todo o processo está interligado e que ele vai ficando mais e mais objetivo.

É a última etapa em um processo de planejamento que está todo alinhado!



SAIBA MAIS

Para ficar mais claro, assista a este vídeo: Como alinhar objetivos, estratégias e plano de ação?

Neste último passo é o momento de você definir as ações específicas relacionadas tanto às Estratégias Gerais quanto às áreas funcionais do seu negócio, a saber: mercado, finanças, pessoas, inovação e leis.

Percebe que, ao fazer isso, você está “amarrando” toda a gestão da sua empresa em relação aos objetivos e estratégias estabelecidas?

Isso é Gestão Estratégica! Nós a chamamos assim porque ela tem orientação de futuro. Você gerencia sua empresa a partir de objetivos futuros e análise de dados do presente momento.



Fluxo Gestão Estratégica

Vá para a página 39 e preencha as ações da sua empresa

Só gerencia quem mede! Este é o “mantra” da gestão. É simplesmente impossível gerenciar sem informações a serem medidas.

Por isso, para cada ação definida, você deve criar aquilo que chamamos de “**Indicador**”.

6.1. Gestão por Indicadores

Só é possível gerenciar o que se mede. Só se mede o que se define, e só definimos o que compreendemos. Por isso os indicadores de gestão são importantes, pois medem a diferença entre a situação atual da empresa e a situação desejada relacionada a metas, objetivos e estratégias.

Os Indicadores apontam o **caminho** e funcionam como as **principais referências** para você saber se está na **direção certa**. Os Indicadores fornecem uma base objetiva para que você **identifique problemas, defina prioridades e verifique os esforços para a melhoria da sua empresa**.

Mas, afinal, como construir um **Indicador de Gestão**?

Levante os **dados** disponíveis na empresa. Chamamos de “dados” qualquer conhecimento simples sobre algo e que não passou por nenhum tratamento, por exemplo: o valor de uma única nota fiscal.

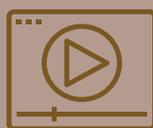
A partir de um conjunto de dados você vai obter as **informações**. Nesse caso, a soma de diversas notas fiscais gera informações sobre o faturamento da sua empresa

em determinado período, digamos que seja mensal. **Ao ter informações, é possível gerar os Indicadores - que nada mais são que a divisão de duas informações.**

Por exemplo: a diferença entre o faturamento do mês atual e o faturamento do mês anterior dividida pelo faturamento do mês anterior lhe dará a taxa de variação, que, multiplicada por 100, será igual à taxa de variação do faturamento em percentual

Faturamento do mês: R\$ 15.000,00
Faturamento do mês anterior: R\$ 12.000,00
Taxa de variação = $15.000,00 - 12.000,00 = 3.000,00 / 12.000,00 = 0,25 \times 100 = 25\%$

Existem dois tipos de Indicadores: **Indicador de Resultado**, aquele que mede se os **objetivos e metas** da empresa foram atendidos, e os **Indicadores de Processo**. Cada Indicador de Resultado leva aos Indicadores de Processo, que medem se as ações e recursos utilizados pela empresa estão sendo utilizados com eficiência. É basicamente uma relação de causa e efeito: **Indicadores de Resultado medem o alcance dos resultados, enquanto os Indicadores de Processos medem os esforços para construir esses resultados.**



SAIBA MAIS

Assista ao vídeo do Sebrae Minas e conheça mais sobre Gestão por Indicadores.

6.2. OKRs – Uma forma ágil de estabelecer e gerenciar indicadores

A metodologia dos **OKRs (Objectives and Key Results, ou Objetivos e Resultados-Chave)** te ajuda a definir objetivos claros e as ações para segui-los. Tudo isso em um único lugar. É prática e ágil!

INDICADO PARA empresas de todos os portes que precisam

aprender a gerenciar seu time de colaboradores em direção aos resultados esperados.

SERVE PARA definir objetivos e resultados-chave da empresa, de cada área e de cada membro da equipe, incluindo os sócios.

É ÚTIL PORQUE a adoção é simples e, ao mesmo tempo, cria um sentimento de desafio pessoal em cada colaborador. Na hora de começar a implementar **OKRs** no seu negócio, tenha estes benefícios em mente:

- Tornar o processo de definição de objetivos mais disciplinado e consistente.
- Esclarecer expectativas aos colaboradores, a fim de que todos trabalhem em prol das coisas certas.
- Possibilitar melhor comunicação e conversas por meio da transparência.
- Estabelecer indicadores para medir progresso e sucesso.
- Alinhar objetivos de ponta a ponta.

Pronto! Agora você já sabe em que a metodologia se baseia. Confira um exemplo prático e veja como é simples!

- **Objetivos são o que você deseja alcançar:** “Melhorar o atendimento do time de vendas”.
- **Resultados-chave são como você vai alcançar o objetivo:** “Capacitar 100% do time de vendas em atendimento ao cliente e negociação no primeiro semestre”.

Os **objetivos** precisam ser **significativos**, tanto pessoalmente quanto para a companhia, devendo ser apoiados por todos. Já os **resultados-chave** explicam **como** você vai chegar lá e também devem ser **mensuráveis, com um número limitado e um prazo**.



SAIBA MAIS

O que são os OKRs e saiba como definir os seus





PARA IR ALÉM

5 ideias de objetivos e resultados na Metodologia OKR

Para facilitar, que tal registrar alguns dos **OKRs** da sua empresa com o **Canvas de OKRs** a seguir?

VISÃO ESTRATÉGICA			
<p>1 ↓</p> <p>Quais são os direcionadores estratégicos da organização? Quais são as ambições da organização? Quais são as grandes metas da organização para o ano?</p>			
Objetivos	Resultados-chave	Principais apostas	Áreas impactadas
Quais são os objetivos que devem ser alcançados?	Quais são os resultados esperados? Existe alguma data-alvo para que os resultados sejam alcançados?	Quais seriam as principais iniciativas para alcançar o OKR?	Quais são as áreas da organização que contribuirão para a execução do OKR?
	2 →	3 →	4 →

© Raphael Donaire Albino 2019

metricasageis.com.br

DICAS

1. Não defina muitos objetivos. "Menos é mais"
2. Tenha resultados-chave mensuráveis
3. Não tenha mais do que 3 resultados-chave por objetivo
4. Deixe os resultados visíveis para todas as pessoas da organização
5. Evite resultados-chave orientados por tarefas (ex: entrega de projetos)
6. Foque resultados-chave orientados ao negócio

RESUMO PRÁTICO DE OKRS

DEFINIÇÃO

OKR é um framework de pensamentos críticos e disciplina contínua que busca garantir que os colaboradores trabalhem unidos, focando seus esforços para fazer contribuições mensuráveis que levem a empresa adiante. *(Bem Lamorte)*

OBJETIVOS

Os objetivos são os "sonhos" da empresa, times e colaboradores. São definidos em frases simples de acordo com a visão e expectativas do negócio.

A principal função do objetivo é comunicar: a linguagem é a principal ferramenta para mobilizar as equipes, por meio de propostas de ações concretas.

Devem sempre ser qualitativos e aspiracionais, possuir prazo de conclusão e responsável, além de poder ser questionado pelas equipes.

ESTOU ESCRREVENDO UM BOM OBJETIVO?

- O objetivo tem relação com o propósito da empresa?
- É coerente com o andamento do mercado e as aspirações dos sócios e dos times?
- Você se sente inspirado a trabalhar por ele?
- Tem uma linguagem positiva e motiva os colaboradores?
- Agrega valor ao negócio?

DICAS:

- Não coloque números, o objetivo deve ser qualitativo;
- Determine um período para esse objetivo: anual, trimestral, mensal;
- Foque um processo de melhoria contínua;
- Comece com um verbo e use uma linguagem simples.

PLANEJAMENTO OKR:

Workshop ou reunião para descobrir e negociar os OKRs de diferentes níveis (estratégico, tático e operacional)

CHECK-IN:

Reunião rápida de alinhamento para relatar os resultados.

RESULTADOS-CHAVE (OKR)

Os resultados-chave (OKRs) são os critérios de sucesso do objetivo, ou seja, os passos mensuráveis necessários para completá-lo. São utilizados para entender de forma mais direta se estamos evoluindo ou não.

ESTOU ESCRREVENDO UM BOM OKR?

- Os OKRs foram bem definidos, e todos podem entendê-los?
- Consigo mensurar seu progresso?
- É realmente possível realizá-los?
- São importantes para o propósito da empresa?
- Estabeleci um prazo para alcançá-los?

TIPOS DE RESULTADOS-CHAVE (OKRs):

Resultado/valor: São construídos usando métricas que agregam valor para o negócio. *Exemplo: Ter 300 mil usuários no sistema.*

Qualidade: Eles servem para que se melhore a qualidade de um processo. *Exemplo: Ter ticket médio de R\$ 200,00.*

Eficiência: Este tipo de OKR indica se o processo será feito da melhor maneira, utilizando menos tempo e/ou recursos. *Exemplo: "Resolver 100% dos bugs em até um dia".*

Milestone: Medem o cumprimento de entregas de projetos e atividades essenciais para o progresso da empresa. *Atenção: Eles são diferentes de tarefas. Exemplo: "lançar um novo dashboard" ou "publicar um e-book".*

REVISÃO OKR:

Reunião de revisão em que todos apresentam o avanço dos OKRs.

TRANSPARENCIA:

Utilize uma ferramenta em que seja possível visualizar todos os OKRs da empresa.

EXEMPLOS

OBJETIVO 1 AUMENTAR A VENDA DE REFEIÇÕES

Resultados-chave

- OKR 1:** Cadastrar o restaurante em 3 plataformas de delivery.
- OKR 2:** Atingir 5 novos bairros com pedidos de refeição.
- OKR 3:** Definir 3 opções de pratos rápidos para o delivery.
- OKR 4:** Estar presente em pelo menos 3 mídias sociais com ações de promoção.
- OKR 5:** Atingir 30% a mais de vendas com o delivery.
- OKR 6:** Renegociar condições com os principais fornecedores para gerar economia de 10% na compra de insumos.

OBJETIVO 2 AUMENTAR FATURAMENTO DO SALÃO DE BELEZA

Resultados-chave:

- OKR 1:** Atrair 30 novos clientes por mês
- OKR 2:** Implementar 3 novos serviços estéticos
- OKR 3:** Reduzir conta de luz em 10%
- OKR 4:** Renegociar o aluguel do imóvel em 5%

LÍDER OKR:

É o responsável pela gestão dos OKRs dentro da organização. Ele garante que a equipe se mantenha motivada e possui 5 papéis: Coach, facilitador, expert, mantenedor e agente de mudança.

E como implantar um Sistema de Indicadores?

Definindo os Objetivos Estratégicos: estes devem estar relacionados com a missão e visão de futuro da sua empresa.

Para estabelecer esses Objetivos, responda:

- Como quer que sua empresa esteja daqui a um ano?
- Para quem você venderá, fará negócios?
- O que você precisa para isso?
- Qual o tamanho do seu sonho para o seu empreendimento?

Já fizemos isso, correto? Então é chegada a hora de você definir aquilo que será medido para cada ação que estabeleceu e que está diretamente relacionada aos Objetivos e Estratégias do seu Planejamento Estratégico conforme o diagrama da página seguinte.

O ideal é estabelecer **OKRs, metas Smart, Indicadores** para cada uma das áreas funcionais. Porém, sugerimos que inicie com um ou dois a fim de aprender e incorporar aos poucos.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO





FLUXO GESTÃO ESTRATÉGICA

Vá para página 39 e preencha os OKRs da sua empresa



PARA IR ALÉM

O Sebrae Minas tem uma plataforma online para Gestão de Indicadores que pode te ajudar bastante: é o FOCUS! Conheça e inicie sua Gestão por Indicadores!

Veja também 18 ferramentas essenciais para desenhar o futuro do seu negócio

CONCLUINDO

Parabéns! Empresas que possuem uma Estratégia definida, por mais simples que seja, se destacam, afinal estão em movimento! Não é fácil, mas é extremamente recompensador e importante.

Uma Estratégia te coloca rumo ao futuro, mobiliza esforços e recursos e torna a jornada empreendedora mais desafiadora. São os desafios dosados que nos motivam a ações de superação.

Por isso, definir as Estratégias do seu negócio é provocar você a se superar!

Conte com o Sebrae! Estamos aqui para você!

PARA IR MUITO MAIS ALÉM!



USE

Kit de ferramentas para Modelo de Negócios



Ferramentas visuais para estrategistas



6 ferramentas para o Planejamento Estratégico da sua empresa



Planilhas para encerrar sua Gestão sem medo



LEIA

Construa e execute seu Planejamento Estratégico



PARA IR MUITO MAIS ALÉM!



APRENDA

Confira os cursos on-line disponibilizados pelo Sebrae



Acesse os cursos presenciais oferecidos pelo Sebrae Minas

FLUXO GESTÃO ESTRATÉGICA

- Utilizamos apenas um Objetivo Geral para efeitos de aprendizagem. Você pode definir quantos objetivos gerais achar necessário;
- Você também pode definir mais Estratégias Gerais, o suficiente para amparar o Objetivo Geral relacionado;
- Você também pode definir mais de uma ação para cada área funcional;

VISÃO

OBJETIVO GERAL

- E você pode não definir nenhuma ação para algumas áreas funcionais. Dependerá da natureza da Estratégia Geral relacionada;
- Para cada ação defina um OKR. Este fluxo é um recurso para apoiar sua aprendizagem. Utilize uma planilha simples ou sistema de gestão para organizar todas as informações e gerenciar seu negócio com precisão.

ESTRATÉGIA GERAL

ESTRATÉGIA GERAL

AÇÃO PARA
MERCADO

AÇÃO PARA
FINANÇAS

AÇÃO PARA
PESSOAS

AÇÃO PARA
INOVAÇÃO

AÇÃO PARA
LEIS

AÇÃO PARA
MERCADO

AÇÃO PARA
FINANÇAS

AÇÃO PARA
PESSOAS

AÇÃO PARA
INOVAÇÃO

AÇÃO PARA
LEIS

OKR



0800 570 0800

 (31) 3314-2808

sebrae.mg

 [@sebrae.minas](https://www.instagram.com/sebrae.minas)

 [fb.com/sebraemg](https://www.facebook.com/sebraemg)

 twitter.com/sebraeminas

 [youtube.com/sebraeminas](https://www.youtube.com/sebraeminas)

 sebraemgcomvoce.com.br

 [linkedin.com/company/sebrae-mg](https://www.linkedin.com/company/sebrae-mg)