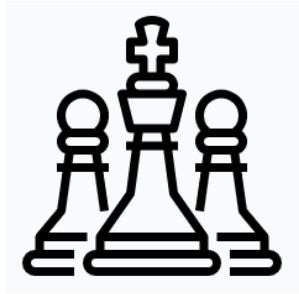


10 PASSOS PARA A GESTÃO EMPRESARIAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS



PASSO 4

Definindo as estratégias empresariais

"Estratégias competitivas são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento"

Michael Porter

Definindo as Estratégias Empresariais

Em uma empresa, devem ser adotadas estratégias e ações para aproveitar as oportunidades e superar os desafios, bem como para potencializar os pontos fortes e superar os pontos fracos. Cabe se atualizar quanto à evolução das abordagens acerca da estratégia empresarial em face das grandes transformações que ocorreram sobre os modelos de negócios nos últimos anos. Mas sempre será melhor ter um planejamento estratégico do que nenhum.

“Estratégia pode ser definida como um conjunto de objetivos e ações direcionadas para atingir o melhor desempenho para a empresa. Devem ser orientadas para o resultado e conduzir para uma vantagem competitiva, ou seja, uma vantagem em relação ao setor da atividade de sua empresa e deve fundamentar-se na análise dos ambientes interno e externo.” Michael Porter

Cabe lembrar que hoje se percebe que a vantagem competitiva já não é única nem perene, como aliás previu o próprio Michael Porter, autor do conceito acima, o que aumenta ainda mais o desafio do empresário.

Bem, após a definição do foco e a análise dos ambientes interno e externo, é necessário que seja estabelecido o direcionamento para as ações.

A ESTRATÉGIA deve orientar as ações da empresa para se atingir o FOCO desejado,

- Aproveitando as oportunidades e superando as ameaças;
- potencializando as ações relacionadas com os pontos fortes;
- conduzindo as ações para superar ou minimizar os pontos fracos.

Lembre-se:

Um conjunto de ações direcionadas por ESTRATÉGIAS conduzirá aos melhores resultados para a sua empresa.

Para definir as ESTRATÉGIAS, vamos ao nosso exemplo da EMPRESA LOJA DE PRESENTES. Temos até o momento:

- **FOCO**

MISSÃO: Oferecer artigos de qualidade, com variedade de preços e presentes personalizados.

VISÃO: Ser reconhecido como uma das referências de loja de presentes perfumes da cidade.

- **ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E DO AMBIENTE EXTERNO**

OPORTUNIDADES

- Setor de perfumarias e presentes aquecido (mercado em expansão);
- Fornecedores leais;
- Empresas concorrentes não têm o domínio do mercado;
- Economia em estabilização.

AMEAÇAS

- Clientes em nível crescente de exigência;
- Muitas alternativas no mercado à disposição do cliente;
- Poucos fornecedores;
- Concorrência acirrada;
- O Custo Brasil ainda elevado

PONTOS FORTES

- Empresa conhece bem o mercado no qual atua;
- Os colaboradores estão habilitados para o seu papel;
- A empresa tem o controle dos custos;
- São utilizados alguns controles fundamentais.

PONTOS FRACOS

- Pouca diversificação de produtos;
- Alta rotatividade dos funcionários, muitos são novatos e não conhecem bem os produtos e os clientes;
- Os custos da empresa são elevados;
- São necessários outros controles, além dos existentes.

Para auxiliá-lo a definir as estratégias empresariais responda às perguntas:

- O que devo fazer para atingir o FOCO?
- O que devo fazer para aproveitar as oportunidades e os pontos fortes?
- O que devo fazer para superar os pontos fracos e as ameaças?

Agora seguiremos de forma crescente, incluindo os quadros elaborados nos módulos anteriores, de forma cumulativa, definir as estratégias para a empresa Loja de Presentes.

DEFININDO ESTRATÉGIAS

1. IDENTIFICAÇÃO

1. IDENTIFICAÇÃO ITENS	DESCRIÇÃO
Nome Fantasia da Empresa	LOJA DE PRESENTES
Razão Social	Perfumaria, cosméticos e presentes Ltda.
CNPJ	00.000.000/0001-00
Composição Societária	Empresa individual de responsabilidade limitada
Setor da Economia	Comércio de perfumes, cosméticos e presentes

2. FOCO

VALORES	MISSÃO	VISÃO
Ética Inovação Qualidade Preço justo	Oferecer artigos de qualidade, com variedade de preços e presentes personalizados.	Ser reconhecido como uma das referências de loja de presentes perfumes da cidade.

3. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

FATORES	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
EMPRESA	Tem o domínio do mercado do bairro onde atua	Pouca diversificação de produtos
COLABORADORES	Têm a habilitação necessária para exercer seu papel	Alta rotatividade, muitos são novatos; não conhecem bem os produtos e nem os clientes.
CUSTOS	A empresa tem o controle dos custos.	Os custos da empresa são altos.
CONTROLES	São utilizados alguns controles fundamentais	É necessário automatizar os controles existentes e criar outros controles

4. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

FATORES	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
CLIENTES	Mercado tende a crescer gradativamente.	Cada vez mais exigentes. Há muita alternativa de compra no mercado.
FORNECEDORES	Mantêm uma parceria leal aquecida	Dependência, por haver poucos fornecedores.
CONCORRÊNCIA	Empresas entrantes não têm o conhecimento do mercado	Concorrência acirrada.
ECONOMIA	Em estabilização.	Custo Brasil ainda elevado.

5. ESTRATÉGIA

MISSÃO	VISÃO	ESTRATÉGIA PARA FOCO
Oferecer artigos de qualidade, com variedade de preços e presentes personalizados.	Ser reconhecido como uma das referências de loja de presentes perfumes da cidade.	Implantar um novo modelo de loja e atendimento aos clientes que traduza qualidade. (*)

(*) A estratégia para o foco pode também ser chamada de objetivo estratégico e envolve um conjunto de ações para a sua efetivação.

5.1 AMBIENTE INTERNO - ESTRATÉGIAS

FATORES	PONTOS FORTES	ESTRATÉGIA PARA POTENCIALIZAR OS PONTOS FORTES
EMPRESA	Tem o domínio do mercado no bairro onde atua	Adoção de política de <i>marketing</i> para consolidação da marca.
COLABORADORES	Têm a habilitação necessária para exercer seu papel	Implementação de política de capacitação contínua e reconhecimento dos colaboradores.
CUSTOS	A empresa tem o controle dos custos.	Análise e acompanhamento contínua dos custos.
CONTROLES	São utilizados alguns controles fundamentais	Automatizar os controles existentes e analisar a necessidade de instalar novos controles

5.2 AMBIENTE INTERNO - ESTRATÉGIAS

FATORES	PONTOS FRACOS	ESTRATÉGIA PARA MELHORAR OS PONTOS FRACOS
EMPRESA	Pouca diversificação de produtos	Diversificar os produtos.
COLABORADORES	Alta rotatividade, muitos são novatos e não conhecem bem os clientes nem os produtos.	Implementar política de capacitação e remuneração diferenciada para colaboradores.
CUSTOS	Os custos da empresa são altos.	Adotar estratégia de foco nos custos.
CONTROLES	Há poucos controles.	Automatizar os controles existentes e analisar a necessidade de instalar novos controles

5.3 AMBIENTE EXTERNO - ESTRATÉGIAS

FATORES	OPORTUNIDADES	ESTRATÉGIA PARA APROVEITAR AS OPORTUNIDADES
CLIENTES	Mercado em retomada de estabilização	Ampliar a oferta de produtos
FORNECEDORES	Fornecem há muito tempo produtos para a empresa.	Manter o diálogo contínuo e a parceria aquecida visando a obter qualidade crescente a custos decrescentes e prazos pontuais
CONCORRENCIA	Empresas entrantes sem o domínio da atuação no mercado.	Implementar política de consolidação da marca Diversificar os canais de venda

ECONOMIA	Tende à estabilização.	Adotar programas de divulgação para atrair novos clientes.
-----------------	------------------------	--

5.4 AMBIENTE EXTERNO - ESTRATÉGIAS

FATORES	AMEAÇAS	ESTRATÉGIA PARA SUPERAR AS AMEAÇAS
CLIENTES	Exigentes e têm muita alternativa de compra.	Foco na diferenciação e na satisfação do cliente.
FORNECEDORES	Poucos fornecedores.	Pesquisar e diversificar os fornecedores
CONCORRENCIA	Concorrência acirrada.	Conhecer o comportamento do cliente e redefinir o foco, buscando atender a suas necessidades e desejos
ECONOMIA	Carga tributária e encargos sociais elevados.	Ficar atento às oportunidades das mudanças de legislação

Com base no exemplo da EMPRESA LOJAS DE PRESENTES foram definidas as seguintes ESTRATÉGIAS, além das citadas nos quadros 5.1 a 5.4:

1. Implantar um novo modelo de loja e de atendimento a clientes que transmitam o nível de qualidade que mantém.
2. Redesenhar a apresentação dos produtos na loja e definir áreas promocionais.
3. Implantar campanhas promocionais e renovação dos produtos.
4. Avaliar a necessidade de pessoal nos setores, priorizando a força de vendas.
5. Proporcionar capacitação à equipe e implantar política de incentivos para os funcionários.
6. Implantar planilha de controle de custos, de processos e de estoque para subsidiar as decisões.

Destaque-se que todas as estratégias citadas anteriormente serviram de base para definição dos seguintes eixos estratégicos ou prioridades da empresa Loja de Presentes:

- Modernização da loja
- Diversificação e renovação de produtos
- Foco na diferenciação
- Aprimoramento do atendimento ao cliente
- Capacitação da Equipe de colaboradores para o atendimento e a venda
- Ampliação das vendas
- Foco na otimização de custos

Agora exercite, transpondo os quadros preenchidos nos módulos anteriores para sua empresa e preenchendo as colunas relacionadas às estratégias que serão adotadas por sua empresa.

DEFININDO ESTRATÉGIAS

1. IDENTIFICAÇÃO

1. IDENTIFICAÇÃO ITENS	DESCRIÇÃO
Nome Fantasia da Empresa	
Razão Social	
CNPJ	
Composição Societária	
Setor da Economia	

2. FOCO

MISSÃO	VISÃO	ESTRATÉGIA PARA FOCO

3. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

FATORES	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
EMPRESA		
COLABORADORES		
CUSTOS		
CONTROLES		
OUTROS		

4. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

FATORES	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
CLIENTES		
FORNECEDORES		
CONCORRENCIA		
ECONOMIA		
OUTROS		

5. ESTRATÉGIA

VISÃO	MISSÃO	ESTRATÉGIA PARA FOCO (*)

(*) A estratégia para o foco pode também ser chamada de objetivo estratégico e envolve um conjunto de ações de maior complexidade. É recomendável definir apenas uma estratégia para o foco.

5.1 AMBIENTE INTERNO - ESTRATÉGIAS

FATORES	PONTOS FORTES	ESTRATÉGIA PARA POTENCIALIZAR OS PONTOS FORTES
EMPRESA		
COLABORADORES		
CUSTOS		
CONTROLES		
OUTROS		

5.2 AMBIENTE INTERNO - ESTRATÉGIAS

FATORES	PONTOS FRACOS	ESTRATÉGIA PARA MELHORAR OS PONTOS FRACOS
EMPRESA		
COLABORADORES		
CUSTOS		
CONTROLES		
OUTROS		

5.3 AMBIENTE EXTERNO - ESTRATÉGIAS

FATORES	OPORTUNIDADES	ESTRATÉGIA PARA APROVEITAR AS OPORTUNIDADES
CLIENTES		
FORNECEDORES		
CONCORRENCIA		
ECONOMIA		
OUTROS		

5.4 AMBIENTE EXTERNO - ESTRATÉGIAS

FATORES	AMEAÇAS	ESTRATÉGIA PARA SUPERAR AS AMEAÇAS
CLIENTES		
FORNECEDORES		
CONCORRENCIA		
ECONOMIA		
OUTROS		

Faça uma revisão das estratégias definidas nos quadros anteriores e verifique se podem ser simplificadas ou agrupadas em eixos ou prioridades estratégicas.

EIXOS OU PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

O Plano de Ação da Empresa já está sendo construído. Observe, no entanto, que ainda não foram definidas as metas e ações.

Lembre-se:

A estratégia é importante, mas o resultado somente será alcançado através da mensuração e implementação das ações.



Convidamos-lhes para acompanhar o próximo passo:

“Definindo as Metas da Empresa”