



Planejamento Estratégico e Marketing



ESQUEMATIZADO, PASSO A PASSO E COM MAIS DE 50 TEMPLATES
PREENCHIDOS PARA FACILITAR A CONSTRUÇÃO DO SEU PLANO



O Planejamento Estratégico

Nesse capítulo você poderá reponder as seguintes perguntas :

1. Sua empresa está pronta para enfrentar os desafios e oportunidades do mercado ?
2. Suas visão e missão orientam seus objetivos e estratégias ?
3. Os valores da empresa estão promovendo harmonia na organização e moldando as atitudes dos colaboradores ?
4. Como seus clientes expressam suas “dores” através dos fatores críticos de sucesso ?
5. Sua empresa analisa do ambientes de mercado e monitora as variáveis que podem impactar o negócio ?
6. Quais são suas opções estratégicas ?
7. Qual o posicionamento da sua empresa e como ele evolui no tempo até alcançar a singularidade ?
8. De acordo com seu posicionamento, quais são seus concorrentes ?

10 razões para planejar o futuro da sua empresa



1. AS ESTRATÉGICAS DA EMPRESA ESTÃO RELACIONADAS COM SUA MISSÃO E VISÃO ?

O alto índice de insucesso seguido de morte das empresas dá-se pela falta de foco provocada, principalmente, pela falta de planejamento sistêmico. Antes de agir defina seus objetivos e respectivas opções estratégicas.

Os objetivos determinam o que sua empresa pretende alcançar. As estratégias definem caminhos e alternativas sobre como conquistar seus objetivos. Elas estabelecem prioridades e promovem sinergia criando uma marcha de execução disciplinada e motivada pela visão da empresa.

2. SUA EMPRESA CONSEGUE IDENTIFICAR AS MELHORES OPORTUNIDADES ?

Toda empresa tem o desafio de crescer e perpetuar, portanto deverá identificar as oportunidades que aparecem e desaparecem pelo caminho ao longo de sua trajetória. O Planejamento Estratégico e de Marketing deve auxiliar seu time de líderes para identificar, mapear e agir sobre as oportunidades. Antes de agir, a empresa deverá desenvolver novas competências, transformando fraquezas em forças, para que as oportunidades sejam transformadas em resultados duradouros.

3. SUA EMPRESA SE PREPAROU PARA AMEAÇAS ?

O Planejamento Estratégico deverá antecipar as principais ameaças impactam diretamente no negócio. Ao mesmo tempo, oferecer opções estratégias defensivas e de sobrevivência. O líder habilidoso não pode negligenciar os sinais de mudança na dinâmica do mercado sem tomar uma atitude que mude a postura da empresa mitigando e neutralizando os riscos.

4. SUA EMPRESA CONHECE SEUS CLIENTES ?

Satisfação do cliente deve ser uma obsessão contínua. Quanto melhor você conhece seus clientes nos seus aspectos demográficos e psicográficos, maior a chance de oferecer um conjunto de produtos e serviço que transforma continuamente sua Marca através da renovação e da inovação.

Seus clientes sinalizam os fatores críticos para que sua empresa seja bem sucedida. O seu Planejamento Estratégico e de Marketing deverá descrever seus clientes, suas dores, seus comportamentos e suas afinidades. Também segmenta, quantifica e qualifica.

5. SUA EMPRESA MAPEIA A CONCORRÊNCIA?

Subestimar seus concorrentes e sua capacidade de roubar seus clientes leva a perda de participação de mercado, que é irrecuperável. Sua empresa deve ser capaz de identificar quem são, quantos são e principalmente mapear seus próximos passos.

a manutenção do
planejamento estratégico
e de marketing
proporciona dois
benefícios: FOCO e
VANTAGEM
COMPETITIVA

Os movimentos dos seus concorrentes devem ser monitorados constantemente com o objetivo de antecipar e principalmente neutralizar suas ações.

6. SUA EMPRESA RECONHECE SUAS FORÇAS E FRAQUEZAS ?

Um exame consciente das forças e fraquezas da sua empresa determinará sua real capacidade de articular e executar sobre estratégias de forma mais agressiva ou corretiva.

Na prática, deverá listar quais as armas que a empresa tem disponível para lutar conforme os desafios que encontrará no mercado.

7. A ESTRATÉGIA DA SUA EMPRESA É COMPREENSÍVEL ?

Com um conjunto de estratégias bem definidas é possível visualizar antecipadamente como e quando sua empresa pretende alcançar seus objetivos.

Cada estratégia deve ser composta por seus respectivos planos de ação e também com cronograma, orçamento, metas e métricas compreensíveis.

Se a empresa não tem estratégias claras e comunicadas para a organização, certamente está sem rumo e portanto seus investimentos não terão nenhuma chance de retorno.

lembre-se - se você não sabe onde quer chegar, qualquer caminho serve.

o perfil dos líderes da sua empresa devem ser compatível com seus desafios.

8. SUA EMPRESA TEM UM CONJUNTO DE INDICADORES DE PERFORMANCE ?

O conjunto de indicadores escolhidos devem ser provenientes fontes de dados objetivas, críveis e auditáveis. Os indicadores estão relacionados ao desempenho da empresa através de seus líderes, portanto, devem impactar sua remuneração variável.

A empresa deve ter um acordo geral de metas que impacta o bônus reforçando, naturalmente, o foco e garantindo a sinergia através de metas cruzadas entre áreas, que devem trabalhar juntas de forma harmônica pelo mesmo objetivo.

9. SUA EMPRESA ESTÁ REALMENTE PRONTA PARA MUDANÇAS E NOVOS DESAFIOS ?

Se a resposta é NÃO, promova intervenções imediatas na forma de um Planejamento Estratégico e de Marketing. O quadro na próxima página servirá como um guia com etapas e expectativas.

10. SUA EMPRESA POSSUI UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SISTÊMICO ?

Comece a montar o seu imediatamente. O objetivo desse eBook esquematizado é auxiliar, passo a passo, na elaboração e na manutenção do Planejamento Estratégico e de Marketing da sua empresa através de conceitos simplificados e “templates” compreensíveis.

ETAPAS	EXPECTATIVAS
<p>1. Analisar o Ambiente template #1: análise PESTAL</p> <p>2. Mapear as forças e fraquezas template #2: SWOT com análise de mercado</p> <p>3. Elaborar e priorizar as estratégias template #3: fundamentos-visão, missão, valores template #4: objetivos template #5: opções estratégicas</p> <p>4. Identificar fatores críticos de sucesso template #6: fatores críticos de sucesso</p> <p>5. Mapear a concorrência template #7: concorrência</p> <p>6. Definir posicionamento e alinhar produtos template #8: posicionamento template #9: mensagens por público alvo template #10: roadmap de produtos por mercado template #11: roadmap de inovações template #12: precificação/margem/BEP/ROI</p> <p>7. Construir Mapa Estratégico template #13: balanced scorecard template #14: metas SMART template #15: mapa macroprocessos e conformidades</p> <p>8. Construir o plano de vendas template #16: plano de vendas templates #17 e #18: CRM e estratégias de mrt template #19: plano de comunicação</p> <p>9. Construir o planejamento financeiro template #20: DRE projetado por segmento</p> <p>10. Arquitetar projetos estratégicos template #21: portfólio de projetos estratégicos template #22: executar projetos estratégicos</p>	<p>1.1 Agupar fatos e tendências relevantes que afetam a dinâmica do segmento de mercado</p> <p>1.2 Mapear respectivas mudanças, adaptações e intervenções relativas</p> <p>1.3 Definir e documentar expectativas</p> <p>2.1 Mapear as forças e fraquezas da empresa</p> <p>2.2 Identificar e quantificar mercados: 1) total, b) disponível, c) segmentos, d) nichos</p> <p>2.3 Identificar ameaças por: a) fornecedores, b) clientes, c) produtos, d) concorrências</p> <p>3.1 Identificar as contradições entre os ambientes da empresa e do mercado</p> <p>3.2 Articular as opções estratégicas: 1) agressivas, b) manutenção, c) ajuste, d) sobrevivência</p> <p>3.3 Selecionar e priorizar as estratégias que serão executadas</p> <p>4.1 Identificar a distância (GAP) entre as expectativas dos clientes vs. as ofertas da empresa</p> <p>4.2 Relacionar F.C.S. que afetam: a) crescimento da empresa, b) a satisfação do cliente</p> <p>5.1 Mapear conforme característica: a) precificação, b) valor, c) marca, d) aprisionamento</p> <p>6.1 Para o posicionamento, a meta é conquistar singularidade através de: a) Compreender a confluência entre demandas e ofertas da empresa b) Relacionar impacto do posicionamento observado: b.1) influência no processo de decisão do cliente b.2) dificuldade da concorrência em acompanhar</p> <p>6.2 Construir roadmap de produtos e serviços garantindo: a) inovação, b) rentabilidade</p> <p>7.1 Elaborar o mapa estratégico com indicadores de performance</p> <p>7.2 Compatibilizar skill da organização versus desafios estratégicos</p> <p>7.3 Construir plano de remuneração conforme metas</p> <p>7.4 Implementar cultura de qualidade reforçada por certificações</p> <p>8.1 Elaborar plano de vendas destacando metas por fontes de receita</p> <p>8.2 Desenvolver canais de vendas: a) direta, b) via parceiros estratégicos, c) ecommerce</p> <p>8.3 Definir estratégias de marketing com foco em: a) construção de marcas, b) geração de demanda, c) desenvolvimento de canais de vendas</p> <p>9.1 Elaborar orçamento considerando: a) cash flow, b) capex, c) investimentos em projetos estratégicos</p> <p>9.2 Definir estratégias de financiamento para crescimento</p> <p>10.1 Alinhar projetos estratégicos conforme objetivos e/ou estratégias</p> <p>10.2 Ratificar recursos humanos e financeiros para garantir sua execução</p>

Estabelecendo os fundamentos

Missão, Visão e Valores

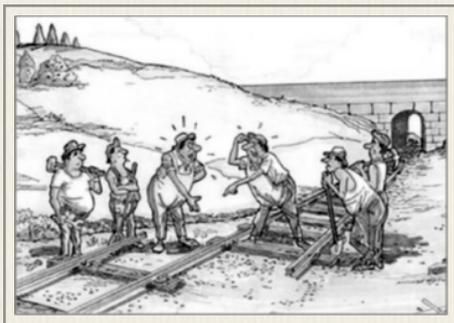
O Planejamento Estratégico e de Marketing é a etapa mais importante para o empreendedor profissional, já que elimina o voluntarismo perigoso de indivíduos empolgados e mal preparados.

Na prática o plano oferece uma visão geral compreensível que auxilia na priorização nas tomadas de decisão sobre foco e investimentos, criando uma marcha de execução segura e disciplinada ancorada em estratégias bem elaboradas.

Qualquer empresa, em qualquer estágio da vida, deve estabelecer seus fundamentos que servirão de alicerce para o crescimento e principalmente para a perpetuação. Sua visão e sua missão determinam o que o sucesso significará para a empresa no futuro.

1. Facebook's is to give people the power to share and make the world more open and connected.
2. Amazon be earth's most customer centric company; to build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online.
3. Apple, bringing the best personal computing experience to students, educators, creative professionals and consumers around the world through its innovative hardware, software and Internet offerings.
4. Google's mission is to organize the world's information and make it universally accessible and useful.

A visão responde a pergunta sobre - Para onde, ou como você enxerga seu negócio no futuro ?



a visão serve como um mantra que relembra constantemente os colaboradores para onde a organização está caminhando - a visão elimina dúvidas curando ambiguidades.

[aumentar, reduzir, eliminar, prevenir ou melhorar] uma situação [condicional ou problema que deverá resolver] [promovendo, provendo ou através de] atividades ou programas específicos.

A missão responde a pergunta sobre - Qual a razão, a justificativa, para sua existência ?

Os fundamentos, expressados na visão e na missão, formam a base, o ponto de partida para o desdobramento de objetivos e estratégias que movem a empresa de forma organizada e segura.

Ao longo da vida, invariavelmente, as empresas enfrentam desafios complexos que exigem renovação com agilidade. Muitas vezes exigem sua reinvenção na busca pela sobrevivência e perpetuação.

De uma forma geral, o mundo conectado tem oferecido alta competitividade com baixíssimas margens. As inovações e renovações tentem a ter um impacto de curto prazo pela perspectiva dos clientes, que exigem das empresas preços cada vez mais competitivos.

Excelência operacional, eficiência nos custos e racionalização das despesas devem fazer parte da estratégia central da empresa.

Visão

Ser reconhecida por nossos clientes, parceiros e fornecedores pelas competências técnicas e excelência operacional em projetos e serviços de engenharia

Missão

Conquistar a satisfação de nossos clientes oferecendo uma plataforma de serviços de engenharia abrangente e inovadora com certificações técnicas, de segurança e ambientais promovidas nas formas modular ou "turn-key"

Sucesso significa...

Crescer criando diversidade nas fontes de receita. Privilegiar a capilaridade na atuação em mercados e clientes. Cumprir de forma disciplinada as estratégias que determinarão:

- Retorno combinado com acionistas
- Remuneração de seus líderes e colaboradores.
- Governança que garanta a rentabilidade, previsibilidade e transparência.

Pergunte para seus líderes, gerentes e diretores seniores - Qual a visão e a missão da empresa ?

Não se surpreenda se cada um lhe oferecer uma resposta diferente. Na prática isso significa que os ingredientes para a miséria estão sobre a mesa. O desastre é eminente, uma questão de pouco tempo.

Um planejamento estratégico tem a responsabilidade de sincronizar cinco tópicos, gerando uma marcha consistente que move a empresa de forma organizada. São eles:

1. visão
2. missão
3. objetivos
4. estratégias
5. projetos estratégicos

O planejamento deve ser sistêmico, portanto, não se arrisque a planejar para um futuro muito distante. O mais importante é ser realista, factual e tendencioso. Substitua o otimismo pela matemática.

Durante as fases de análise, estimule apenas argumentos baseados em fatos. Abomine pensamentos esotéricos e vagos que são geralmente verbalizados na forma de chutes. Como líder, assegure-se de que sua visão não conduza sua empresa para uma zona de altíssima concorrência sem ter a certeza que terá a sua disposição o arsenal correto para se defender.

A Visão da empresa funciona como uma bússola que a norteia no decorrer dos anos. Por ser uma das primeiras e mais importantes etapas do planejamento estratégico, merece destaque e atenção dos líderes mais talentosos

durante as fases de análise, estimule apenas argumentos baseados em fatos - abomine pensamentos esotéricos e vagos que são geralmente verbalizados na forma de chutes

da empresa que devem dedicar seu tempo para permeá-la por todos os níveis hierárquicos da organização atingindo a mente e o coração dos colaboradores.

As funções dos Valores da empresa

Eles regulamentam o relacionamento promovendo harmonia entre pessoas diferentes com princípios e valores que foram herdados desde sua infância. Os valores pessoais são imutáveis, formam a personalidade e portanto, quando entram em choque com outras pessoas com uma configuração diferente de valores, ocorre o conflito. Amplie essa tese pelo número de colaboradores na sua organização e imagine seu potencial atômico de destruição.

download grátis dos
templates em
www.brandme.com.br

ORIENTAÇÃO A MERCADO	
VALORES FUNCIONAIS	TALENTO - privilegia o talento, promove a sinergia e compartilha as melhores práticas
	ORIENTADO PARA RESULTADOS - objetivos, estratégias e métricas compreensíveis
	ÉTICA - prática de negócios transparente
	FOCO NOS CLIENTES - compreender e satisfazer demandas
	INOVAÇÃO - percepção de tendências e agilidade na implementação
	DISCIPLINA - fundamentos sólidos e consistência no cumprimento de nossos compromissos
	RESPONSABILIDADE SÓCIO AMBIENTAL - promove práticas relevantes de sustentabilidade e inclusão

Os valores da empresa ilustrados no quadro na página anterior, substituem os valores individuais e servem como um contrato a ser seguido pelos colaboradores. Quando bem disseminado, os valores da empresa criam uma identidade, uma personalidade que reflete na atitude do grupo e finalmente no cliente através da Marca.

Uma vez definidos e publicados, os valores devem ser vivenciados continuamente através de reconhecimento e recompensa públicas. A premiação das práticas que reforçam cada um dos valores da empresa criam modelos e padrões que serão naturalmente seguidos por todos, promovendo uma ordem social e finalmente definindo sua cultura organizacional.

Nessa fase a empresa está pronta para definir seus objetivos gerais e comunicá-los por todos os níveis da organização como se fosse um contrato geral de trabalho.

Objetivos

1. crescer faturamento

capilaridade e rentabilidade via múltiplos canais de vendas e segmentos de mercado

2. construir marca com fundamentos sólidos

cumprir a promessa declarada no posicionamento

3. manter satisfação do cliente

4. criar um portfólio de produtos e serviços compreensível e flexível

innovar e valorizar com consciência de custo

5. conquistar excelência operacional

objetivos, estratégias, táticas e métricas bem definidas e comunicadas.

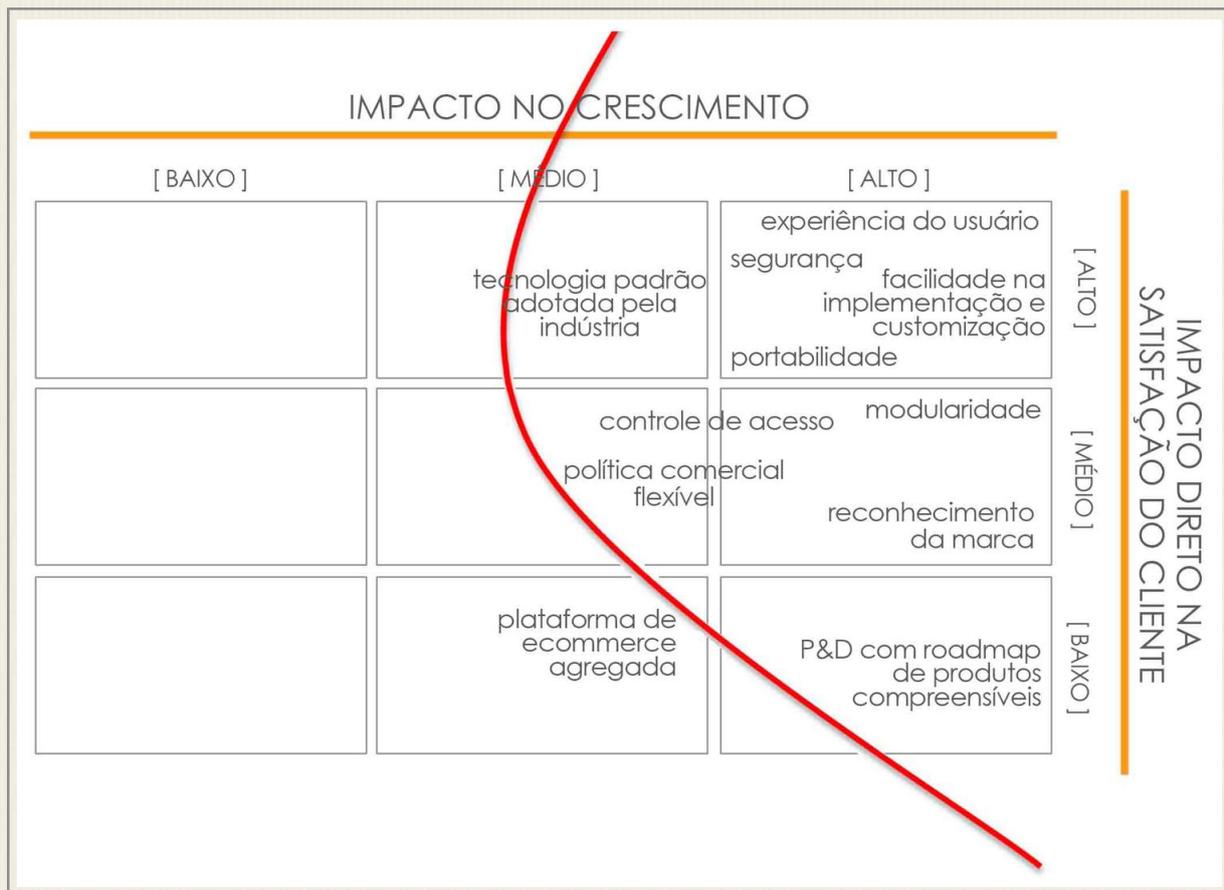
6. construir uma organização talentosa

skill compatível com o desafio, remunerada por performance e meritocracia

7. ser relevante nas ações sócio ambientais

ser relevante em ações de responsabilidade social e ambiental

Identificando os fatores críticos de sucesso



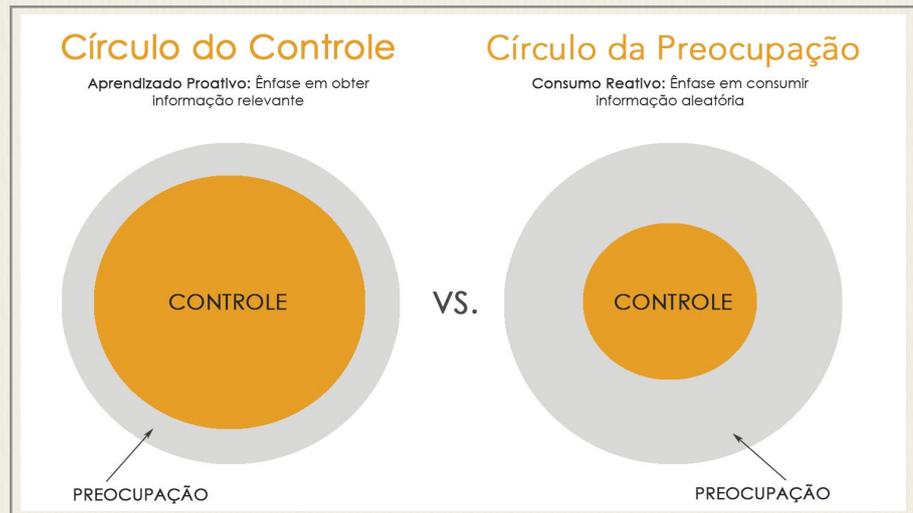
Uma das principais negligências dos gestores responsáveis por marketing e vendas está relacionada a falta de compreensão dos fatores críticos de sucesso pela perspectiva do cliente. Na prática, isso significa identificar e monitorar suas expectativas e suas “dores” de forma sistêmica através de pesquisas conduzidas por institutos experientes.

Uma vez mapeados, na sequência, priorize-os conforme sugerido no quadro acima que considera duas variáveis. Primeiro o FCS que tem maior impacto no crescimento da empresa. Em seguida os FCS que impactam na satisfação do cliente.

download grátis dos
templates em
www.brandme.com.br

uma vez identificados os FCS pela perspectiva do cliente, uma boa tática é priorizá-los utilizando duas variáveis - impacto no crescimento da empresa e na satisfação do cliente.

fatores críticos de sucesso são distância entre o que seu cliente espera da sua empresa *versus* o que sua empresa oferece através de seus produtos e serviços



Os FCS também servem para compreender a distância entre o que sua Marca está oferecendo para seus clientes comparativamente às suas expectativas e “dores” coletadas pela pesquisa.

Durante uma pesquisa que inicia anônima, o pesquisador coleta os FCS que são reportados pelos clientes ao longo da entrevista. Na segunda etapa, quando o pesquisador informa sobre a Marca que contratou a pesquisa, o pesquisador relaciona o sentimento do cliente tendo agora sua Marca como foco.

Por último, o pesquisador identifica quais os concorrentes que estão melhor posicionados conforme os FCS colecionados. A pesquisa consegue identificar seus concorrentes, que melhor atendem suas expectativas e “dores”.

Seus concorrentes melhor posicionados na cabeça do cliente certamente serão os consultados para uma próxima compra.

Compreender os fatores críticos de sucesso é essencial para a manutenção da satisfação do cliente que constrói ou destrói a reputação da sua Marca.

Cada FCS deverá ter seu respectivo indicador que monitora seu progresso - os KPI key performance indicators - devem ser agrupados formando um painel de controle que registre continuamente o progresso ao longo do tempo e conforme ações corretivas são tomadas.

Analizando o ambiente de mercado

Um dos erros comuns que gestores geralmente cometem, refere-se a ausência de mapeamento, observação e acompanhamento do grupo de variáveis do mercado que impactam diretamente o negócio da empresa. O agrupamento das variáveis com acompanhamento sistêmico previnem acidentes de percurso que podem ser fatais.

Uma boa prática é elaborar uma síntese em 1 (um) slide seguindo o modelo de análise PESTAL, que significa análise dos fatores: Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal. A metodologia auxilia os diretores a observar, debater e principalmente construir cenários que permitam tomar ações preventivas e corretivas.

	MUDANÇAS NA ESTRUTURA DO MERCADO [CONSIDERAR BARREIRAS DE ENTRADA] [OPÇÕES DE SUBSTITUIÇÃO] [PODER DE BARGANHA DO FORNECEDOR] [COMPETÊNCIAS DA INDÚSTRIA]	MUDANÇAS NA POSTURA DA EMPRESA [INTERVENÇÕES OU PROJETOS ESTRATÉGICOS]	PERFORMANCE ESPERADA
MUDANÇAS POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"> . Investimentos em infra estrutura - PAC PréSal - é foco do governo promovendo PPPs, Concessões, Consórcios . Concessionárias pressionadas para aumentar investimento - Energia, Telefonía Móvel, Banda Larga, Metroviário 	<ul style="list-style-type: none"> . Desenvolver parcerias comerciais . Conquistar novas indústrias e segmentos de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> . Promover geração de leads - sell through . Revigorar carteira de clientes
ECONÔMICAS	<ul style="list-style-type: none"> . Crescimento PIB - governo segue estimulando mercado interno com incentivos fiscais e redução de juros . Estagnação do PIB mundial aumenta procura por investimentos externos 	<ul style="list-style-type: none"> . Investir (e/ou receber investimento) para novas capacidades e competências 	<ul style="list-style-type: none"> . Aumentar produtividade . Desenvolver novos produtos para novos mercados . Expandir representatividade da Marca
SOCIAL E DE COMPORTAMENTO DE CONSUMO	<ul style="list-style-type: none"> . Expansão do crédito muda dinâmica de consumo interno. Ecommerce cresce . Acesso à formação é facilitado por conglomerados educacionais . Internet e redes sociais dominam os lares em todas classes sociais 	<ul style="list-style-type: none"> . Desenvolver inteligência de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> . Refinar programas de marketing com foco em conversão em vendas
TECNOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> . Expansão da banda larga é prioridade do governo . Telefonía Celular continua crescendo e migrando para smartphones . Softwares de gestão integrados tornam-se prioridades nas empresas 	<ul style="list-style-type: none"> . Arquitetar Tecnologia da Informação 	<ul style="list-style-type: none"> . Normalizar e informatizar o fluxo da informação e controles
AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> . Políticas ambientais e novas leis seguem ganhando aderência . Empresas priorizam certificações ambientais que passam a ser exigências para editais públicos e concorrências privadas 	<ul style="list-style-type: none"> . Resolver posicionamento sócio ambiental 	
LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> . Estrutura fiscal e tributária ameaça desindustrialização . Guerra fiscal entre estados ameaça estabilidade operacional e logística . Corrupção institucionalizada ameaça competitividade formal 	<ul style="list-style-type: none"> . Adquirir competência e inteligência fiscal e tributária 	<ul style="list-style-type: none"> . Minimizar risco fiscal, tributário e trabalhista

Política. Identificar leis regionais de incentivo fiscal que podem forçar sua empresa a mudar de estado pela guerra fiscal. Projetos de lei federal que criam subsídios ou barreiras de impostos. Identificar quais as forças políticas que estão promovendo determinados movimentos regulatórios no congresso.

Econômica. O aumento de taxa de juros, por exemplo, pode desacelerar a atividade econômica e afetar sua previsão de vendas.

A alta taxa de crescimento poderá resultar na falta de mão de obra comprometendo planos de expansão da empresa.

A variação da taxa de dólar pode afetar sua matriz de custos de produção quando existem componentes importados ou pagamento de royalties.

Alta taxa de juros também gera insolvência nas empresa que usam empréstimos bancários para financiar o fluxo de caixa da operação portanto, cuidado na política de concessão de crédito.

Social. A disponibilidade de crédito aumenta o potencial de compra nas várias classes sociais. No entanto, se o país não tem produtividade para acompanhar o nível consumo, gera inflação que por consequência aumenta taxas de inadimplência.

As grandes redes de varejo estão oferecendo a comodidade e conveniência na compra via comércio eletrônico.

Os “reviews” de produtos on-line que geram e destroem reputação. Proliferação de redes sociais específicas.

Tecnológico. As maiores rupturas estão quase sempre associadas a aplicação da tecnologia em produtos e serviços.

Encontre, no seu segmento, quais as potenciais tecnologias que podem alterar a dinâmica do mercado. Eventos e congresso internacionais oferecem várias pistas sobre as tendências.

Ambiental. A onda sustentável está ganhando força, gerando oportunidades e também, conseqüentemente, novas leis normativas e restritivas que podem inviabilizar seu produto ou gerar novos custos para adaptação que afetam o preço para o cliente.

Certificações começam a ser exigidas para participação em licitações públicas e também em concorrências em empresas privadas.

Legal. Seguir com rigor a lei não é tarefa fácil no Brasil. Sua empresa sempre estará fora da lei de alguma forma, dependendo da interpretação do fiscal de plantão.

Contrate advogados que consigam identificar e mitigar potenciais riscos fiscais, trabalhistas e cíveis. Não arrisque. Além de multas, esse tipo de passivo gera um deságio enorme numa possível avaliação de preço para uma eventual venda da empresa.

a análise do ambiente mercadológico não tem função nenhuma se a empresa não ajustar sua postura conforme as oportunidades e ameaças que aparecem e desaparecem no radar definido com a metodologia PESTAL.

A análise do ambiente mercadológico não tem função nenhuma se a empresa não ajustar sua postura conforme as oportunidades e ameaças, que aparecem e desaparecem no radar definido com a metodologia PESTAL.

A mudança de postura almejada também exige evidências que provam que a empresa realmente está se adaptando. Na prática, a maioria das empresas dizem que vão fazer ajustes e mudanças, mas normalmente não conseguem sair do discurso ou de um slide em powerpoint.

Muito cuidado com líderes habilidosos na articulação escrita e falada. Muitos deles lideram sua empresa para uma mudança cuidadosa e adaptação. Outros, malandros, não conseguem executar o planejado. Na dúvida, cobre detalhes, cronogramas e exija follow up regulares sobre o progresso na execução.

Criando opções estratégicas

A metodologia que se utiliza na matriz SWOT, para orientar o diagnóstico da empresa, é a mais segura pois possibilita uma justaposição, uma comparação entre duas perspectivas:

1. as forças e fraquezas da empresa
2. as oportunidades e ameaças do mercado

Na prática, a metodologia ajuda na identificação e seleção das “armas” conforme seus respectivos “calibres” e “alcance”, que serão utilizadas nas “batalhas” que a empresa decidiu empreender. Conforme o tipo de batalha, a empresa deverá customizar seu arsenal para maximizar suas chances de sucesso.

Os temas ou disciplinas que devem ser analisados são comuns na operação de qualquer empresa, independente do tamanho ou segmento de mercado que atua.

Portanto, se você decidir utilizar como referência os tópicos listados no modelo proposto a seguir, poderá concentrar-se em refletir sobre cada tópico de forma consciente. Faça uma análise factual sobre suas reais forças, que exigem manutenção constante e também sobre suas reais fraquezas, que exigem intervenções imediatas e ajustes dependendo da gravidade.

Refleta de forma consciente e factual sobre essa breve lista. Em caso de dúvidas, seja objetivo e procure evidências que fundamentam as respostas sejam positivas ou negativas.

1. Qual o nível de satisfação dos clientes com sua Marca ?
2. Quais os Fatores Críticos de Sucesso que mais impactam o crescimento da empresa ? Quais os Fatores Críticos de Sucesso que mais impactam na satisfação dos clientes ?

**a forma mais segura para
empreender é perseguir
estratégias objetivas**

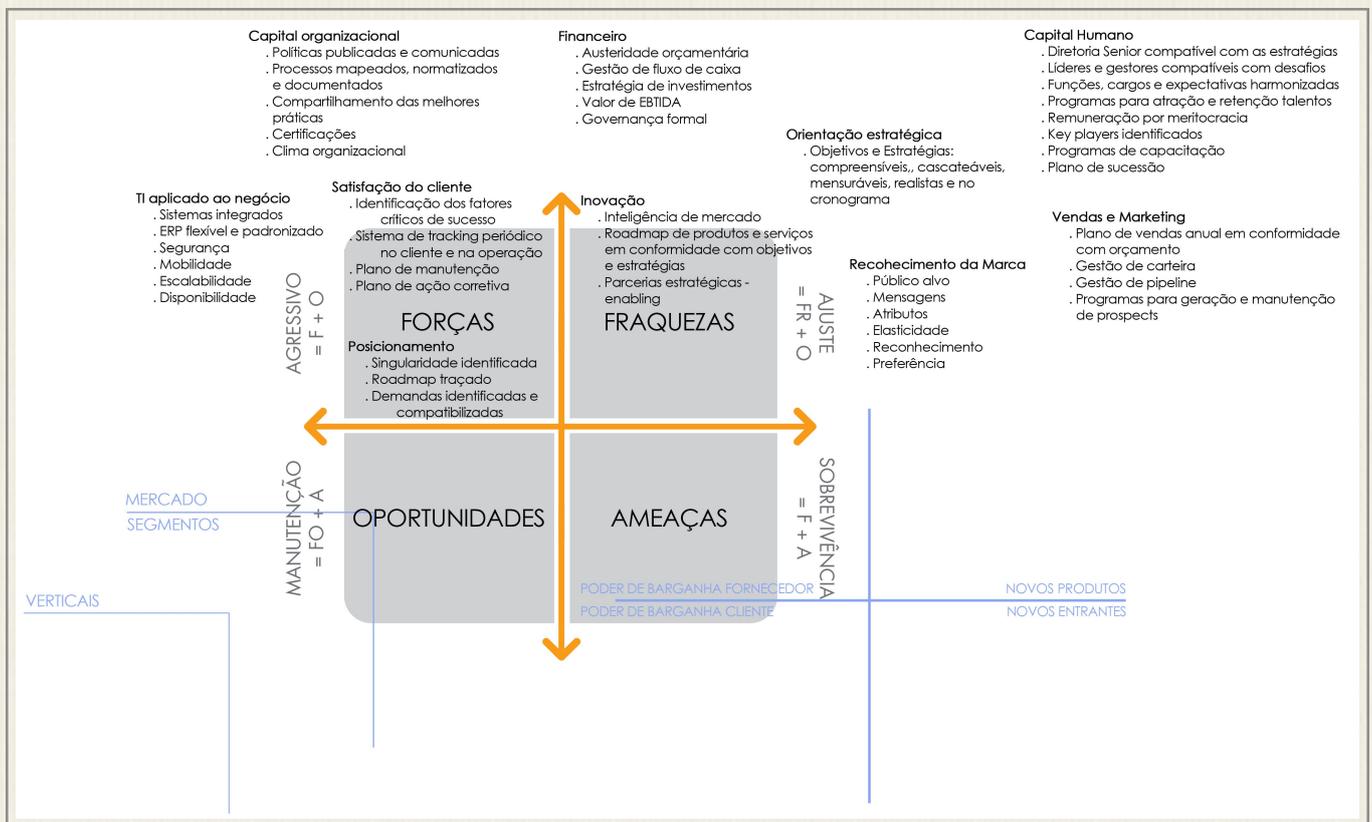
3. Como sua Marca está posicionada comparativamente a seus concorrentes ? Está posicionada por preço ou por algum diferencial competitivo percebido pelo cliente ?
4. Seu time de Marketing e Vendas tem uma estratégia integrada ?
5. Seu time de Marketing e Comunicação está preparado para entreter e atender o cliente constantemente conectado na busca por conteúdo relevante em sites de busca, blogs específicos, eCommerce e redes sociais ?
6. Seu time de Vendas vende ? Ou é apenas comprado pelos clientes ?
7. A Gestão Financeira da sua empresa tem austeridade orçamentária e de fluxo de caixa ?
8. A estrutura do capital de giro da sua operação comporta sua taxa de crescimento e lucro almejados ?
9. Como está a evolução do portfólio de produtos e serviços da sua empresa ? Seu portfólio está aumentando de valor ou deteriorando ?
10. Como sua empresa aplica inovação na oferta de produtos e serviços para clientes ?
11. Como TI está sendo aplicado no negócio ? Como está sendo aplicado para gestão da informação ? E para gerar inteligência competitiva ?
12. Como seus colaboradores estão preparados tendo em vista os novos desafios impostos pelo mercado ? Seus líderes estão prontos para propor cenários alter-

nativos e principalmente conduzir seus colaboradores pelo processo de execução promovendo uma atitude construtiva ?

download grátis dos templates em www.brandme.com.br

13. Como sua empresa está organizada para trabalhar em conjunto como uma organização ? Seus processos, procedimentos e rotinas estão documentados com metas e métricas ?

14. **Por último.** Sua empresa tem orientação estratégica ?



AS OPORTUNIDADES

Utilizando a mesma metodologia e ferramenta, a empresa deve observar o mercado. Estudar, analisar e principalmente quantificar as oportunidades de forma fatural através de fontes seguras que podem ser: pesquisas setori-

ais, pesquisas contratada pela associação que representa o segmento de mercado no qual sua empresa atua, pesquisas feitas por publicações especializadas, pesquisas elaboradas por órgãos específicos do governo e, se você conseguir, pesquisas feitas pelos seus concorrentes.

Sua empresa também pode investir em pesquisa de mercado desde que contrate um instituto de pesquisa experiente.

Além do desafio de quantificar o mercado total, o principal desafio é entender o tamanho do mercado disponível para sua empresa. Ou seja, aquela fatia que empresa deverá focar e se preparar para atacar de forma eficiente na busca por aumento na penetração ou na conquista caso seja um novo mercado.

O mercado disponível normalmente é uma fração do mercado total. Vale a pena também se aprofundar mais para descobrir nichos e segmentos específicos que sua empresa poderá ter como foco o domínio.

Os recursos humanos e financeiros sempre são limitados para qualquer tipo ou tamanho de empresa. Lembre-se que um investimento significa tirar dinheiro do bolso dos sócios ou acionistas.

Empreender significa certificar-se que as chances de sucesso estão bem mapeadas, qualificadas e quantificadas e os riscos, mitigados e bem informados.

As ameaças devem ser continuamente mapeadas. Devem também ser documentadas, monitoradas e reportadas regularmente para que ações de manutenção sejam tomadas de forma preventiva, para proteger a empresa e garantir sua perpetuação.

quanto maior o foco,
menor o risco de
dispersão - portanto,
maior a possibilidade de
sucesso.

empreender significa
certificar-se que as
chances de sucesso estão
bem mapeadas,
qualificadas e
quantificadas - e os riscos,
mitigados e bem
informados.

as ameaças podem representar um simples alerta, ou uma ruptura no modelo de negócio onde sua empresa está inserida - nesse último caso, pode exterminar sua empresa antes que tenha tempo para adaptar-se.

As 5 forças de Porter servem como metodologia eficaz. O modelo auxilia na compreensão das possíveis naturezas das ameaças. Bem informado, o empreendedor poderá investir seus recursos de forma mais segura maximizando suas chances de retorno sobre investimento (ROI).

A definição das opções estratégicas podem ser de quatro naturezas conforme uma combinação da análise SWOT.

1. Estratégia Agressiva

Quando suas forças são compatíveis com as oportunidade de mercado identificadas.

Se sua empresa tem um conjunto de forças reais que seus clientes, parceiros e fornecedores as reconhecem de forma inquestionável e, ao mesmo tempo, foi identificada uma oportunidade de mercado é hora de empreender de forma agressiva. Portanto, agrupe todo seu “arsenal de forças”, seus melhores líderes, investimentos, tempo, recursos e coloque absoluto foco na execução precisa, previsível e disciplinada desse grupo de estratégias.

2. Estratégia de Manutenção

São necessárias quando suas forças poderão ser reduzidas ou neutralizadas por ameaças

A exigência ou obrigatoriedade da existência de um plano estratégico justifica-se pela manutenção preventiva das competências adquiridas pela empresa ao longo da sua história.

Se seu gestor não tem um plano, livre-se dele antes que ele coloque sua empresa em risco.

3. Estratégia de Ajuste

Necessária quando a empresa observa uma oportunidade no mercado mas não tem capacidade para empreender.

Pode ser por falta de capacidade produtiva, de recursos financeiros, de talento humano, entre outros.

A reciclagem do talento humano é fundamental e deve ser feita anualmente através de uma avaliação de resultados formal.

Aquisições de empresas são uma boa alternativa quando a empresa pretende entrar rapidamente num novo mercado. Normalmente, as aquisições já vem com a carteira de clientes, contratos de longo prazo e receitas recorrentes.

4. Estratégia de Sobrevivência

São necessárias quando a empresa tem uma fraqueza e deverá uma ameaça previamente identificada.

É muito difícil recuperar uma empresa que não soube se preparar para uma situação como esta, e que invariavelmente aparecerá em algum momento da vida da empresa.

Os gestores que deixaram a empresa seguir na direção do abismo, são os mesmos que tentarão, inutilmente, recuperá-la, portanto, o fim do filme é previsível.

a exigência ou obrigatoriedade da existência de um plano estratégico justifica-se pela manutenção preventiva das competências adquiridas pela empresa ao longo da sua história - se seu gestor não tem um plano, livre-se dele antes que ele coloque sua empresa em risco.

a definição das opções estratégicas é um exercício de priorização - as não escolhas são tão importantes quanto as escolhas.

Uma intervenção externa é uma boa decisão. Existem empresas, consultorias, especializadas em recuperação de empresas em dificuldade como insolvência. por exemplo que é o caso mais comum.

Essas consultorias ajudam mas não fazem milagres. O ideal é não permitir que sua empresa chegue nesse estágio de deterioração.

Opções Estratégicas

AGRESSIVO [forças vs. oportunidades]

- . Construir [* considerar aquisições] uma plataforma de TI flexível, de fácil manutenção e com baixo custo de manutenção
- . Reforçar ações de construção de marca

MANUTENÇÃO [forças vs. ameaças]

- . Garantir retenção das franquias das marcas
- . Conquistar novas franquias de marcas de outros segmentos

AJUSTE [fraquezas vs. oportunidades]

- . Conquistar excelência operacional
- . Criar uma organização com skill compatível com os desafios identificados na missão

SOBREVIVÊNCIA [fraquezas vs. ameaças]

- . Crescer..... adicionando novos clientes e novos mercados
- . Crescer..... desenvolvendo novas parcerias estratégicas
- . Crescer..... aumentando participação e rentabilidade nos clientes existentes, introduzindo novos produtos e serviços

Mapeando e classificando a concorrência

As empresas com apetite e foco em resultados contratam e capacitam continuamente seus líderes criando uma cultura de liderança. Eles estão sempre preparados para assumir novas responsabilidades e desafios cada vez mais complexos.

Os líderes apresentam uma combinação entre visão sistêmica e capacidade analítica criando um senso crítico fundamental para o monitoramento eficiente do ambiente competitivo. Criam seus benchmarks, mapeiam as oportunidades e escolhem cuidadosamente as batalhas que desejam empreender os recursos da empresa.

Os líderes, quando tomam risco calculado, compartilhado e informado ganhando o apoio de todos os níveis da organização.

Conhecer detalhadamente o concorrente e o ambiente competitivo deve se transformar numa obsessão dentro da empresa.

A grande maioria das decisões sobre vendas, marketing, desenvolvimento de produtos e serviços consideram o ambiente competitivo como critério de decisão.

Uma metodologia eficaz é agrupar seus concorrentes conforme suas competências identificadas pelo valor agregado que oferecem para seus clientes. Dessa forma sua empresa poderá compreender suas forças e assim prever seus próximos passos agindo de forma antecipada para neutralizar seus movimentos.

O monitoramento poderá ser feito de duas formas: observando a empresa concorrente ou um grupo, ou família de produtos e serviços específicos.

Para facilitar a análise e principalmente a síntese observe o quadro a seguir com os quatro quadrantes:

1. Preço

Produtos e serviços são tratados pelos clientes como commodity de uma forma geral. Isso significa que seu cliente poderá substituí-lo facilmente por outro similar com preço inferior. Portanto, identifique quais concorrentes competem com sua empresa exclusivamente por preço.

O próximo desafio é identificar como formam seus preços até descobrir suas margens. A margem de contribuição determina a elasticidade do desconto que poderá ser concedido pelo concorrente.

Não há nenhum problema em sua empresa ter uma, ou outra família de produtos no quadrante precificação. No entanto, se esta é sua realidade para todo seu portfólio de produtos e serviços, seu modelo de negócio será constantemente ameaçado pela corrosão das margens até que desapareçam inviabilizando a operação da empresa.



Certifique-se, continuamente, que sua composição de custos e despesas sejam mais eficientes que a de seus concorrentes. Jamais negligencie o orçamento e o fluxo de caixa que devem ser tratados com austeridade, sem nenhuma flexibilidade.

2. Valor agregado

Para fugir do quadrante precificação e evoluir na escala de valor, as empresas devem construir e manter seus portfólios de produtos e serviços com foco no cliente, ou seja, renovando e inovando conforme suas demandas e expectativas. Clientes satisfeitos aceitam pagar mais quando o valor agregado é percebido.

Quando isso acontece, é ativado um comportamento de compra diferente ao relacionado à precificação. O tratamento, a comunicação, a maturidade das relações entre clientes e fornecedores são mais construtivas e normalmente tratam de soluções e não apenas de transações comerciais, desconto e prazo de pagamento.

Infelizmente a gestão de produto, serviços e inovação não faz parte do modelo de gestão adotado pela maioria das empresas que não tratam o tema de forma profissional e colocam a empresa em risco.

3. A relevância da Marca

Produtos vem e vão a Marca fica!

A Marca representa uma grande parte do valor da empresa. Seus atributos devem ser constantemente revigora-

produtos vem e vão -
a Marca fica

certifique-se que sua área de vendas esta vendendo e não está sendo apenas comprada por seus clientes

dos através de campanhas para que os clientes as mantenham vivas em suas memórias.

Um portfólio de produtos e serviços compreensível, que progride e se renova ao longo do tempo, ganha a preferência e fidelidade do cliente. Ao longo do tempo, a Marca que possui uma narrativa coerente pode até evoluir de preferência para convicção. Nessa fase, a percepção de preço desaparece. Existem inúmeros casos de cobrança de ágio e até filas imensas que se formam para adquirir seus produtos na fase de lançamento.

4. Aprisionamento

Para completar o ciclo, como um prêmio para a empresa que escolheu um planejamento estratégico e uma gestão estratégica, a Marca atinge sua eficiência máxima criando uma barreira de saída tão grande para seus clientes que, aprisionados, geram receitas de forma recorrente e com margens saudáveis.

Sua empresa, no caso de uma oferta de compra, valerá muito mais quando contabilizadas as receitas provenientes dos contratos recorrentes, chamados de backlog.

Certifique-se que sua área de vendas está sempre oferecendo o mix de produtos e serviços e não apenas tirando pedido. Uma área de vendas bem preparada consegue melhorar o valor agregado percebido pelo cliente, combinando produtos correlatos com composições de custo e margem diferentes.

A oferta de soluções também aumenta a barreira de saída dificultando para o cliente substituí-lo pelo concorrente.

Um bom gerente de produtos deve mapear a concorrência e também seu ecossistema que é formado basicamente por clientes, parceiros e fornecedores. Deve também descobrir seus pontos fortes e fracos a ponto de orientar a área de marketing e vendas na elaboração de um plano de ações para bloquear, reagir ou antecipar seus movimentos.

Para compor seu sistema de inteligência, não é necessário roubar nenhum segredo industrial nem estratégico. Seus concorrentes sempre deixam rastros, portanto basta segui-los.

Verifique onde estão investindo e quais as mensagens que estão transmitindo. Dessa forma você conhecerá, por exemplo:

1. Qual o público-alvo os concorrentes estão priorizando. As mídias escolhidas não deixam dúvidas sobre o perfil de público que se deseja atingir.
2. Os tipos de promoções que estão ofertando podem dar uma orientação sobre os níveis de estoque.
3. A mensagem principal que estão transmitindo aos clientes está relacionada com a proposta de valor.
4. Os preços que estão praticando indicam a estratégia comercial. Podem também indicar um aperto financeiro e necessidade de gerar caixa rapidamente.
5. Os pontos de venda em que estão presentes podem dar uma indicação de priorização regional. Podem também indicar parcerias estratégicas com algum canal de vendas específico.
6. Quais os principais argumentos de vendas utilizados durante uma apresentação dos produtos e serviços? Um cliente sem argumento, normalmente oferece apenas preço e prazo de pagamento.

Definindo o posicionamento

Posicionar-se significa na prática, atingir a singularidade. O Posicionamento da empresa refere-se à ideia central do negócio. Seus clientes, parceiros e fornecedores reconhecem sua empresa, sua Marca, através da proposta de valor - value proposition - ofertada no seu portfólio de produtos e serviços.

A empresa posicionada corretamente encontra-se na confluência entre oferta e demanda. Nesse ponto de encontro, existe um fluxo significativo de dinheiro entre clientes, parceiros e fornecedores formando um ecossistema particular caracterizado pelas transações comerciais entre os “players”.

O posicionamento não deve ser estático portanto, exige manutenção ao longo do tempo. O posicionamento deve evoluir conforme o ambiente de mercado amadurece adaptando-se as novas condições oferecidas principalmente por dois fatores:

1. O processo de decisão de compra do cliente que sofre diferentes influencias ao longo do tempo.
2. Os concorrente que apresentam novos produtos, serviços e tecnologias.

Ambos os fatores impactam na dinâmica do segmento de mercado ao qual sua empresa esta inserida exigindo monitoramento e refinamento constante do posicionamento.

A melhor expressão do posicionamento pode ser observada no seu “discurso de elevador”- elevator speech. Faça o teste do elevador imaginando que você encontra um amigo entrando no elevador e ele pergunta o que você anda fazendo. Você terá do térreo até o 8o. andar para responder de forma simples, precisa, crível e sem gaguejar.

For World Wide Web users who enjoy books, Amazon.com is a retail bookseller that provides instant access to over 1.1 million books. Unlike traditional book retailers, Amazon.com provides a combination of extraordinary convenience, low prices, and comprehensive selection.

Posicionar-se significa almejar a singularidade. Verifique se sua empresa está:

1. Criando diferenciais competitivos através da aplicação de novas tecnologias que dificultam o concorrente acompanhar.
2. Melhorando, continuamente, seus processos e rotinas gerando excelência operacional, que permite praticar preços mais competitivos sem perder rentabilidade.
3. Construindo sua Marca com uma narrativa consistente e que promova a preferência de seus clientes por seus produtos e serviços.
4. Através de aquisições, comprando empresas menores formando uma empresa maior e, conseqüentemente, com maior participação de mercado.
5. Monitorando de forma sistêmica seus concorrentes e também alterações no comportamento de compra de seus clientes.

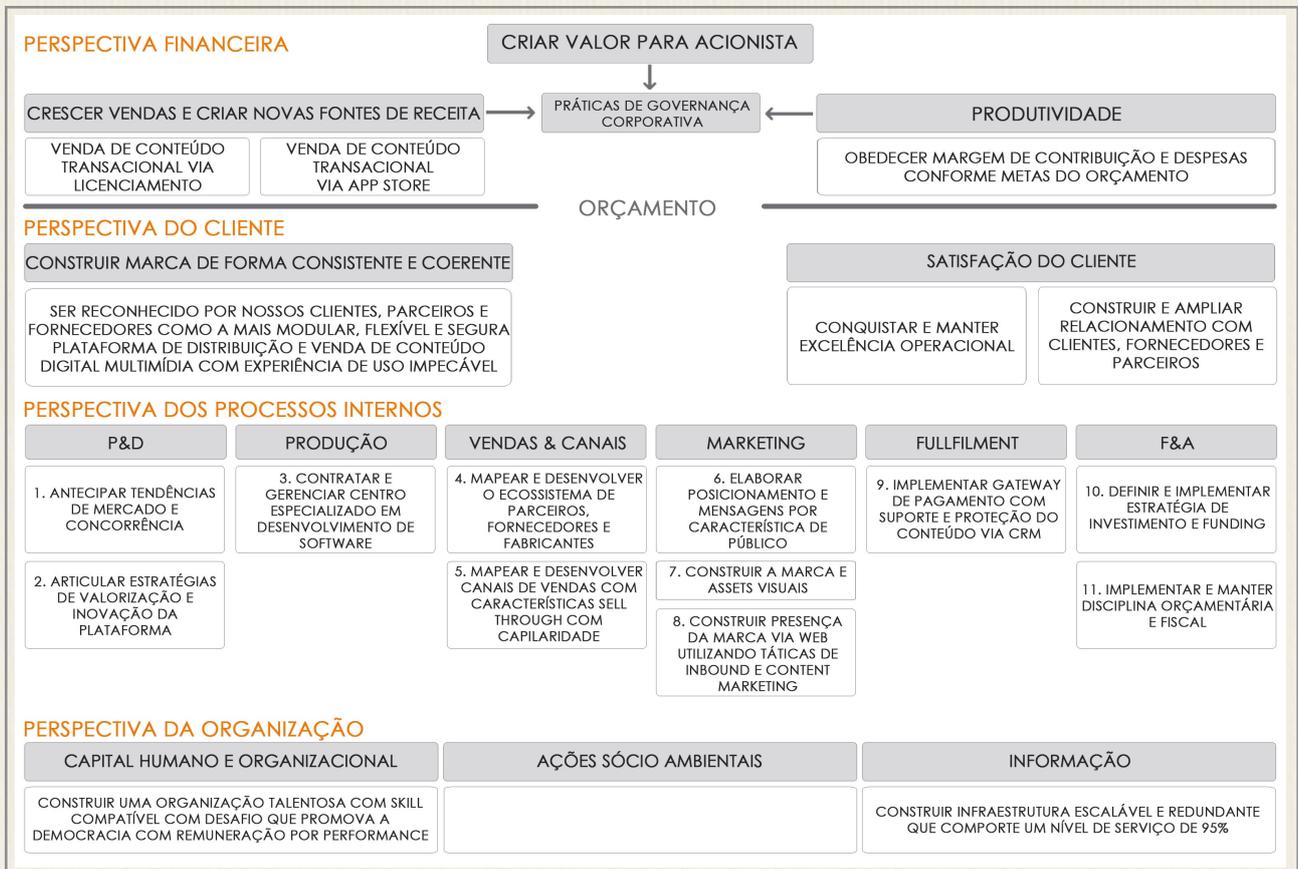


O Mapa Estratégico - Balanced Scorecard

O Mapa Estratégico faz parte da metodologia BSC - Balanced Scorecard. A aplicação do método através de suas ferramentas é essencial na consolidação das estratégias.

O mapa também representa uma síntese compreensível do planejamento estratégico que é indispensável na transição entre a fase de planejamento para a fase de execução dos projetos estratégicos.

Na prática, a gestão estratégica tem como foco otimizar o uso dos recursos da empresa em função do plano. Os projetos estratégicos tem como foco criar novas competências que serão fundamentais para o futuro da empresa. Ambos, gestão e projetos estratégicos, devem estar absolutamente alinhados com as estratégias definidas pelos diretores e ratificadas pelos acionistas.



O formato e a organização das informações no Mapa oferecem uma visão integrada, combinando 3 elementos fundamentais para uma gestão harmoniosa e previsível:

1. **Foco.** Cada área da empresa compreende suas responsabilidades e as expectativas.
2. **Sinergia.** Cada área compreende sua importância dentro do planejamento estratégico global da empresa. Compreende também o impacto ao falhar durante o processo de execução.
3. **Controle.** Além das expectativas, as métricas devem ser bem definidas. A melhor forma de reforçar a execução é atrelar a remuneração variável e o bônus ao desempenho individual e em equipe.

a melhor forma de reforçar a execução é atrelar a remuneração variável e o bônus ao desempenho individual e em equipe. A empresa deve remunerar seus líderes por meritocracia.

O Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico integra as estratégias da empresa sincronizando quatro perspectivas ilustradas em uma única fotografia que contém as estratégias gerais da empresa e como cada área deverá contribuir, de forma sincronizada, para o sucesso do resultado final determinado pelo Ebitda, que significa o retorno combinado com os acionais.

o Mapa Estratégico integra as estratégias da empresa sincronizando quatro perspectivas.

Perspectiva #1 - Financeira - identifica as diversas fontes de receita da empresa sejam receitas provenientes de vendas novas para novos clientes ou vendas recorrentes.

Equilibra os custos relativos aos produtos ou serviços determinando a margem de contribuição exigida para pa-

gar as despesas e ainda gerar o lucro esperado pelos acionistas. O resultado do equilíbrio entre receitas, custos e despesas formam o orçamento que rege a empresa ao longo do ano fiscal. O orçamento também define a estratégia investimentos e de financiamento do capital de giro necessário para a empresa operar conforme seu ciclo operacional.

Perspectiva #2 - Clientes - trata da relevância da Marca influenciada pelo nível de satisfação do cliente.

A satisfação do cliente e a Marca dependem do resultado da combinação entre três elementos: 1) Oferta compreensível e relevante de produtos e serviços, 2) Relacionamento com clientes, 3) Excelência operacional. Com o resultado positivo dessa combinação, a empresa ganha de seus clientes a permissão para oferecer e apresentar novos produtos e serviços.

Perspectiva #3 - Processos Internos - detalha a responsabilidade e expectativa de cada área funcional. Detalha também as relações entre as áreas para que a gestão funcione de forma harmoniosa. As métricas estabelecidas na perspectiva dos processos internos devem formar a base para política de remuneração por meritocracia.

Perspectiva #4 - Organização - responsável pela formação da cultura organizacional através do reforço da prática dos valores da empresa.

Nessa perspectiva a empresa também trata do capital humano individualmente e também o capital organizacional, através da gestão integrada de processos e rotinas na busca por excelência operacional.

Outro aspecto que deve ser tratado nessa perspectiva é o capital da informação, que inclui as informações da

o resultado do equilíbrio entre receitas, custos e despesas formam o orçamento que determina as metas financeiras e a estrutura de capital, para financiar o fluxo de caixa exigido para operação.

empresa integradas através de um software de gestão - ERP, e também inclui a inteligência competitiva, que é um conjunto de indicadores monitorados de forma sistemática que auxilia na tomada de decisões.

Durante a fase de execução, empresas falham por muitos motivos - mas principalmente pelos três listados abaixo, que são negligência de gestores que não merecem ocupar seus cargos.

1. Falta de visão e paixão
2. Falta de planejamento
3. Falta de disciplina

Uma estratégia só terá algum valor quando suas táticas, relacionadas a conceitos bem articulados, criarem uma marcha de execução disciplinada e previsível. A execução é a única forma de materializar as estratégias.

A sensibilidade do líder é quem determina a velocidade da marcha de execução. O perfil do time deve ser compatível com o desafios estabelecido pelas estratégias.

Como gestor e líder, nunca exija além da sua capacidade que é definida pelo conjunto de competências dos talentos e líderes que formam sua equipe.

Ir além significa estressar a organização e gerar ruptura que destrói a harmonia, levando a empresa a falhar com seus clientes, parceiros, fornecedores e consequentemente com os acionistas.

o diabo mora nos detalhes.

a sensibilidade do líder é que determina a velocidade da marcha de execução - o perfil do time deve ser compatível com os desafios estabelecidos pelas estratégias.
