



***GESTÃO ESTRATÉGICA
POR ONDE COMEÇAR?***

ÍNDICE

03

Introdução

06

Capítulo 1

A estratégia em busca do sucesso

08

Capítulo 2

Vantagem competitiva

13

Capítulo 3

Planejamento estratégico

15

Capítulo 4

Visão, missão e valores

20

Capítulo 5

Análise SWOT

29

Conclusão

31

Referências

INTRODUÇÃO

A palavra “**estratégia**” é uma terminologia militar que, em grego, significa:

A arte do general, ou aquilo que o general sabe/ deve fazer para o bom desempenho de suas funções. Como a missão dos generais era comandar exércitos e vencer os inimigos, estratégia, para os gregos, estaria ligada à capacidade de ganhar as guerras e conquistar territórios.

Atualmente, o termo é bem conhecido entre os gestores de diferentes segmentos — os generais na “**batalha dos negócios**”. A estratégia é essencial para a gestão das empresas. E isso se aplica das pequenas às grandes organizações,

COMPARTILHE



já que o objetivo da estratégia não é apenas o crescimento e a obtenção de lucro, mas também a manutenção sustentável do negócio.

Se você está começando uma empresa e precisa definir suas estratégias, ou mesmo já definiu, mas não tem certeza de que o que está fazendo pode te ajudar, esse é um guia para você!



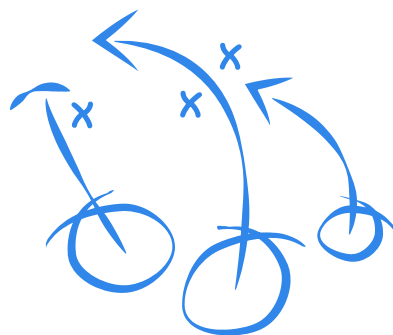
COMPARTILHE



GESTÃO ESTRATÉGICA
POR ONDE COMEÇAR?

Para responder essas perguntas, venha com a gente! Aqui falaremos sobre a importância da estratégia e as formas de análises das oportunidades e perigos dos ambientes externo (mercado) e interno (da própria empresa). Além disso, vamos tratar da importância do planejamento estratégico e como alcançar vantagem competitiva.

Ficou interessado? Então leia esse guia, que vai ajudar você a pensar tal como um general preparado para a batalha, visualizando os “inimigos” e traçando ações para conquistar seu território.



COMPARTILHE



1

A ESTRATÉGIA EM BUSCA DO SUCESSO

Quem embarcou na aventura de ter seu próprio negócio já deve ter se feito essa pergunta, ou vai ver ela ainda está martelando aí na sua cabeça:

Como alcançar o sucesso?

Para encontrar a resposta dessa questão, a definição da estratégia é essencial. Não muito diferente de sua origem militar, o termo **“estratégia”** na administração é também visto como uma forma de ganhar espaço e conquistar a vitória — ou seja, o tão desejado sucesso.

A estratégia empresarial é o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Nesse processo, estão envolvidas as decisões para definir produtos e

COMPARTILHE



GESTÃO ESTRATÉGICA
POR ONDE COMEÇAR?

serviços direcionados a determinados clientes e mercados, além da definição da posição da empresa em relação a seus concorrentes.

Para alcançar o sucesso, as organizações precisam ser capazes de otimizar seus recursos e atividades, assim como criar um modelo competitivo que as permita superar os rivais.



COMPARTILHE



GESTÃO ESTRATÉGICA
POR ONDE COMEÇAR?

2

VANTAGEM COMPETITIVA

A partir da análise do capítulo anterior surge outra pergunta:

Como alcançar a vantagem competitiva?

Para que o seu negócio ganhe vantagem competitiva, é necessário que a sua empresa alcance um desempenho superior — em outras palavras: precisa ser melhor do que o seu concorrente em algum aspecto. Para isso, a empresa deve estabelecer uma estratégia adequada, levando em conta dois importantes fatores:

*Objetivos
coerentes*

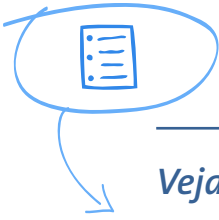


*Compreensão
do negócio*

COMPARTILHE



GESTÃO ESTRATÉGICA
POR ONDE COMEÇAR?

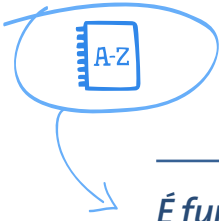


OBJETIVOS COERENTES

Veja além do resultado imediato. Ao estabelecer os objetivos de sua empresa, não leve em consideração apenas o retorno financeiro, mas também a sustentabilidade do negócio em longo prazo. Por isso, não basta apenas estabelecer metas de crescimento, faturamento e lucro. A dinâmica do mercado e as evoluções tecnológicas e sociais constantemente ditam as novas regras de concorrência. Aí é que entra também a importância da compreensão do seu negócio.

COMPARTILHE





COMPREENSÃO DO NEGÓCIO

É fundamental entender bem a área na qual sua empresa está inserida, antes de tomar medidas que afetem seu desempenho interno e sua imagem pública.



Exemplo: a redução de preços sem limites ou sem uma estratégia, com o objetivo de manter uma fatia de mercado, não garante a vantagem competitiva — e pode causar um grande problema para você e demais concorrentes.



Uma estratégia bem definida e conhecimento de mercado: essa é a explicação para o fato de muitas empresas crescerem mesmo em tempos de crise, e outras quebrarem mesmo em tempos de euforia econômica.

COMPARTILHE



A rentabilidade da sua empresa também depende do nível de superioridade que ela mantém em relação a seus concorrentes, além de estar ligada também ao desempenho do setor em que ela atua. Se você quer que seu negócio tenha um desempenho superior ao das empresas que atuam no mesmo setor que o seu, precisa ter uma estratégia competitiva melhor que a delas.

Você só vai conseguir isso conhecendo a estrutura do setor em que seu negócio está inserido e avaliando o seu desempenho (comercial, marketing e atendimento, por exemplo) em relação a esse setor. Só depois de obter esse conhecimento, vai conseguir definir, com clareza, ações que possibilitem um retorno sobre o investimento superior ao alcançado pelos concorrentes.

COMPARTILHE



DICAS

- ✓ *Conheça o setor em que seu negócio está inserido e analise bem os concorrentes;*
- ✓ *Esteja sempre atento ao mercado para seguir as tendências e adaptar sua atuação estratégica;*
- ✓ *Você pode ser flexível em suas ações e metas, mas tenha sempre em mente o seu objetivo, aquilo que fez com que você começasse seu negócio. É o que você quer ser!*

COMPARTILHE



GESTÃO ESTRATÉGICA
POR ONDE COMEÇAR?

3

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nos capítulos anteriores falamos sobre a importância da estratégia para obter vantagem competitiva. Agora, vamos tratar de uma ferramenta utilizada para definir objetivos e estabelecer a estratégia que a empresa irá seguir para alcançá-los: é o planejamento estratégico.



Estratégia e planejamento têm significados diferentes, mas, para o bem da sua gestão, esses dois conceitos devem coexistir na administração de seu negócio.

O planejamento estratégico organiza e ordena o que se pretende alcançar, aonde sua empresa deseja chegar, e como vai traçar seu caminho até lá. O plano estratégico é o documento que formaliza essa sistematização das estratégias.

COMPARTILHE



GESTÃO ESTRATÉGICA
POR ONDE COMEÇAR?



“Ok, ContaAzul. Mas como eu faço meu planejamento estratégico?”

Nós já vamos chegar lá! Tudo começa com muita criatividade. Isso mesmo! O processo que antecede o planejamento depende da sua ***criatividade empreendedora***, que é a formulação de ideias originais e úteis para estabelecer e definir seu novo negócio, seus produtos ou serviços. Se você tenta escrever seu planejamento e está aí com uma folha em branco na sua frente sem saber por onde começar, saiba que as primeiras ideias sobre os bens ou serviços com os quais pretende trabalhar devem estar relacionadas com :

- *A identificação de um mercado;*
- *As possíveis maneiras para a produção e fornecimento;*
- *Os modos de se obterem recursos para produção e fornecimento.*

COMPARTILHE



GESTÃO ESTRATÉGICA
POR ONDE COMEÇAR?

4 VISÃO, MISSÃO E VALORES

A visão e a missão são utilizadas para transmitir a ideologia e os valores da empresa. Entenda a seguir aspectos fundamentais da missão, da visão e dos valores e entenda a diferença entre esses conceitos.



VALORES

Assim como uma pessoa ou família tem seus valores estabelecidos – honestidade, ética, respeito ao próximo, etc. –, com sua empresa não é diferente. Ela deve se guiar por valores semelhantes aos desejáveis em uma pessoa. Esses valores devem ser coerentes com as necessidades de seus clientes e outras partes interessadas, como funcionários, fornecedores e comunidade.

COMPARTILHE



GESTÃO ESTRATÉGICA
POR ONDE COMEÇAR?



MISSÃO

Pode tirar a música de “Missão impossível” da cabeça. A missão a que nos referimos aqui é possível e, mais que isso, necessária. A missão de sua empresa descreve a finalidade dela, o motivo de sua existência, a razão pela qual se considera necessária ao mercado e a maneira como quer ser vista por ele. Perceba que é mais do que apenas descrever o que a empresa faz.



Exemplo: *Se você diz: “Fabricamos pesos para papel”. Isso não deve ser visto como uma missão, apenas diz o que a organização produz. Agora: “Fazer pesos para papel com criatividade, criando um produto que vai além de sua finalidade básica, respeitando o meio ambiente e valorizando a cultura regional.” – aí sim, temos uma missão que destaca a empresa como diferencial.*

COMPARTILHE





VISÃO

Se estamos falando em visão, o negócio é vislumbrar o horizonte, visualizar o futuro. A visão é isso: o objetivo de seu negócio, aquilo que sua empresa espera ser em um determinado tempo. A visão é um plano, uma ideia mental que descreve o que a organização quer realizar objetivamente nos próximos anos de sua existência.



Atenção: *Jamais confundir missão e visão: a missão é algo perene, sustentável, enquanto a visão é mutável por natureza, algo concreto a ser alcançado. A visão deve ser inspiradora, clara e concisa, de modo que todos a sintam.*



Exemplo: *Quem aqui não conhece sequer uma pessoa que seja revendedora da*

COMPARTILHE



Avon? A visão da empresa reflete essa busca por estar sempre presente: “Ser a empresa que melhor entende e satisfaz globalmente as necessidades de produto, serviço e autorealização da mulher”.



Veja na próxima página algumas perguntas que podem ajudar você na elaboração da visão, missão e valores.



COMPARTILHE





PERGUNTAS QUE AJUDAM NA ELABORAÇÃO DA VISÃO, MISSÃO E VALORES:

- ✓ *Qual é o seu objetivo? (visão)*
- ✓ *Qual é a força que impulsiona sua empresa? (valores)*
- ✓ *Quais são seus valores básicos? (valores)*
- ✓ *O que faz de melhor? (missão)*
- ✓ *Como faz? (missão)*
- ✓ *O que deseja realizar? (missão e visão)*
- ✓ *O que gostaria de mudar? (visão)*

COMPARTILHE



5 ANÁLISE SWOT

“ Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças. ”

Essa frase, dita há mais de três mil anos por Sun Tzu, considerado um dos maiores estrategistas militares de todos os tempos e autor do livro “A Arte da Guerra”, vai te ajudar a entender essa tal de análise SWOT.

O nome pode parecer estranho, mas aposto que você vai gostar desse método simples de analisar seu posicionamento no mercado. A análise SWOT é um instrumento muito útil na elaboração do planejamento estratégico. Por meio dessa

COMPARTILHE



análise, é possível relacionar quais são as forças, as fraquezas, as oportunidades e ameaças em torno de sua empresa, ajudando a gerenciá-la para melhorar seu desempenho. O nome SWOT tem origem em quatro palavras do idioma inglês:

Strenght = Força

Weakness = Fraqueza

Oppportunities = Oportunidades

Threats = Ameaças

Sua principal função é desenvolver uma estratégia adequada, avaliando os ambientes interno e externo. Veja a matriz:



COMPARTILHE



A análise estratégica a partir desse modelo divide-se em dois ambientes:



Ambiente interno - forças e fraquezas

Principais aspectos que diferencia a empresa dos seus concorrentes (são decisões e níveis de performance que a empresa pode gerenciar).



Ambiente externo - oportunidades e ameaças

Corresponde às perspectivas de evolução de mercado (são decisões e circunstâncias externas ao poder de decisão da empresa).

A combinação destes dois ambientes, interno e externo, e das suas variáveis — forças e fraquezas, oportunidades e ameaças — irá direcionar sua análise para a definição das estratégias de negócio de sua empresa. Entenda melhor como realizar essas análises e o que elas podem proporcionar.

COMPARTILHE



Análises entre:



Forças X Oportunidades

Avaliação e aproveitamento dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.



Forças X Ameaças

Avaliação e aproveitamento dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.



Fraquezas X Oportunidades

Desenvolvimento de estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades detectadas.



Fraquezas X Ameaças

As estratégias a adotar devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

COMPARTILHE



A matriz SWOT ajuda a empresa na tomada de decisão ao nível de poder maximizar as oportunidades do ambiente em torno dos pontos fortes da empresa e minimizar os pontos fracos e redução dos efeitos dos pontos fracos das ameaças.

Confira a seguir algumas perguntas que podem te guiar na identificação de cada quadrante da análise SWOT:



Pontos Fortes

- *O que você, sua empresa e equipe fazem bem?*
- *Que recursos especiais você possui e pode aproveitar?*
- *Quais os seus diferenciais?*
- *O que a concorrência, a equipe, os clientes e os fornecedores acham que você faz bem?*



Pontos Fracos

- *No que você precisa ficar atento?*
- *O que precisa melhorar?*

COMPARTILHE



- *Onde deve se blindar?*
- *Onde possui menos recursos que os demais?*
- *Quais são suas fraquezas identificadas pelos outros?*



Ameaças

- *Que ameaças (leis, regulamentos, concorrentes) podem lhe prejudicar?*
- *Qual o ponto forte do seu concorrente que pode ser uma ameaça para você?*
- *Quais as estratégias e diferenciais dos seus concorrentes?*



Oportunidades

- *Quais são as oportunidades externas que você pode identificar?*
- *O que seu cliente deseja e precisa que pode servir como oportunidade de negócio?*
- *Como agregar valor ao seu produto/serviço?*
- *Que tendências você pode aproveitar ao seu favor?*

COMPARTILHE



CASE

→ *Análise SWOT em uma loja de livros infantis on-line:*



Forças

- *Potencial de clientes é mundial;*
- *Baixo custo de manutenção do site;*
- *Os livros podem ser armazenados e enviados de qualquer lugar no mundo;*
- *Fácil contato com o cliente por e-mail;*
- *Devido aos baixos custos de estrutura os preços podem ser competitivos às lojas físicas;*
- *Possibilidade de usufruir de redes de distribuição já existentes.*



Fraquezas

- *Possibilidade de devolução de livros pelo cliente;*
- *Custos de expedição de livros;*
- *Como o negócio acontece todo on-line, é*

COMPARTILHE



preciso ficar atento quanto à manutenção da página no ar, não deixando brechas para que um cliente ou potencial cliente entre no site e ele não funcione.



Oportunidades

- *Aumentar a credibilidade da loja por meio de uma campanha de marketing on-line via blogs, fóruns e mídias sociais;*
- *Procurar as tendências para melhor posicionar a empresa;*
- *Personalização: perceber quais são os clientes fiéis, saber o que compram e como poderiam ser criados novos produtos relacionados a livros e leitura, a partir destas informações.*



Ameaças

- *Nicho de mercado com muita concorrência;*
- *Alguma desconfiança em relação às compras on-line;*

COMPARTILHE



- *Os negócios de maior estrutura podem fazer preços mais competitivos e interferir na margem de comercialização de empresas menores.*

Nesse caso, o empreendedor pode driblar a ameaça dos preços não competitivos das grandes redes, com a possibilidade de agregar ao processo de venda um serviço mais personalizado, por exemplo. A ameaça da desconfiança quanto ao e-commerce também pode ser amenizada com a campanha on-line e ofertas de atendimento telefônico, por e-mail ou redes sociais. E assim por diante. Como você vê, depois de elencar esses itens, vai ficar mais fácil decidir qual a estratégia a seguir.



COMPARTILHE



C ONCLUSÃO

Pois é, abrir e manter seu próprio negócio pode ser uma batalha e tanto, não é mesmo?

Sabemos que cada empresa, cada segmento, cada contexto de mercado têm suas características e diferentes possibilidades e dificuldades. Esse é um guia para lhe ajudar a direcionar suas análises, identificando oportunidades e perigos, definindo o objetivo para o seu negócio.

Você, que está iniciando sua trajetória empreendedora, não pode abrir mão de uma gestão estratégica. E muito menos você, que tem um pequeno negócio, deve achar que isso não é necessário para sua empresa. Seja qual for seu objetivo, a gestão estratégica vai lhe ajudar a chegar lá com segurança — e mais, vai lhe ajudar

COMPARTILHE



a permanecer lá, ou ir além, dependendo dos seus planos.






De modo geral, as principais orientações do guia são:

- ✓ *Conheça o seu setor de atuação;*
- ✓ *Conheça seus concorrentes;*
- ✓ *Defina seu objetivo, sua visão, sua missão e quais são os seus valores;*
- ✓ *Identifique seus pontos fortes e fracos;*
- ✓ *Analise as oportunidades e perigos que o mercado pode oferecer;*
- ✓ *Defina suas ações estratégicas para chegar ao seu objetivo (ou seja, planeje-se).*

COMPARTILHE



REFERÊNCIAS

-  Material didático FGV - Pós-graduação em Administração de Empresas.
-  Administração Estratégica. Conceitos, roteiro prático e casos. Autores: Fernando A. Ribeiro Serra, Maria Candida Sotelino Torres e Alexandre.
-  Análise SWOT
-  A Análise SWOT Como Ferramenta de Gestão Estratégica
-  Missão, visão e valores – o que é e como elaborar

COMPARTILHE



GESTÃO ESTRATÉGICA
POR ONDE COMEÇAR?

SOBRE O CONTA AZUL

O ContaAzul é o mais simples sistema de gestão on-line para micro e pequenas empresas. Com ele você controla seu financeiro, suas vendas, seu estoque, e emite nota fiscal eletrônica sem complicação e a um preço justo: a partir de R\$ 24,90/mês. Além disso, nosso atendimento de primeira está disponível para te ajudar gratuitamente por telefone, e-mail e chat.

Conheça Agora o ContaAzul



COMPARTILHE



GESTÃO ESTRATÉGICA
POR ONDE COMEÇAR?