

**PLANO DE AÇÃO  
ESTRATÉGICO**

**Educação Sebrae**



**ANEXO**



# **PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO**

## **ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS**

### **ANEXO**



Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE  
Unidade de Capacitação Empresarial

**ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS  
PARA EMPRESÁRIOS DE PEQUENAS  
EMPRESAS EM FASE DE EXPANSÃO**

**ANEXO**

Brasília – DF  
SEBRAE  
2008



---

# PAE – PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO

---

## PARTE I – ANÁLISE DO NEGÓCIO E DO AMBIENTE

### ENCONTRO 1

#### 1. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

Faça uma reflexão sobre a definição do seu próprio negócio. Utilize as recomendações de Fernandes e Berton (2005), a seguir:

- Pense no negócio com os olhos de concorrência ampliada e de produtos substitutos.
- *Pense não só no produto, mas nos serviços que este presta ao cliente.*
- *Pense não só no produto, mas no uso do produto pelo cliente.*
- *Pense no produto como um meio para satisfazer o cliente.*

1. Produtos da organização:

2. Negócio da organização até agora:

3. Avaliação do negócio da organização até agora (especialmente com relação a sua rentabilidade e perspectivas para o futuro):

4. Decisão de qual deverá ser o negócio no futuro:

## 2. ANÁLISE “PEST”

Refleta sobre as seguintes questões em relação ao seu segmento de atuação:

1. Variáveis políticas e seu efeito sobre sua organização.

2. Variáveis econômicas e seu efeito sobre sua organização.

3. Variáveis sociais e seu efeito sobre sua organização.

4. Variáveis tecnológicas e seu efeito sobre sua organização.

Vá preparando uma apresentação em Power Point com os resultados que você for obtendo conforme for preenchendo o PAE. O educador fornecerá um modelo. Ao final do curso você terá um espaço para apresentar os resultados aos seus colegas de turma.

***Utilize o espaço a seguir para anotar insights que você tenha durante o curso.***

## **ENCONTRO 2**

### **3. FERRAMENTAS PARA ANÁLISE DO AMBIENTE SETORIAL**

A partir de agora será elaborado um diagnóstico do ambiente setorial da empresa, a fim de mapear competências organizacionais e recursos que podem ser aproveitados em iniciativas estratégicas.

#### **A. MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER**

Preencha o Quadro 1 do Modelo das Cinco Forças de Porter, atribuindo um valor de 1 a 5, segundo o seu grau de discordância ou concordância com as questões:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. A questão é parte falsa e parte verdadeira
4. Concordo
5. Concordo totalmente

Caso não saiba, ou se a questão não se aplicar à sua situação, deixe-a em branco. Para cada força, calcule a média das células preenchidas. Este quadro também está disponível no CD de Apoio.

### **QUADRO 1: FATORES QUE DETERMINAM A INTENSIDADE DAS FORÇAS DO SETOR**

#### **FORÇA 1- POSSIBILIDADE DE ENTRADA DE CONCORRENTES**

<b>FATORES</b>		<b>Nota</b>
A.	É possível ser pequeno para entrar no negócio.	
B.	Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas ou os clientes não são fiéis.	
C.	Baixo investimento em infraestrutura, crédito a clientes e produtos.	
D.	Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	
E.	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	
F.	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	
G.	Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	
H.	Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos	
I.	É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	
J.	O mercado não está saturado	
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>

## FORÇA 2 - RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS DO RAMO

FATORES		Nota
A.	Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	
B.	O setor onde se situa o negócio mostra lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	
C.	Custos fixos altos e pressão no sentido do vender o máximo para cobrir estes custos	
D.	Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	
E.	Não há diferenciação entre os produtos/ serviços comercializados pelos concorrentes.	
F.	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>

## FORÇA 3 - AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

FATORES		Nota
A.	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos/serviços substitutos.	
B.	Produtos/serviços substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	
C.	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos/serviços.	
D.	Setores de atuação dos produtos/serviços substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>

## FORÇA 4 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

FATORES		Nota
A.	Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	
B.	Produto/serviço vendido pela empresa representa muito nos custos dos clientes ou de suas compras.	
C.	Produtos/serviços que os clientes compram são padronizados.	
D.	Clientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores.	
E.	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos/serviços adquiridos no setor.	
F.	Produto/serviço vendido pela empresa existente não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	
G.	Clientes são muito bem informados sobre preços, e custos do setor.	
H.	Clientes trabalham com margens de lucro achatadas.	
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>

## FORÇA 5 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

FATORES		Nota
A.	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	
B.	Produtos/serviços adquiridos pelas empresas existentes não são facilmente substituídos por outros.	
C.	Empresas existentes no negócio não são clientes importantes para os fornecedores.	
D.	Materiais/ serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	
E.	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	
F.	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	
G.	Ameaça permanente de os fornecedores entrarem no negócio do setor	
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>

### CÓDIGO

INTENSIDADE DA FORÇA	
BAIXA	1,0 - 1,70
MÉDIA	1,71 - 3,40
ALTA	3,41 - 5,00

Fonte: Fernandes e Berton (2005).

Conclusões:

## B. CICLO DE VIDA DO SETOR

Analise as taxas de crescimento do seu setor e o Quadro 2 do Guia do Participante e identifique em que estágio se encontra o seu setor com relação a cada um dos itens. Anote abaixo suas conclusões.

Conclusões:

## C. TAMANHO E CRESCIMENTO DE MERCADO

Com base nos dados disponíveis nos sites divulgados, calcule o tamanho e crescimento do seu mercado.

Cálculo:

Conclusões:

## D. FATORES CHAVE DE SUCESSO

Enumere os fatores chave de sucesso e compare-se aos seus concorrentes (atuais ou futuros).

### QUADRO 3.1 – ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA SOB FCS

<b>FCS</b>			
<b>Empresas</b>			
Empresa			
Concorrente A			
Concorrente B			
Concorrente C			
Concorrente D			

Notas: 5 – excelente; 4 – bom, 3 – médio; 2 – fraco; 1 – muito fraco

**Conclusões:**

**4. FERRAMENTAS PARA DIAGNÓSTICO DA EMPRESA**

As próximas ferramentas permitirão fazer um diagnóstico das competências para traçar estratégias para as áreas da organização.

**A. ANÁLISE DE COMPETÊNCIA E RECURSOS**

**QUADRO 4 – INSTRUMENTO PARA IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS**

<b>Competência:</b>
a. é um conjunto de recursos coordenados?
<i>Resposta:</i>
b. que geram valor à organização,
<i>Resposta:</i>
c. são difíceis de imitar,
<i>Resposta:</i>
d. podem ser transferidos a outras áreas, produtos ou serviços da organização, e
<i>Resposta:</i>
e. impactam o desempenho organizacional em um fator chave a seu sucesso.
<i>Resposta:</i>

**B. PERFIL ESTRATÉGICO**

Avalie qual é o perfil estratégico (ou estratégia genérica) de seu negócio. Para tanto, preencha o Quadro 5. Esta planilha também está disponível em formato Excel (Perfil estratégico.xls) no CD de Apoio.

Atribua um valor de 1 a 5, segundo o seu grau de discordância ou concordância com as questões que seguem:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. A questão é parte falsa e parte verdadeira
4. Concordo
5. Concordo totalmente

Caso não saiba, ou se a questão não se aplicar à sua situação, deixe-a em branco. Para cada perfil estratégico, calcule a média das células preenchidas.

#### QUADRO 5 – ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Liderança em custo/ excelência operacional		Nota
A	A empresa possui instalações para produção em larga escala.	
B	A empresa constantemente reduz custos ao longo do tempo: está sempre pesquisando e implantando novas maneiras de operar com mais eficiência.	
C	A empresa controla de forma rígida os custos e despesas gerais: possui controles detalhados, utiliza relatórios atualizados de custos, materiais em estoque, volume diário de produção, etc.	
D	A empresa possui uma estrutura enxuta e sempre minimiza custos em áreas não relacionadas diretamente com a produção.	
E	A empresa oferece incentivos baseados em metas quantitativas, como remuneração por produtividade, metas de vendas, etc.	
F	A empresa tem organização e responsabilidades bem estruturadas, de modo a evitar duplicidade e retrabalho.	
G	A empresa tem acesso a capital de custo mais baixo para seus investimentos.	
H	A empresa desenvolve produtos projetados para facilitar a fabricação, de modo a alcançar maior produtividade.	
I	A empresa possui boa capacidade de engenharia de processo, o que implica em estar sempre olhando o processo produtivo e tentando aperfeiçoá-lo.	
J	A empresa possui um sistema de distribuição com baixo custo.	
K	A empresa coloca grande energia na negociação com seus fornecedores a fim de continuamente reduzir seus custos e aumentar a produtividade.	
L	A empresa vende produtos padronizados, sem especificação e customização/personalização.	
M	Os produtos e serviços da empresa oferecem o básico; componentes e serviços adicionais, quando existentes, são cobrados à parte.	

N	A empresa lida bem com operação em larga escala/ grandes volumes.	
O	A empresa possui reputação de ter os custos mais baixos em seu setor.	
P	A empresa oferece atendimento rápido, padronizado e de baixo custo.	
	Média	

### Diferenciação/ inovação

A	A empresa possui uma forte imagem da marca formada por meio de publicidade intensiva.	
B	A empresa possui grande habilidade de marketing – propaganda e pesquisa de mercado.	
C	A empresa possui excelente engenharia de produtos: é capaz de captar desejos e rapidamente (antes dos concorrentes) transformá-los em produtos e serviços viáveis.	
D	A empresa possui forte coordenação entre pesquisa e desenvolvimento (P&D) e marketing (pesquisa tendências e as converte em produtos).	
E	A empresa possui reputação de ser líder em qualidade ou tecnologia no seu setor.	
F	A empresa possui longa tradição na indústria ou traz uma reputação de outro setor com grande sinergia para o novo negócio.	
G	A empresa realiza avaliação e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas (oferta de horários flexíveis, "luxos" no ambiente de trabalho etc.).	
H	A empresa possui peculiaridades (história, tradição etc.) que fazem da empresa e seus produtos únicos.	
I	A empresa desenvolve produtos e serviços sob encomenda.	
J	A empresa possui rede de fornecedores confiáveis, de qualidade, tradicionais e, algumas vezes, exclusivos nos produtos (materiais primas, componentes ou produtos acabados) que vendem à empresa.	
K	A empresa oferece produtos exclusivos, seja pelo design, sofisticação, tecnologia embarcada, precisão, durabilidade, atendimento, inovação etc.	
L	Os clientes pagam preços-prêmio para obter os produtos/ serviços da empresa.	
M	A empresa tem programas de relacionamento com seus clientes (por exemplo, comunicação personalizada).	
	Média	

## Enfoque/ serviços

A	A empresa atende um segmento específico dentro de uma indústria mais ampla (ex. uma linha de produtos, um mercado geográfico, uma faixa etária etc.).	
B	A empresa é líder no segmento específico em que atua, mas possui pouca participação na indústria como um todo.	
C	A empresa oferece produtos, facilidades e serviços únicos para o grupo de clientes que atende.	
D	A empresa é reconhecida por ser especializada nestes segmento.	
E	A empresa possui uma rede de relacionamento personalizada dentro de seu segmento de atuação.	
	Média	

## CÓDIGO

INTENSIDADE DO PERFIL ESTRATÉGICO	
BAIXA	1,0 - 1,70
MÉDIA	1,71 - 3,40
ALTA	3,41 - 5,00

AVALIAÇÃO DO PERFIL ESTRATÉGICO	Intensidade
Liderança em custo/ excelência operacional	
Diferenciação/ inovação	
Enforque/ serviços	

## C. ANÁLISE DE ÁREAS FUNCIONAIS

Complete o Quadro 6 com dados feitos a partir da análise de seu próprio negócio. Para isso, utilize os seguintes critérios:

- 5 - Ponto muito forte da empresa
- 4 - Ponto forte da empresa
- 3 - Ponto médio da empresa
- 2 - Ponto fraco da empresa
- 1 - Ponto muito fraco da empresa

## QUADRO 6 – TÓPICOS A SEREM CONSIDERADOS NO DIAGNÓSTICO POR ÁREAS FUNCIONAIS

Marketing	Nota
Clientes fiéis à empresa	
Situação financeira dos clientes da empresa	
Imagem da empresa	
Participação de mercado da empresa	
Localização e número de pontos de venda	
Localização e número de pontos de armazenagem	
Sistema de distribuição	

Capacidade de pesquisa de mercado
Competitividade em preço
Amplitude da linha de produto/ serviços
Produtividade da força de vendas
Integração e relacionamento com outras áreas da empresa
Sistema de informações de marketing
<b>Recursos Humanos</b>
Políticas de recrutamento
Políticas de seleção
Treinamento
Avaliação de desempenho
Remuneração
Plano de carreira
Índice de acidentes de trabalho
Diretores competentes, líderes, empreendedores e motivados
Gerentes/chefes competentes e motivados
Pessoal competente e motivado
Trabalho desenhado de forma adequada
Clima de trabalho
Integração e relacionamento com outras áreas da organização
Sistema de informações de recursos humanos
<b>Operações / produção</b>
Localização e número de plantas
Tamanho das plantas
Idade das plantas
Nível de automação
Nível de qualidade
Produtividade
Poder de barganha em compras
Confiabilidade de fornecedores
Nível adequado de estoques
Disponibilidade de matéria prima
Integração e relacionamento com outras áreas da empresa
Sistema de informações de produção / operações
<b>Finanças</b>
Lucratividade da empresa
Liquidez da empresa
Endividamento
Receitas / vendas da empresa
Custos da empresa

Sistema de custos gerenciais
Contabilidade fiscal atualizada e confiável
Políticas de concessão de crédito
Políticas de cobrança
Passivo trabalhista
Capacidade de investimento
Integração e relacionamento com outras áreas da empresa
Sistema de informações financeiras

Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton, 2005.

***Utilize o espaço a seguir para anotar insights que você tenha durante o curso.***

### **ENCONTRO 3**

#### **5. AMBIENTE X EMPRESA**

Preencha o Quadro 7 da seguinte maneira: no quadrante superior esquerdo enumere as principais oportunidades; no superior direito, as principais ameaças. No quadrante inferior esquerdo cite os maiores pontos fortes e no direito, as principais deficiências ou pontos fracos.

QUADRO 7 – ANÁLISE SWOT

<b>Ambiente</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Organização</b>	<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>

## PARTE II – FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

### 6. Missão

1. Declaração da missão atual da organização:

2. Avaliação da missão atual:

3. Declaração da missão para o futuro:

## 7. Visão

1. Definição atual da visão da organização:

2. Avaliação da atual visão:

3. Declaração da nova visão:

4. Visão da empresa em 2015:

#### **8. OBJETIVOS GERAIS**

Objetivos gerais da minha empresa:

***Utilize o espaço a seguir para anotar insights que você tenha durante o encontro.***

## **ENCONTRO 4**

### **9. ESTRATÉGIAS GERAIS**

**Estratégias gerais da organização:**

*Escolha um delas (Concentração, estabilidade, crescimento ou redução de despesas) e desenvolva para sua empresa.*

### **10. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS**

Procure identificar estratégias funcionais a serem aplicadas em sua empresa. A definição de estratégias por áreas funcionais confere maior foco e objetividade às ações.

#### **A. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS: MARKETING**

Produto/ serviço:

Produto / serviço: projeto atual, características

Indicadores:

Preço:  
Preço e financiamento ao cliente: política

Indicadores:

Pontos de venda / canais de distribuição:  
Pontos de venda / canais de distribuição: locais e rede de distribuição

Indicadores:

Comunicação:  
Comunicação: políticas

Indicadores:

Clientes / público-alvo / segmento:  
Clientes / público-alvo / segmentos: evolução do número e qualidade nos anos anteriores

Indicadores:

## **B. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS: OPERAÇÕES/PRODUÇÃO**

**Operações / produção**  
*(Local adequado, tecnologia de produção adequada, equipamentos e instalações adequadas, lay-out adequado, fluxo de operações bem definido, procedimentos escritos)*

Indicadores:

**Estoques:**  
*(Fornecedores confiáveis, matéria-prima em quantidade e qualidade desejada, nível adequado de estoques, sistema eficaz de informações de produção / operações, procedimentos das tarefas escritos, existência e eficácia de programas de aumento da qualidade e da produtividade no setor de operações. boa integração e relacionamento com outras área da organização)*

Indicadores:

### C. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS: PESSOAS

*Processos da gestão de pessoas, desenho do trabalho e carreira (cargos e níveis), recrutamento e seleção (perfil, testes); demissão, estrutura de carreira, programa de remuneração (fixa, variável), programa de desenvolvimento/ treinamento, monitoramento de pessoas, avaliação de desempenho, despesas com recursos humanos*

**Indicadores:**

### D. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS: FINANÇAS

#### AVALIAÇÃO FINANCEIRA

(Evolução da rentabilidade do patrimônio líquido, da liquidez, do endividamento, da inadimplência, das receitas / vendas totais, dos custos variáveis totais, da margem de contribuição total, das despesas totais, do lucro total)

**Indicadores:**

AVALIAÇÃO FINANCEIRA  
(Políticas de concessão de crédito, de cobrança, de estoques, de investimentos)

Indicadores:

AVALIAÇÃO FINANCEIRA  
(Sistema eficaz de informações de finanças, boa integração e relacionamento com outras áreas da organização)

Indicadores:

AVALIAÇÃO FINANCEIRA  
Fluxo de caixa projetado/ orçamento

Indicadores:

## PARTE III – IMPLANTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

### 11. BALANCED SCORECARD

FINANÇAS			
Objetivo			
Estratégia/ iniciativa			
Indicador			

CLIENTES			
Objetivo			
Estratégia/ iniciativa			
Indicador			

PROCESSOS INTERNOS			
Objetivo			
Estratégia/ iniciativa			
Indicador			

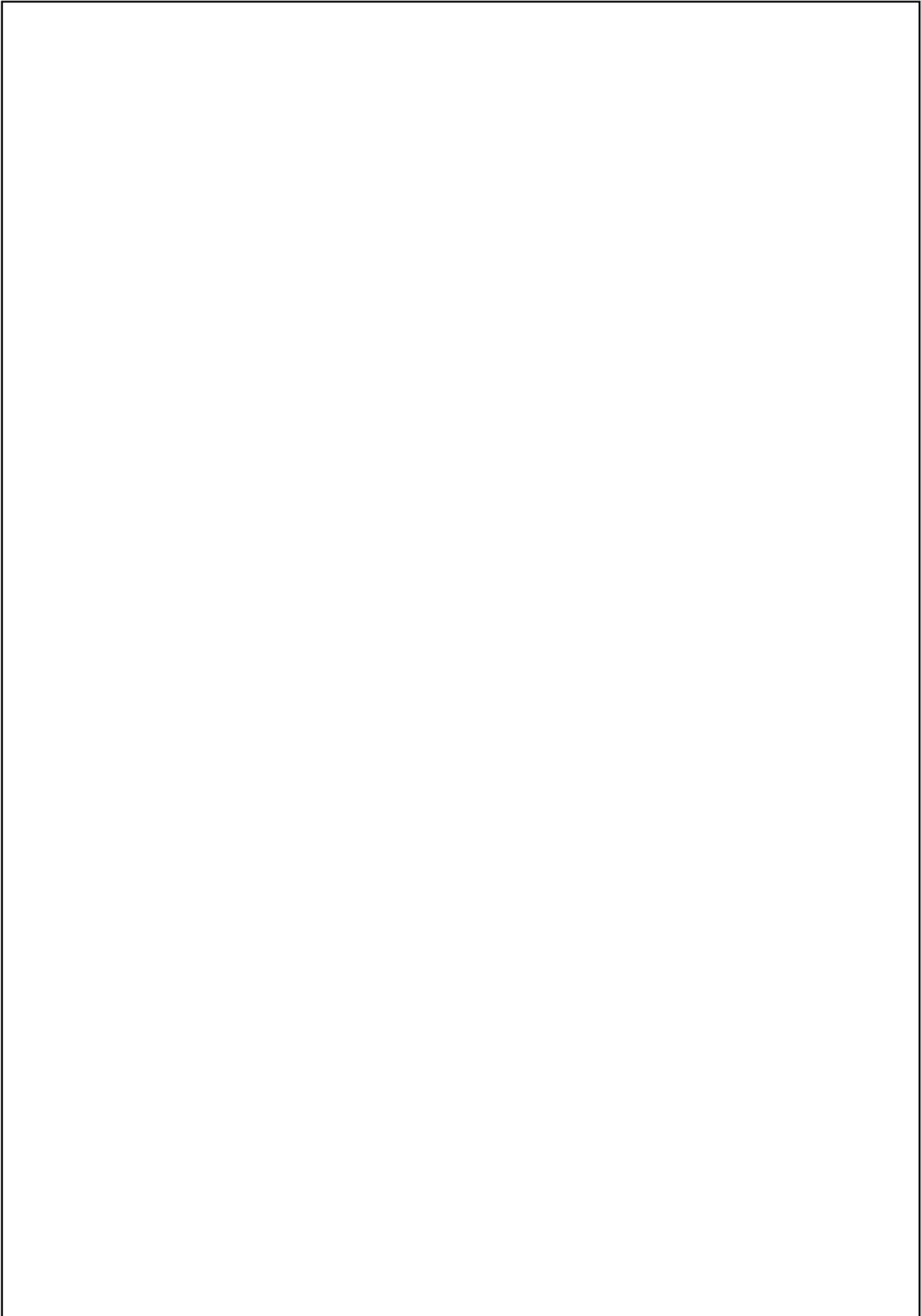
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO			
Objetivo			
Estratégia/ iniciativa			
Indicador			

## 12. Implementação e controle: Plano de Ação

QUADRO 9 – PLANO DE AÇÃO

<i>O que fazer?</i>	<i>Como fazer?</i>	<i>Quando iniciar? Quando terminar?</i>	<i>Quais recursos serão necessários?</i>	<i>Quanto custará?</i>	<i>Quem fornecerá os recursos?</i>	<i>Quem participará da ação?</i>	<i>Quem será o responsável?</i>
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							

***Utilize o espaço a seguir para anotar insights que você tenha durante o curso.***

A large, empty rectangular box with a thin black border, occupying most of the page. It is intended for the student to write down insights during the course.



