

SEBRAE
SEM DISTÂNCIA

VOL.1 - GESTÃO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

SÉRIE ADMINISTRAÇÃO BÁSICA

© 2008. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná – SEBRAE/PR

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (lei nº 9.610).

Informações e contato:

Sebrae/PR
Rua Caeté, 150 – Prado Velho
CEP 80220-300 – Curitiba – PR
Telefone: (41) 3330-5757
Internet: www.sebraepr.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo

Darci Piana

Diretoria Executiva

Allan Marcelo de Campos Costa
Júlio Cézar Agostini
Vitor Roberto Tioqueta

Coordenação Técnica do Desenvolvimento *SEBRAE* SEM DISTÂNCIA
Adaptação:
Unidade de Apoio a Projetos – Educação

Márcia Valéria Paixão
Maria Ozelia de Souza Rodrigues
Luciane Sayuri Sato

Autoria
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina

Coordenação Técnica

Alcione Rocha dos Santos
Luiz Augusto Sabino Santos
Maristela Borges Gomes
Roberto Tavares de Albuquerque

Instituto Catarinense de Pós-Graduação – ICPG
Bernardo Calixto Knabben

Editoração

Ceolin & Lima Serviços Ltda

APRESENTAÇÃO

O acesso ao conhecimento é um fator decisivo para garantir o sucesso da pequena empresa em qualquer área de atividade. Mas sabemos que, no Brasil, boa parte das empresas ainda não possui garantia a tal acesso, por isso, empresas, governos e sociedade passaram a direcionar esforços no desenvolvimento de ações para inserção social e empresarial, a fim de propiciar condições para que o Brasil possa competir em um mundo cada vez mais globalizado.

E o SEBRAE não pode deixar de lado sua missão que está em promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo, tendo na educação a base mobilizadora desse processo. Assim, o projeto ***SEBRAE*** SEM DISTÂNCIA vem de encontro com as suas diretrizes estratégicas, pois visa promover a Democratização do conhecimento.

E na medida em que as tecnologias de comunicação avançam, conectando pessoas distantes fisicamente, o conceito de presencialidade também se altera. Nesse contexto, surge o conceito de Educação à Distância que é o processo de ensino-aprendizagem onde professores e alunos estão separados espacial e/ou temporalmente e interligados por documentos impressos e tecnologias como *Internet*, correio, DVD, livros, rádio, televisão, vídeo, entre outras.

O Ensino à Distância pode acontecer de forma semi-presencial, parte na sala de aula e outra parte a distância, através de tecnologias, ou totalmente à distância, ocorrendo fundamentalmente por meio de tecnologias de comunicação e baseado no princípio do construtivismo (o aluno constrói o conhecimento).

A Missão da Educação à Distância do SEBRAE Paraná é:

> *"capacitar pequenos empresários por meio de cursos de qualidade, integrando tecnologias e propostas pedagógicas inovadoras, com foco na aprendizagem e com um* mix *de uso de tecnologias".*

A educação à distância permitirá a você, com flexibilidade de horários e local, realizar cursos de educação continuada, inclusive certificando-o para complementação de sua vida educacional ou profissional.

Bem-vindo ao SEBRAE Educação à Distância!

Como funcionam os cursos à distância do SEBRAE/PR?

Os cursos oferecidos pelo SEBRAE no Paraná abrangem as principais áreas de gestão da empresa: **comportamentos e atitudes**, **finanças**, ***marketing*** e **vendas**. Essas são as áreas que mais concentram os problemas vividos pelas micro e pequenas empresas.

Na modalidade à distância, os cursos utilizam diversas ferramentas para tornar seus estudos efetivos, como livros, ambientes virtuais de aprendizagem, DVD, entre outros. Construídos de forma prática e enfocando as principais técnicas de gestão testadas e aprovadas em pequenos negócios, os temas trabalhados permitem a imediata aplicação nas empresas. Ou seja, tudo que o empresário apreende aqui pode ser utilizado imediatamente na solução de problemas e na elaboração de estratégias para gerenciar melhor seus negócios.

Esse Guia trata dos **CURSOS AUTÔNOMOS.** Você adquiriu um Kit contendo este guia de estudos e um livro. São cursos destinados a quem pretende abrir uma empresa, conhecer um pouco mais sobre empreendedorismo ou ainda aprofundar conhecimentos na área escolhida.

Todas as modalidades de ensino à distância oferecem certificações.

Preciso de conhecimentos prévios para fazer um curso do SEBRAE/PR à distância?

Não é necessário nenhum conhecimento anterior. Os cursos autônomos estão voltados para pessoas não especialistas nas áreas.

Mas, como estudar à distância?

Você vai estudar sozinho, por isso planeje bem seus estudos e organize seu tempo de acordo com seu ritmo. É importante que você gerencie seu ritmo e horário de estudo. Não se limite a percorrer o texto. Procure um lugar onde você possa ter o máximo de concentração. Trace um plano de estudos e estabeleça objetivos. Leia com atenção, faça anotações, sínteses e resolva os exercícios. Procure praticar o que foi apreendido e pesquise em livros, *internet* e outros meios sobre o tema que está estudando.

Os cursos são independentes e o material foi preparado em linguagem simples e direta. Os testes de avaliação que acompanham o curso têm por objetivo verificar os conhecimentos adquiridos e, caso queira receber a certificação, você deverá encaminhá-los para correção e obter, no mínimo, 70 pontos de um total de 100.

Metodologia

A metodologia adotada pelo SEBRAE está baseada nos quatro pilares fundamentais de Jacques Delors (UNESCO, 1996) - aprender a apreender; aprender a fazer; aprender a conviver; aprender a ser - deverá desenvolver as competências gerais para:

Dimensão cognitiva: os cursos deverão fazer o empresário pensar sobre como e por que utilizar determinada estratégia, por meio da consideração dos saberes que os empresários trazem e a reutilização destes saberes em

situações de ensino. Os empresários trazem em sua bagagem conhecimentos e condições para mudar, mas precisam de reflexão e debate para que encaminhem propostas de mudanças.

Dimensão de Natureza atitudinal: o ***SEBRAE*** SEM DISTÂNCIA deve proporcionar ao pequeno empresário a confiança em suas possibilidades para propor mudanças e resolver problemas.

Dimensão de competência operacional: esta dimensão traz a idéia de ação, da implementação de políticas e práticas gerenciais observáveis.

Na identificação das competências relacionadas, a metodologia SEBRAE/PR pretende ir além de simplesmente preparar o empresário para o domínio dos conteúdos. Pretende-se desenvolver as competências de gestão favoráveis ao empreendedorismo e que assegurem a compreensão desse fazer, cumprindo, assim, os objetivos das opções estratégicas SEBRAE/PR.

Como são as avaliações?

As avaliações ocorrem da seguinte maneira: ao final da leitura do material, você deverá preencher o teste e enviá-lo ao escritório do SEBRAE/PR mais próximo por correio ou entregando pessoalmente.

Quais os recursos necessários para fazer um curso à distância SEBRAE/PR?

Nos cursos autônomos, basta vontade e disciplina.

Qual a duração dos cursos?

A duração dos cursos é determinada por você que estuda, dentro de suas limitações, horários e possibilidades.

E se eu não quiser a certificação?

A Certificação somente será oferecida caso você a queira. Lembre-se: nosso objetivo maior é a sua capacitação.

Onde estão localizados os escritórios regionais do SEBRAE/PR?

Os escritórios regionais do SEBRAE/PR estão localizados em diversas regiões. Abaixo seguem os endereços.

ESCRITÓRIO APUCARANA

Fone: (43) 34224439 Fax:34224439
Endereço: RUA DOUTOR OSWALDO CRUZ, 510
CEP: 86800720
Bairro: CENTRO
Cidade: APUCARANA

ESCRITÓRIO CAMPO MOURÃO

Fone: (44) 35235386 Fax:35235386
Endereço: AVENIDA MANOEL MENDES DE CAMARGO, 1111
CEP: 87302080
Bairro: CENTRO
Cidade: CAMPO MOURÃO

REGIONAL CASCAVEL

Fone: (45) 33217050 Fax:32261212
Endereço: AVENIDA TANCREDO NEVES, 1262
CEP: 85805000
Bairro: CENTRO
Cidade: CASCAVEL

REGIONAL CURITIBA

Fone: (41) 33305800 Fax:33305861
Endereço: RUA CAETÉ, 150
CEP: 80220300
Bairro: PRADO VELHO
Cidade: CURITIBA

ESCRITÓRIO FOZ DO IGUAÇU

Fone: (45) 35223312 Fax:35736510
Endereço: RUA DAS GUIANAS, 151
CEP: 85864470
Bairro: JARDIM AMÉRICA
Cidade: FOZ DO IGUAÇU

ESCRITÓRIO FRANCISCO BELTRÃO

Fone: (46) 35246222 Fax:35245779
Endereço: RUA SÃO PAULO, 1212
CEP: 85601010
Bairro: CENTRO
Cidade: FRANCISCO BELTRÃO

ESCRITÓRIO GUARAPUAVA

Fone: (42) 36236720 Fax:36236720
Endereço: RUA VICENTE MACHADO, 1552
CEP: 85010260
Bairro: CENTRO
Cidade: GUARAPUAVA

ESCRITÓRIO IVAIPORÃ

Fone: (43) 34721307 Fax:
Endereço: RUA PROFESSORA DIVA PROENÇA, 1190
CEP: 86870000
Bairro:
Cidade: IVAIPORÃ

ESCRITÓRIO JACAREZINHO

Fone: (43) 35271221 Fax:35271221
Endereço: RUA DR HERACLIO GOMES , 732
CEP: 86400000
Bairro:
Cidade: JACAREZINHO

REGIONAL LONDRINA

Fone: (43) 33738000 Fax:33738005
Endereço: AVENIDA SANTOS DUMONT, 1335
CEP: 86039090
Bairro: BOA VISTA
Cidade: LONDRINA

REGIONAL MARINGÁ

Fone: (44) 32203474 Fax:32203402
Endereço: AVENIDA BENTO MUNHOZ DA ROCHA NETTO, 1116
CEP: 87030010
Bairro: ZONA 07
Cidade: MARINGÁ

ESCRITÓRIO PARANAVAÍ

Fone: (44) 34232865 Fax:34232794
Endereço: RUA MATO GROSSO, 1874A
CEP: 87702030
Bairro: CENTRO
Cidade: PARANAVAÍ

REGIONAL PATO BRANCO

Fone: (46) 32201250 Fax:32201251
Endereço: AVENIDA TUPY, 333
CEP: 85504000
Bairro: TREVO PATINHOS
Cidade: PATO BRANCO

ESCRITÓRIO PONTA GROSSA

Fone: (42) 32251229 Fax:32251229
Endereço: RUA QUINZE DE NOVEMBRO, 120
CEP: 84010020
Bairro: CENTRO
Cidade: PONTA GROSSA

ESCRITÓRIO TOLEDO

Fone: (45) 32520631 Fax:32526175
Endereço: LARGO SÃO VICENTE DE PAULO, 1333
CEP: 85900215
Bairro: CENTRO
Cidade: TOLEDO

ESCRITÓRIO UMUARAMA

Fone: (44) 36227028 Fax:36227065
Endereço: AVENIDA BRASIL, 3404
CEP: 87501000
Bairro: ZONA I
Cidade: UMUARAMA

SUMÁRIO

Introdução 14

MÓDULO 1: O Ponto de Partida

Tópico 1: Aonde queremos chegar? 19

Tópico 2: Como chegaremos lá? 28

MÓDULO 2: Crie a Sua Vantagem

Tópico 1: Formando as bases para competir 42

Tópico 2: A fórmula do sucesso 48

MÓDULO 3: Olhe ao Seu Redor

Tópico 1: Aliados ou concorrentes? 62

Tópico 2: O que fazer? 66

INTRODUÇÃO

Olá,

Para tratar de negócios precisamos entender um pouco de **estratégia**. Estratégia?!

Bem, o termo **estratégia** surgiu no ambiente militar para designar as ações implementadas para se ganhar a guerra contra o inimigo.

Mas qual a relação de ambiente militar, guerra, inimigo, com gerenciar uma empresa?

É que com o aumento da competição entre os concorrentes, os empresários disputam o mercado palmo a palmo, cada um com a sua maneira para se manter e garantir a sobrevivência do seu negócio. É aí que encontramos a semelhança com os campos de batalha.

Assim, vamos mostrar como a estratégia empresarial pode ajudar o empresário a colocar seu negócio no caminho do sucesso.

Vamos mostrar a importância de se conhecer o máximo possível de dados e fatos principalmente externos à sua empresa, para que a surpresa não seja uma constante na vida do empresário da micro e pequena empresa. Veremos ainda que é muito importante ter objetivos claros e bem definidos.

A estratégia empresarial serve para você se antecipar aos problemas e ainda preparar o seu negócio para uma vida mais longa e saudável.

Para facilitar o entendimento do assunto veremos os seguintes módulos com os respectivos tópicos:

Módulo 1: O PONTO DE PARTIDA

Tópico 1: Aonde queremos chegar?

Tópico 2: Como chegaremos lá?

Módulo 2: CRIE A SUA VANTAGEM

Tópico 1: Formando as bases para competir

Tópico 1: A fórmula do sucesso

Módulo 3: OLHE AO SEU REDOR

Tópico 1: Aliados ou concorrentes?

Tópico 1: O que fazer?

Você pode administrar um negócio sem conhecer nada de gestão e estratégia empresarial. Existem muitos exemplos de sucesso onde pessoas com várias habilidades natas conseguiram sucesso. Porém existem 100 vezes mais exemplos do inverso. Assim, o aprendizado da gestão e da estratégia empresarial para a condução de um negócio visa principalmente diminuir o seu risco de insucesso.

"Para quem não tem destino, qualquer lugar aonde chegar está adequado." Esta é a pior filosofia para um empresário que queira fazer uma boa gestão de seu negócio.

Vamos ver que ter destino é definir objetivos e trabalhar duro para atingir o que desejamos.

Para chegarmos lá vamos contar com ações como ter o melhor atendimento ou ter o melhor preço da praça e outras ações que chamamos de estratégias, ou seja, temos que definir uma forma de nos diferenciar da concorrência.

MÓDULO 1

O ponto de Partida

Os tópicos deste módulo são:

Tópico I: Aonde queremos chegar?

Tópico II: Como chegaremos lá?

Aonde queremos chegar?

TÓPICO I

Para respondermos a esta pergunta é necessário definirmos os objetivos para o nosso negócio.

Aumentar o faturamento em 10% até o final de um ano é um exemplo de objetivo a ser perseguido.

Parece simples, mas precisamos entender que se quisermos atingir um resultado no futuro, o **ponto de partida** é sabermos a situação na qual nos encontramos hoje (diagnóstico), e quanto maior a diferença entre a situação atual e a situação futura desejada, maior será o esforço para atingí-la.

Assim, é possível estabelecer objetivos mais próximos da nossa realidade, pois se eles forem muito ambiciosos e fora da realidade ou se forem muito acanhados não trarão os benefícios esperados.

Um bom diagnóstico, ou seja, a definição da nossa situação atual, passa por definirmos os Pontos Fortes e Pontos Fracos da nossa empresa, bem como analisar as Oportunidades e Ameaças do mercado em relação ao nosso negócio.

Agora pare e pense um pouco, faça uma lista para cada um dos componentes do diagnóstico (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, e ameaças).

> *Para definirmos os Pontos Fortes e Pontos Fracos vamos "olhar para dentro" da nossa empresa e listar as nossas principais forças e fraquezas.*

A expressão "olhar para dentro" significa dizer que vamos primeiro nos preocupar em listar aquilo que depende das nossas ações como empresário.

Vejamos alguns exemplos

Você é um pequeno artesão e se comunica muito bem, com isto faz boas vendas, é um exemplo de ponto forte. A comunicação em vendas é uma habilidade que depende de você desenvolvê-la. Você tem uma pequena lanchonete e possui equipamento e um cozinheiro que faz bolinhos de carne como ninguém, temos mais um ponto forte. Obter os equipamentos e contratar bons profissionais faz parte das atividades cotidianas de todo empresário. Você tem uma pequena loja de aviamentos e possui um bom controle dos estoques, mais um exemplo de ponto forte, pois depende de você organizar e elaborar os controles necessários. Você tem um comércio de artigos importados e o governo alterou as alíquotas de imposto de importação favorecendo o seu negócio, bem isto não é um ponto forte, mas sim uma oportunidade como veremos a seguir, porque a definição de alíquotas não depende de você (empresário), mas sim das ações do poder legislativo e executivo do Governo Federal.

A mesma lógica é utilizada para definir as nossas fraquezas (pontos fracos)

A parte financeira da sua empresa não está ainda muito bem organizada, o que dificulta algumas decisões na hora de oferecer crédito para os clientes, é um bom exemplo de ponto fraco, pois depende de você organizar a função financeira da empresa. Você tem uma pequena confecção e as máquinas estão obsoletas (antiquadas) afetando a produtividade e a qualidade dos seus produtos, é um exemplo de ponto fraco que pode estar relacionado com uma Ameaça, a falta de linhas de crédito para a compra de maquinários.

Para definirmos as Oportunidades e Ameaças vamos "olhar para fora" da nossa empresa.

A expressão “olhar para fora” significa dizer que vamos nos preocupar em listar aquilo que não depende diretamente das nossas ações como empresário, como por exemplo, ações do governo, mudança do comportamento da sociedade, políticas definidas para o comércio internacional, oscilações da economia e outros.

Como vimos anteriormente a alteração de alíquotas de imposto de importação para quem atua no ramo de produtos importados pode ser listado como uma Oportunidade. Mudanças de comportamento da sociedade como agitação das grandes cidades e conseqüentemente procura por refeições rápidas é uma ótima oportunidade para quem procura se estabelecer com uma lanchonete ou negócio similar.

Sob o ponto de vista das Ameaças vimos como exemplo a falta de linhas de crédito para adquirirmos máquinas e equipamentos adequados. A entrada de produtos importados muito mais baratos é um outro exemplo de ameaça. Como você pode perceber isso? Se mantenha informado dos acordos realizados entre os governos do Brasil e dos demais países, acompanhe pelos jornais ou mantenha contato com as associações empresariais do seu município, por exemplo.

Olhe a sua lista, analise as informações que você anotou. Agora você tem melhores condições para definir os seus objetivos e sintonizá-los o mais próximo da realidade possível. Vamos definir os objetivos para o nosso negócio?

*Para construir corretamente um objetivo deve-se observar **três pontos chaves**, descritos a seguir.*

O primeiro ponto chave

para formular objetivos é preciso estabelecer o alvo a ser atingido. Os alvos podem ser diversos: os consumidores, os donos da empresa, os fornecedores, os vendedores, o pessoal administrativo, sua vizinhança, a participação no mercado e assim por diante.

Se o seu alvo são os consumidores, poderá fazer parte dos seus objetivos melhorar a qualidade do atendimento ou dos serviços prestados. Para a vizinhança você pode ter como objetivo diminuir a poluição causada pela sua empresa.

Você como proprietário pode definir ainda, como objetivo, o aumento da lucratividade.

Muitas vezes a saída será dar uma prioridade entre os objetivos desejados, trabalhando alguns mais em curto prazo e outros mais em longo prazo.

Enfim, você deve escolher estes alvos e definir para eles os resultados que pretende atingir, estabelecendo indicadores, conforme descrito no segundo ponto chave a seguir.

Não fique nunca sem objetivos para seu negócio. É melhor tê-los do que não ter nenhum.

Procure definir poucos objetivos, os mais significativos e de forma que todos os envolvidos possam atender. O importante é que cada pessoa envolvida saiba como em sua atividade do dia-a-dia pode contribuir para aquele objetivo.

O segundo ponto chave

para estabelecer os objetivos é necessário definir qual o indicador ou indicadores que iremos utilizar para medir se os resultados esperados serão atingidos ou não. Dessa forma, se temos como objetivo o aumento do faturamento, o indicador utilizado será o total de vendas no período estipulado.

Então se a empresa vendeu R$ 100.000,00 no ano passado e quer aumentar o seu faturamento em 10%, isto significa que a meta para o ano é vender R$ 110.000,00.

Se o objetivo é melhorar a qualidade do atendimento podemos utilizar como indicador o número de reclamações de um determinado período.

O terceiro ponto chave | para estabelecer os objetivos é preciso determinar prazos, que denominamos horizonte de tempo.

Os horizontes de tempo mais utilizados são: de curto prazo e de longo prazo

Comece definindo o horizonte de longo prazo considerando o tempo no qual os principais fatores de seu negócio não se alterem. Um bom parâmetro é observar as mudanças drásticas de seu mercado. Se ele muda muito a cada três meses, considere um ano o seu longo prazo. Se ele muda a cada seis meses, defina objetivos de longo prazo para dois anos, e se leva um ano ou mais, considere três anos ou mais como horizonte de longo prazo.

Cada negócio tem o seu horizonte de tempo. Assim você precisa saber o que significa um horizonte de curto e de longo prazo para o seu negócio.

Vamos exemplificar com os negócios de criação de aves, suínos e bois. Todos visam produzir alimentos e, mais tecnicamente, geram proteínas animais. Mas em termos de horizonte para definir seus objetivos em cada negócio, deve-se pensar completamente diferente.

Neste caso, isto se deve ao ciclo de produção dos animais, ou seja, em 40 dias podemos entregar uma ave para o abatedouro, em 12 meses podemos entregar um suíno e em 2 anos um boi.

Imagine o que significaria se todos os produtores de aves aumentassem a sua produção ao mesmo tempo. O que aconteceria 40 dias depois?

As características do negócio se alterariam enormemente. Grande oferta, preços baixos, alguns poderiam quebrar, etc. Este é um negócio em que os objetivos de curto prazo devem ser relacionados há um bimestre. Já o de suínos seria de um ano e o de bovinos de dois anos.

Para o longo prazo é preciso pensar em fatores que chamamos de estruturais no setor.

Fatores estruturais? Bem, os fatores estruturais servem como uma referência e possuem indicadores que servem como base para um determinado conjunto de empresas. Vamos ver como isso funciona no nosso exemplo do setor de agropecuária. Imagine você administrando uma pequena propriedade rural, trabalhando com a criação de frango para um grande frigorífico (modalidade de integrado). Em um certo momento você poderia se perguntar quanto tempo leva para entrar um novo concorrente no mercado? Desde o início das instalações até o início das vendas o prazo na avicultura seria em torno de um semestre. Então o seu longo prazo, em virtude do fator estrutural do setor (início das operações até o início das vendas), será de seis meses. Usando o mesmo raciocínio teríamos uns dois anos para a suinocultura e para a bovinocultura em torno de quatro anos.

Você pode considerar também outros fatores estruturais que ocorrem no seu setor de negócios, como:

Qual o tempo que tem levado para que surja uma nova tecnologia no seu negócio e seja utilizada por grande parte dos que estão no seu setor?

Qual o tempo que normalmente se levaria para desenvolver um novo produto ou serviço e lançá-lo no mercado?

Portanto, definir o horizonte de tempo se trata de criar um prazo aproximado, relacionado à realidade do negócio durante o qual, você como empresário, possa **transformar de modo significativo** a situação e a posição da sua empresa.

Reflexão

Ah! Então vamos ver se entendi! Para o meu negócio ter um rumo eu devo traçar alguns objetivos. Para que esses objetivos não fiquem fora da realidade eu devo antes fazer um diagnóstico do meu negócio listando os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças. Assim, eu posso traçar os objetivos escolhendo alvos e não posso esquecer-me de utilizar indicadores para ter certeza de que estou no caminho certo e determinando um prazo para eu ter um horizonte de tempo.

Cada ano eu traço objetivos maiores que os anteriores e assim eu vou crescendo de forma continuada. Mas espera aí! Será que existe outra forma do meu negócio evoluir que não seja somente o crescimento? Bem, o crescimento envolve investimentos em equipamentos e instalações, mas será que não devo pensar também em ganhos de eficiência, como melhorar os processos internos, por exemplo?

O que devo utilizar como critério para definir os meus objetivos: Volume ou Crescimento?

DICA

Para responder esta questão vamos analisar três tipos de critérios, comumente utilizados na definição dos objetivos: o histórico, o analítico e o visionário.

O critério **histórico** é aquele que se volta ao passado e procura usar os dados que já aconteceram como uma

referência. Um exemplo seria o objetivo de crescimento de 10% sobre as vendas do ano passado.

O critério **analítico** é aquele que se volta para o presente e para o futuro e procura entender o que está acontecendo no momento e as tendências do que pode acontecer no futuro para então definir um resultado. Um exemplo aqui seria o objetivo de crescer mais do que meus concorrentes.

O critério **visionário** é aquele que se volta para um desejo ou vontade de origem pessoal ou de um grupo. Um exemplo seria o objetivo de conseguir ser a referência em termos de qualidade junto aos clientes de sua cidade.

Nunca use somente um critério. Combine, sempre que possível, dois ou três critérios.

Pode utilizar o histórico, mas veja se ele é realista e consegue passar no teste analítico, isto é, se os acontecimentos atuais ou futuros vão contribuir ou atrapalhar. Ao usar o visionário compare-o com o histórico e analítico, pois somente o desejo e a vontade podem enganar. Ao usar o analítico, dê-lhe uma pitada de visionário, pois poderá ficar muito acanhado com sua análise da situação atual e futura.

Como chegaremos lá?

TÓPICO II

Uma vez definidos os objetivos precisamos achar a forma de alcançá-los. E deve ser da melhor maneira possível. Esse é o conceito de estratégia do negócio.

Se os objetivos pudessem ser alcançados naturalmente, isto é, sem uma ação planejada e com decisões não pensadas, não se teria necessidade de definir uma estratégia de negócio. Na prática o que se vê acontecer é exatamente o contrário. Aqueles que tomam decisões de negócio somente quando movidos por uma pressão externa ou interna, sem uma orientação própria, deixam com que o seu negócio se desenvolva ao sabor da sorte.

Alguns motivos que levam qualquer empresário a buscar soluções inovadoras:

– Os clientes estão mudando e evoluindo em suas exigências;

– Os nossos produtos estão ficando ultrapassados;

– Os concorrentes estão querendo conquistar os nossos clientes com novos produtos ou melhor atendimento;

– Os recursos estão ficando escassos;

– Os fornecedores estão negociando mais fortemente ou perdendo a qualidade;

– O pessoal que trabalha na empresa tem outras aspirações;

– O governo faz novas regras e vários outros imprevistos estão ocorrendo no setor.

Isto tudo faz com que as condições de seu negócio estejam se deteriorando. Estes aspectos são fáceis de se notar, pois o empresário sente-os imediatamente no bolso.

Por outro lado, podem acontecer coisas positivas para o seu negócio: os juros estão reduzindo, o salário dos clientes está se elevando, o país está crescendo, uma lei obriga a compra de um produto ou serviço, o pessoal está animado com os últimos resultados alcançados, um concorrente sai do mercado, surge um fornecedor com qualidade e preço para atender o seu negócio. Esses aspectos também são percebíveis e batem à sua porta.

A questão é: o que fazer com estas condições ora favoráveis ora desfavoráveis?

A reação natural seria resolver os problemas e aproveitar as oportunidades, mas isto exige mais recursos financeiros, recursos de pessoal ou recursos materiais e equipamentos. A realidade é que esses recursos não existem em abundância e, portanto, é preciso decidir como obtê-los e distribuí-los da melhor maneira possível. Quais prioridades? Quanto gastar aqui e ali?

Chegamos à seguinte situação: temos um objetivo empresarial e várias condições internas e externas, auxiliando ou prejudicando seu alcance. A estratégia empresarial que adotamos é que vai definir como transpor os obstáculos ou como aproveitar as condições.

A estratégia deve combinar de forma positiva dois elementos:

A base de recursos atuais e futuros do negócio (pessoas, capital, informações, tecnologia e métodos de trabalho), e um ambiente externo que pode ser favorável ou desfavorável, oferecendo oportunidades e/ou ameaças, atuais e futuras.

Tomando como exemplo uma pequena pizzaria podem-se definir algumas estratégias para o mesmo objetivo de aumentar a clientela: poderiam ser lançados novos sabores de pizzas, com temperos ou recheios diferentes e conquistar novos clientes; produzir as pizzas com sabores tradicionais a custos menores e com isto vender mais barato que a concorrência, atraindo novos clientes.

Mas para que uma estratégia traga bons resultados devemos pensar em três aspectos importantes: o tempo de agir ou de aplicá-la, a intensidade da ação estratégica definida e a abordagem a ser utilizada.

O tempo de agir define quando iniciar a ação estratégica. Não pode ser atrasada, pois perde o efeito, e nem adiantada, pois pode se estar gastando recursos desnecessariamente.

> *Exemplificando: Se o dono da pizzaria demorar muito a lançar sua idéia de novos sabores talvez o seu concorrente o faça na frente e o efeito será muito pequeno junto à sua clientela. Mas o inverso também pode acontecer: o lançamento pode não ser do agrado da clientela e com isto se perde o investimento e o tempo na criação de novos sabores de pizza.*

Neste caso e na grande maioria de outras situações, o tempo de agir traz consigo um risco. O empresário deverá ser capaz de avaliar este risco e procurar diminuí-lo ao máximo para que o impacto em seu negócio não seja alto e comprometedor.

A intensidade da ação define a rapidez da ação estratégica e o impacto que se pretende obter. Se a estratégia for muito rápida pode não atingir seus objetivos. Se for muito longa pode se perder no tempo. Dimensionar a rapidez é fundamental para o sucesso da ação estratégica.

Exemplificando: Antônio Vieira previu expandir sua panificadora, pois espera retomada do crescimento do fornecimento de pães para Elizabete. Ele poderá modernizar seus fornos com uma nova tecnologia dobrando sua produção, mas também poderá comprar um outro forno, de menor capacidade, operando os dois quando necessário. No primeiro caso ele deve estar bem convicto do crescimento do nível de atividade, pois cada vez que funcionar o seu forno, deverá aproveitá-lo bem e vender tudo. Caso contrário estará desperdiçando energia e ao mesmo tempo os recursos investidos não estarão trazendo retorno. No segundo caso, tem a possibilidade de operar um ou dois fornos, conforme a demanda vá crescendo e se firmando, mas se esta demanda crescer muito rápido ele estará operando com dois fornos, com uma produtividade menor que o forno novo. Isto significa que seus custos serão mais altos no longo prazo. Nesse caso o empresário deverá fazer uma opção entre mais flexibilidade no curto prazo ou custos mais baixos no longo prazo.

A abordagem a ser utilizada define o estilo da estratégia que depende muito do estilo do empresário. Os recursos podem ser aplicados no negócio, considerando as condições externas ou internas, mas pensando também se o empresário é mais arrojado ou conservador.

Exemplificando: Antônio Vieira pode encarar todas ou algumas das panificadoras de sua cidade como empresas das quais deverá conquistar clientela, mas poderá também considerar que nenhuma delas é sua concorrente, pois cada uma atinge uma vizinhança e dificilmente (pois seu produto é de boa qualidade) os clientes irão andar mais para comprar em uma panificadora mais distante. Fazer alguma coisa pioneira ou só fazer depois que a concorrência já fez, também revela um estilo ou a abordagem na execução da ação estratégica.

Como podemos ver todos estes aspectos envolvem riscos que deverão ser avaliados pelo empresário quando da definição e aplicação da estratégia. Não há uma receita pronta para estas definições, mas várias técnicas que serão vistas ao longo do Programa de Capacitação Empresarial – ***SEBRAE*** SEM DISTÂNCIA serão apresentadas para ajudá-lo a diminuir os riscos e aumentar sua chance de sucesso. De uma maneira geral, pode-se dizer que o verdadeiro conhecimento das condições de seu negócio, internos e externos, é a arma principal que o empresário terá a seu favor. Juntamente a isto, a postura e a atitude em relação ao risco e ao seu enfrentamento será o elemento que o influenciará na decisão estratégica.

Elas são: a estratégia de liderança de custos ou a estratégia de valor agregado, que serão detalhadas no tópico a seguir: crie a sua vantagem.

O ponto de partida

Família Vieira

Antônio, até o momento, não havia pensado em estabelecer objetivos para sua panificadora. Ele trabalhava todos os dias, inclusive aos sábados e domingos de acordo com as encomendas que recebia.

Na mercearia da Elizabete, o valor das vendas era calculado a cada dia e o faturamento do mês dava para cobrir todas as despesas da compra de materiais. Porém, nos últimos 3 meses começou a faltar dinheiro para repor todas as mercadorias que eram vendidas na mercearia.

Quanto ao Jorge, ele estava começando a fazer funcionar o controle de estoque na panificadora e na mercearia. Todo mês ele recebia uma pequena remuneração por seus serviços de informática prestados para os pais.

O fato é que, ultimamente, estava sobrando pouco dinheiro para as despesas da família.

Desta forma, a família tomou consciência da necessidade de realizar um planejamento para suas atividades. O objetivo agora era fazer sobrar mais dinheiro.

Neste mês, o Antônio resolveu dividir os recursos da panificadora e da mercearia. Seu objetivo era sobrar mais dinheiro para eles. Com isto ele estabeleceu, com Elizabete, que iria receber todo dia a sua parte relativa a entrega de pães e outros produtos que fazia para a mercearia. Resolveu também que o pagamento dos serviços de informática seriam divididos entre eles.

Sendo assim, foram analisar as empresas. Antônio descobriu que sua panificadora faturava R$ 15.000,00/mês, vendendo seus produtos. Elizabete verificou que vendia R$ 40.000,00/mês em sua mercearia ao revender seus produtos. E Jorge sabia que todo mês recebia R$ 1.000,00 pelos serviços prestados para seus pais.

Agora que conheciam todos estes dados resolveram estabelecer um objetivo de aumentar em 20% o faturamento de seu negócios até o próximo ano. Além disso, determinaram também que deveria sobrar sempre no mínimo 15% do faturamento para aplicarem de novo nos seus negócios. Antônio Vieira ainda definiu algumas estratégias para o mesmo objetivo de aumentar sua clientela: ele poderia lançar novos pães, com temperos ou recheios diversos e conquistar novos clientes, mas poderia também produzir o seu pão tradicional a custos menores e com isto vender mais barato que sua concorrência, atraindo novos clientes. O que você acha desses objetivos e estratégias? Será que eles conseguirão atingir os resultados esperados?

Pratique

1. Use a seguinte estrutura para escrever seus objetivos:

   Escolha em cada coluna um item e pratique a formação de objetivos. Você poderá acrescentar outras palavras para dar melhor significado ao seu objetivo.

Verbo	Medida	Variável	Alvo/Segmento	Horizonte
Atingir	10% de	Vendas	No mercado	Anualmente
Buscar	5% de	Lucratividade	Para os Sócios	Dentro de 3 anos
Conquistar	R$ 1.000,00 mil de	Novo Produtos	Para a Sociedade	Até 2005
Obter	90% de	Qualidade Ambiental	Com os Fornecedores	Nos Próximos 5 Anos
Alcançar	80% de	Satisfação	Com o Pessoal	Permanentemente

Objetivo1

_____

_____

_____

Objetivo2

_____

_____

_____

Objetivo3

_____

_____

Compare com estes exemplos:

Atingir 10% de lucratividade para o sócio anualmente.

Alcançar 90% de satisfação dos clientes no mercado dentro de 3 anos.

Obter uma ampliação de 10% nas vendas no mercado nacional dentro dos próximos 5 anos.

2. Use a estrutura a seguir para definir uma boa estratégia empresarial para o objetivo de entrar em um mercado. Você poderá acrescentar outras palavras para dar melhor significado ao seu objetivo.

Situação	Quando	Com que intesidade	Estilo
1. Entrada em mercado novo	Imediatamente	Só para marcar presença	Confrontando diretamente o concorrente
2. Entrada em mercado dominado por outros	Depois de acumular recursos financeiros	Com bastante vigor	Buscando outro mercado para atuar sozinho
3. Entrada em mercado que está crescendo	Dentro de um ano	Para ocupar um determinado lugar	Fazendo alianças com terceiros.

Estratégia 1

Estratégia 2

Estratégia 3

Compare com estes exemplos

Entrada em mercado novo, depois de acumular recursos financeiros para ocupar um determinado lugar fazendo alianças com terceiros.

Entrada em mercado dominado por outros, dentro de 1 ano, só para marcar presença fazendo alianças com terceiros.

Entrada em mercado que está crescendo, imediatamente e com bastante vigor, confrontando diretamente o concorrente.

3. Preencha os espaços escolhendo uma palavra entre os parênteses das respectivas sentenças:

– Os objetivos são resultados a serem atingidos em um determinado tempo, chamado _____ de planejamento. (horizonte – situação)

– Para resolver conflitos entre objetivos deve-se estabelecer _____ entre os mesmos. (sentido – prioridades – limites)

– O ponto de partida para uma gestão é a criação de _____ (estratégias – metas – objetivos).

– Para que um objetivo seja alcançado é preciso uma _____ (negociação – tentativa – estratégia).

Gabarito: a) horizonte; b) prioridade; c) objetivos; d) estratégia

Posso continuar?

Faça agora um teste sobre os conhecimentos que adquiriu neste módulo, escolhendo a resposta correta para as diversas questões. Para cada resposta certa receberá uma pontuação de 20, se você fez só 60 pontos recomendamos refazer o módulo novamente.

Questão 1 Assinale a alternativa que melhor representa a definição de um objetivo:

a) Resultado desejado quantificado em um horizonte de tempo definido que atenda um público relevante.

b) Atitude necessária para definir um horizonte com valor definido.

c) Tempo para atingir o público alvo.

d) Resultado improvável em um horizonte para atingí-lo.

Questão 2 A avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa é fundamental, pois como se tratam de características da própria empresa em relação à concorrência, podemos tentar melhorar os pontos fortes e tentar minimizar ou anular os pontos fracos. Assinale a alternativa errada em relação à avaliação do ambiente interno:

a) A variedade de produtos pode ser um ponto forte em um mercado de alimentos.

b) A queda da inflação pode ser um ponto forte para a empresa.

c) A falta de dinheiro pode ser um ponto fraco em uma escola primária.

d) Pessoal sem treinamento pode ser um ponto fraco para a empresa.

Questão 3 Que referências devem ser utilizadas para a definição de um objetivo:

a) Dados da vontade dos donos do negócio.

b) Dados de resultados anteriores.

c) Dados dos concorrentes.

d) Todos os itens acima.

Questão 4 Quando a estratégia empresarial não é bem definida no negócio:

a) Os objetivos acontecem de forma natural.

b) A empresa fica completamente dependente dos fatores externos.

c) Existe a flexibilidade de agir de várias maneiras.

d) Facilita a alocação de recursos nas coisas mais importantes.

Gabarito: Questão 1: Letra A; Questão 2: Letra B; Questão 3: Letra D; Questão 4: Letra B; Questão 5: Letra D

MÓDULO 2

Crie a sua vantagem

Os tópicos deste módulo são:

Tópico I: Formando as bases para competir

Tópico II: A fórmula do sucesso

Formando as bases para competir

TÓPICO I

Olá pessoal! Como vimos anteriormente, a **estratégia** é a maneira que a empresa utiliza os recursos disponíveis (pessoas, equipamentos, informações e dinheiro) para alcançar os objetivos planejados.

Com o aumento da concorrência nós precisamos oferecer para os nossos clientes sempre "um algo mais" além de simplesmente vender um produto ou um serviço. Esse "algo mais" (diferenciação) pode ser, para uma loja de produtos de informática, um excelente atendimento de assistência técnica, ou para uma loja de roupas femininas um lugar reservado para os maridos aguardarem enquanto as mulheres fazem compras, um diferencial que aumenta a possibilidade do cliente preferir ir comprar na sua loja. Nos dois exemplos os clientes não estão indo apenas comprar um computador ou uma blusa, além do produto eles estão comprando um serviço de qualidade e a isso nós chamamos de **agregar valor ao produto/serviço**.

A seguir você verá como organizar os **recursos disponíveis (bases de recursos)** na empresa para encontrar o caminho do sucesso. Isto é, vamos detalhar como funcionam as duas linhas genéricas de estratégias, citados no Tópico 2 do Módulo 1 "Como chegaremos lá" que são: **a estratégia de liderança de custo e a estratégia de diferenciação.**

Na verdade, o que os negócios têm de concreto são as suas **bases de recursos** (pessoas, equipamentos, informações e dinheiro). Para enxergar essas **bases de recursos** de forma objetiva, podemos olhar o negócio como sendo constituído de **fluxos de recursos**. Vamos utilizar a palavra **fluxo** para ressaltar que os recursos de uma empresa estão sempre em constante movimento de entradas e saídas.

O primeiro fluxo que podemos identificar é o fluxo das pessoas. Esse fluxo se organiza em equipes, setores, áreas de atuação que chamamos de **estruturas organizacionais**. A estrutura organizacional é a forma como você organiza as pessoas na sua empresa. Você pode ter gerentes, coordenadores, supervisores, departamento ou setor de vendas, departamento ou setor administrativo, departamento ou setor de pessoal, etc.

O segundo fluxo é o fluxo físico de materiais, produtos e equipamentos que estão nos vários processos dentro da empresa, como o de vendas, de suprimentos e de logísticas.

O terceiro fluxo é o fluxo das informações que estão por toda a parte do negócio e que podem ser organizadas em sistemas administrativos, como o orçamento, o controle de estoques, de pessoal, dentre outros.

E finalmente, o **quarto fluxo**, o fluxo do dinheiro, que está em cada componente do negócio, no caixa e nos bancos, que pode ser organizado em vários centros ou contas de ativos ou passivos da contabilidade empresarial.

Lembrete

Estes fluxos estão muito relacionados a todas as áreas de empresa, e serão mais detalhados nos demais cursos do ***Programa SEBRAE SEM DISTÂNCIA.***

A partir destes quatro fluxos, podemos identificar as bases da empresa para enfrentar o ambiente competitivo.

Por exemplo, em um negócio como uma loja de calçados o fluxo dos produtos é a base de recursos mais importante, pois no varejo, se não tiver o produto que o cliente deseja com um preço aceitável, será difícil enfrentar a concorrência.

Por outro lado, em empresas prestadoras de serviço como um escritório de contabilidade, as informações e o conhecimento são fundamentais para o negócio. Assim, percebemos que dependendo do tipo de negócio algumas bases se destacam mais que outras.

Há, no entanto, uma base muito importante para qualquer tipo de negócio que é o nosso quarto fluxo (dinheiro), ou seja, os recursos financeiros. Para evitarmos maiores problemas na administração deste fluxo devemos nos acostumar a trabalhar com prioridades. Sendo assim, colocamos o nosso dinheiro primeiro naquilo que é mais importante para manter a empresa em funcionamento, isso significa que você, empresário, deve se preocupar primeiro em investir no próprio negócio antes de pensar em investir em negócios pessoais (carro próprio, casa, apartamento, etc).

Se o recurso financeiro não for aplicado e gasto de forma correta nos processos considerados prioritários para o negócio, será difícil impulsioná-lo e o dinheiro vai para o ralo. Por exemplo, no negócio de fabricação de bebidas deve-se aplicar corretamente na divulgação do produto que é o ponto chave do sucesso do negócio, do contrário, pode-se deteriorar a empresa.

Esses vários recursos na prática interagem por meio de várias atividades dentro da empresa. Dessa forma, no processo de produção teremos as **pessoas** na estrutura de produção, os **processos operacionais** na produção, os **sistemas de informação** na produção e os **recursos financeiros** alocados na produção.

A interação que ocorre entre os diversos fluxos que por ora estamos estudando, serve para orientar todos os esforços possíveis em direção aos objetivos estabelecidos por você, para que a sua empresa se mantenha e cresça no mercado em que ela está situada. Dessa forma você tem a possibilidade de oferecer os melhores benefícios possíveis aos seus clientes por meio dos produtos e serviços que você vende. São esses os principais motivos que preservam a existência e a manutenção da sua empresa no mercado. Portanto, você empresário ou futuro empresário possui um compromisso, um dever a cumprir com os seus clientes, fornecedores, colaboradores e também com a sociedade e é por isso que dizemos que cada empresa possui uma **missão**.

Portanto, tudo que você faz na sua empresa deve estar relacionado com os objetivos que foram traçados por você como vimos no tópico 2 (“Como chegaremos lá”) do módulo 1 (O Ponto de Partida).

Podemos enxergar as atividades como se fossem os elos de uma corrente. Todos devem estar firmemente interligados para que a corrente tenha resistência. Essa idéia de que a "união faz a força" é o que chamamos de **cadeia de valor** da empresa.

Como uma empresa é algo muito mais complexo do que uma corrente, nós temos basicamente dois tipos de atividades: as **atividades fins e as atividades de apoio**. Conhecer os dois tipos de atividades é importante porque em épocas de "vacas magras" os empresários priorizam os investimentos nas **atividades fins** que estão diretamente relacionadas com as áreas da empresa que geram a entrada de receitas (costumamos dizer que são os centros geradores de lucro). De maneira geral podemos caracterizar como **as atividades fins** de um negócio: a produção, o *marketing*, vendas, distribuição, o abastecimento, etc.

As **atividades de apoio** normalmente são classificadas como centros de custo, porém são fundamentais para que os "elos da corrente" se mantenham firmemente unidos. São exemplos de **atividades de apoio**: administração pessoal, serviços de informática, serviços de contabilidade e outras. Apesar desta denominação todas elas podem fazer diferenças significativas para o cliente.

A visão integrada dessas atividades e a sua execução com mais eficiência que a concorrência, faz com que possamos nos posicionar no mercado de uma maneira bastante única.

Agora é possível entender porque você pode terceirizar algumas atividades como os serviços de contabilidade. Quando você contrata o escritório de contabilidade, você está passando para um terceiro uma atividade de apoio da sua empresa, para que assim você possa utilizar mais e melhor o seu tempo nas atividades fins.

Outro exemplo que podemos encontrar na vida real é o das grandes empresas. Elas podem terceirizar a produção de seu produto para pequenas empresas. Estas por sua vez não ficariam preocupadas, nem investiriam dinheiro em *marketing*, mas devem alocar todo o esforço e recursos na qualidade da produção.

Uma vez definido onde atuar e tendo as bases de recursos alocadas nas atividades definidas, o passo seguinte é transformar estas bases de recursos em **competências básicas de seu negócio**, para oferecer o melhor valor para o cliente. Competências básicas? O que é isso?

Bem, as **competências básicas** são tudo aquilo que você conhece e sabe fazer melhor que os outros. A competência básica da sua lanchonete pode ser saber fazer o melhor pastel de queijo da cidade, pode ser também o cuidado nos processos de higiene e limpeza e assim por diante, ou seja, é aquilo em que a sua empresa se destaca.

Isso significa que como resultado das competências básicas o cliente recebe algo que ele valoriza, como o melhor atendimento, a maior comodidade, o produto inovador, o melhor preço, o uso da melhor marca e outras coisas que pretende ganhar comprando de sua empresa. Fica claro que para isso você precisa ter o melhor conhecimento e desempenho nas atividades que escolheu como básicas para o seu negócio.

Uma empresa que define ter como competência básica sua tecnologia é porque escolheu que vai investir seus recursos para ganhar competitividade através da tecnologia. Por exemplo, o Antônio quer fazer o melhor pão da cidade. Para isso ele vai estudar em profundidade todo seu processo e introduzir melhorias, seja comprando suas matérias-primas com maior qualidade, seja tendo o melhor forno possível em termos de controle de temperatura, seja podendo produzir com maior freqüência para que se tenha sempre pães quentes. Muitas melhorias e diferenciais de qualidade poderiam ser pensados em termos de tecnologia e, para isso, ele terá que investir nesses aspectos. Com isso ele estará passando à frente de seus concorrentes e criando sua vantagem competitiva.

Reflexão

Os fluxos de recursos para qualquer negócio são iguais: pessoas, materiais, informações, finanças. Qual deve ser o prioritário em meu negócio?

DICA

Apesar das bases de recursos serem as mesmas para todos os negócios, você deve procurar saber qual o fluxo para o sucesso de seu negócio e priorizá-lo. Os outros continuam sendo importantes para a engrenagem toda funcionar corretamente. Para identificá-lo pense no fluxo que, funcionando muito bem, pode fazer você ganhar clientes da concorrência.

Lembrete

A compreensão do comportamento do consumidor e como se deve destacar os produtos ou serviços junto aos clientes poderá ser vista em mais detalhe no tema Gestão de Marketing *do Programa de Capacitação Empresarial – **SEBRAE** SEM DISTÂNCIA.*

A fórmula do sucesso

TÓPICO II

Até o momento foi visto que:

– Uma empresa opera por meio de atividades que pertencem a uma cadeia de valor para o cliente final.

– Uma empresa deve investir em determinadas atividades com as quais pode surpreender o mercado.

Finalmente uma empresa pode definir a linha de ação que vai orientar todas as atividades para que elas funcionem harmonicamente de forma a construírem ao longo do tempo uma vantagem competitiva coerente que vai cada vez mais crescendo e fazendo o negócio se distinguir do concorrente.

Vamos ver dois tipos básicos de estratégia empresarial:

- A estratégia de liderança pelo custo mínimo e
- A estratégia de diferenciação, através da agregação de valor.

A idéia básica que está atrás da estratégia de custo mínimo é a busca da produtividade em todas as atividades do negócio, seja nas ações de *marketing*, ações operacionais, ações em recursos humanos ou ações financeiras. Em cada uma delas é preciso procurar produzir mais com menos recursos. Um dos fatores que propiciam isso é o aprendizado da atividade ou a experiência em relação à execução das atividades. Sempre que se faz uma operação, seja de produção, seja de venda, seja de contratação de pessoal, é possível aprender como fazer de forma mais produtiva.

A outra forma é **ganhar com a escala** (ganhar na quantidade) da atividade ou negócio. Isto significa que quase sempre temos recursos ociosos em nossos negócios que podiam ser utilizados desde que houvesse uma demanda com volume igual à capacidade de atendimento.

Exemplificando, o transporte de qualquer mercadoria que não enche a carga do veículo está tendo um custo maior para cada mercadoria. Diz-se então que podemos ganhar em termos de escala no custo de transporte.

Esse raciocínio vale para qualquer tipo de equipamento, instalações e postos de atendimento que existam nos diversos processos de indústrias, no comércio e na prestação de serviços.

Existem grandes oportunidades para se ter ganhos de escala nos negócios. Para isso é preciso fazer com que a demanda chegue o mais perto possível da capacidade instalada seja de equipamentos, pessoas ou mesmo instalações.

Para seguir uma estratégia de custo mínimo precisa-se pensar no negócio como um todo fazendo com que as diversas atividades atuem de forma coerente com essa linha de ação.

Inicia-se essa estratégia buscando no mercado um alto volume de vendas. Para se conseguir isso, a regra é oferecer produtos básicos, sem sofisticações que possam atingir o maior número de consumidores. Isso já indica que o custo desse produto deve ser baixo, pois será algo simples, com apenas os elementos necessários. Em um restaurante, oferecer a alimentação básica com a qual a maioria se satisfaça. Em uma sorveteria, oferecer o gosto mais popular. Para a panificadora do seu Antônio, oferecer o pão tradicional. Em todos esses casos isso não significa que não tenham a qualidade mínima exigida pelos clientes.

Com isso espera-se uma grande captação de clientes o que possibilita a ocupação máxima possível dos equipamentos, instalações e pessoal, provocando o ganho de escala nos custos unitários dos produtos ou serviços. Para garantir o volume elevado de clientes aplica-se uma política de preços reduzidos, o que vai favorecer também o aumento do volume.

Ainda em termos de custos, essa estratégia, para dar certo, deve economizar nos salários e nos gastos em geral, para que não seja preciso repassar os custos aos preços.

Mas existe um custo que não pode ser baixo. São as despesas comerciais, pois como a estratégia prevê grandes volumes de vendas, é preciso investir neste item fazendo aumentar a chance de se ter uma grande demanda pelos produtos ou serviços.

O risco desta estratégia não dar certo é exatamente o público consumidor não responder em massa ao preço baixo e às despesas comerciais. Se isso ocorrer, a combinação de preço baixo e altas despesas comerciais pode reduzir muito a margem de lucro da empresa e até causar prejuízos.

Porém, a aposta é feita para se ganhar pouco em um grande volume de vendas, o que significaria um bom retorno para o dono do negócio.

Uma estratégia de liderança de custos exige recursos financeiros para se aplicar na divulgação e/ou na força de venda do produto ou serviço. Se está começando um negócio, lembre-se de que isto não acontece da noite para o dia, pois a sua oferta para ser conhecida, experimentada e repetida pelo mercado leva um tempo. Enquanto isto, vá sempre tentando reduzir os seus custos, o que possibilitará a você ir diminuindo os seus preços.

Para seguir uma estratégia de diferenciação orientada pelo critério de agregação de valor é preciso pensar no negócio com um todo fazendo com que as diversas atividades atuem de forma coerente com esta linha de ação que é oferecer mais valor para seu cliente através de seu produto ou serviço.

Inicia-se esta estratégia com a certeza de que a participação no mercado será pequena, pois os produtos e serviços a serem oferecidos serão melhor elaborados e dirigidos a uma parcela específica de clientes. Normalmente são clientes mais exigentes e de maior poder aquisitivo.

Para executar bem esta estratégia os custos para o desenvolvimento de novos produtos e a busca de ações inovadoras devem considerar os possíveis erros e acertos neste processo.

Nessa situação, a política de preços deve ser elevada para cobrir os altos custos. Comparativamente a outra estratégia, os custos de comercialização, podem ser mais reduzidos e mais produtivos na medida em que podem ser mais dirigidos à sua clientela.

Nessa estratégia a aposta é feita na possibilidade de se ter uma boa margem nos produtos ou serviços vendidos que, apesar de em quantidades baixas, podem gerar um retorno satisfatório para o seu dono.

O risco aqui fica por conta da inovação não bem recebida pelo público consumidor por vários motivos e, se o lançamento não decolar, a empresa pode ter prejuízo.

Uma estratégia de diferenciação exige recursos financeiros para se aplicar em inovações, novos processos ou novos equipamentos. Se estiver começando um negócio, lembre-se de que lançar um produto novo pode significar a necessidade de mudanças de hábito do consumidor. Por isto vale a pena fazer um teste de mercado sobre a aceitação antes de fazer os investimentos necessários.

Reflexão

Como escolher a melhor estratégia? Quais fatores de decisão eu devo utilizar?

DICA

Você viu que do ponto de vista financeiro as estratégias trazem resultados iguais em termos de retorno para investimento no negócio. Assim o critério risco e disponibilidade de recursos para investir passam a ser mais importantes para a decisão. Caso tenha um volume maior de recursos e esteja disposto a correr mais riscos, comece com a estratégia de liderança em custos para atingir uma parcela grande de clientes.

Caso não tenha muitos recursos e queira correr um risco menor comece pela estratégia de diferenciação, que pode demorar um pouco mais, pois você terá que criar um bom diferencial para o seu produto.

Quase sempre o motivo é o tamanho do negócio, seja para reduzir, seja para expandir. Nesses casos o aspecto mais relevante é o cuidado que se deve ter com a cultura local, pois esses fatores podem ser responsáveis pelo sucesso ou insucesso do negócio.

Alguns empreendedores procuram instalar suas empresas em locais onde podem produzir com baixos custos de produção, em ter a área comercial onde o mercado apresenta maiores possibilidades. Um exemplo inverso é a franquia, onde a empresa local conhece o mercado e tem sua atuação limitada a uma região, recebendo em contrapartida uma marca e tecnologias para sua operação.

Família Vieira

A família Vieira definiu como objetivo um crescimento de 20% nos seus negócios nos próximos 2 anos. Além disso fixou também o objetivo de aumentar em 15% o lucro de seus negócios. Com os objetivos definidos Antônio, Elizabete e Jorge começaram a se mexer para fazer isto acontecer.

O Antônio tinha umas reservas de dinheiro guardadas na poupança, mas não gostaria de utilizá-las. Elizabete e Jorge não tinham recursos extras. Todo dinheiro que recebiam aplicavam no negócio: a Elizabete comprando mercadorias e o Jorge comprando *softwares* e equipamentos de que necessitava para desenvolver programas de computador para as empresas. Como os três só queriam fazer um financiamento no Banco em último caso, eles teriam que conseguir dinheiro dentro de seu próprio negócio.

Quando o Antônio verificou que trabalhava com o seu forno ocioso em mais de 50% do tempo, ele se interessou pela estratégia de liderança de custos, pois tinha uma chance de produzir nos horários em que o forno está parado e diminuir o custo de seu pães tradicionais.

Seu pensamento era que, com uma mesma fornada, produziria maior quantidade de pães e, com isso, não subiria seus custos em termos de energia e pessoal e poderia vender o dobro de pães. Mas para isto dependia de Elizabete, seu único canal de vendas. Se ela não conseguisse atrair mais clientes ele teria que vender para outros (o que não era muito fácil) ou reduzir novamente sua produção. Resolveu apostar na primeira ação e conversou com a Elizabete.

Será que Elizabete conseguiria aumentar sua clientela para comprar mais pães?

Quando Antônio foi conversar com Elizabete ele impôs uma condição. “Eu topo, mas como você vai faturar o dobro e o seu custo adicional será apenas dos ingredientes do pão, você poderia abaixar 10% o seu preço. Assim eu posso repassar um preço melhor para os meus clientes e atrair novos compradores. Ao atrair novos compradores para a mercearia eles poderão comprar outros produtos também e o faturamento poderá subir”.

O Antônio concordou mas tinha também a sua condição. “Como a sua mercearia poderá faturar mais, você poderia fazer uma publicidade adicional sobre o novo preço dos pães, ajudando também a atrair mais clientes”. Assim foi acertado.

O Jorge, que assistiu a toda a conversa, ficou pensando como ele poderia ganhar com isto também, mas chegou a conclusão de que seus serviços não dependiam do volume de vendas dos dois. Teria que pensar em outra estratégia. Por isso se interessou pela estratégia de diferenciação, agregando mais valor aos seus serviços. Tinha somente seus pais como clientes e um certo tempo ocioso para desenvolver novos trabalhos. Percebeu que se o movimento da panificadora e da mercearia aumentassem eles gastariam mais tempo no movimento dos pagamentos e recebimentos e resolveu investir no desenvolvimento de um *software* para o controle das entradas e saídas de dinheiro. Isto poderia ter um grande valor para os seus clientes atuais.

O Antônio trabalha na parte de produção e de distribuição da cadeia de valor e a Elizabete na parte de varejo dos produtos da panificadora.

O Antônio entrega além dos pães, algo invisível, que é a qualidade de seus produtos no tempo apropriado; já para a Elizabete, esse algo invisível é o atendimento e o preço.

Nesse exemplo, note como são diferentes os valores entregues por cada um e como estes valores exigem competências básicas diferentes, seja do negócio do Antônio, seja do negócio da Elizabete. No primeiro caso, o Antônio precisará de pessoas bem treinadas na compra de matéria-prima, farinha, e pessoas que tenham bons conhecimentos em tecnologia de fornos.

Já a Elizabete precisará de pessoas com habilidades no atendimento de clientes e, para oferecer bons preços, terá que ter forte habilidade em negociação com seus fornecedores.

Pratique

1) Sobre os diferentes fluxos do nosso negócio, assinale a alternativa correta.

a) O Fluxo físico é o mais importante para qualquer empresa.

b) O Fluxo de informações só é importante para empresas de alta tecnologia.

c) Para todas as empresas é preciso estabelecer uma boa relação entre os diferentes Fluxo;

d) O Fluxo de pessoas só é importante para empresas com muitos funcionários.

2) Sobre as atividades fins e atividades apoio, assinale a resposta correta.

a) Devemos sempre que possível repassar para outras empresas a realização das Atividades Fins.

b) As Atividades de Apoio, são as que realmente trazem resultados para a empresa.

c) Todas são importantes e na verdade ao nos livrarmos de uma delas, estaremos sempre perdendo lucratividade.

d) Ao definirmos as Atividades Fins e Atividades de Apoio de nosso negócio, podemos estabelecer melhor onde investir em momentos de crise.

3) Você tem uma viagem marítima, a ser feita de um porto A para um porto C. Imaginando que você pretende atuar através da Liderança pelo custo mínimo, assinale as alternativas que melhor satisfazem a sua decisão estratégica.

a) Escolher um barco movido à gasolina, menor e mais ligeiro, e fazer várias viagens por dia.

b) Aproveitar o vento a favor e fazer um caminho alternativo que é um pouco mais longo e mais demorado, porém econômico.

c) Fazer melhorias no atendimento a bordo e oferecer mais conforto aos passageiros.

d) Escolher um barco maior, movido à diesel e fazer apenas uma viagem por dia, porém com lotação máxima.

Posso continuar?

Faça agora um teste sobre os conhecimentos que adquiriu neste módulo, escolhendo a resposta correta para as diversas questões.

Questão 1 Para garantir maior possibilidade de sucesso em nosso negócio, devemos:

a) Atuar de forma bastante ampla, definindo o maior número possível de objetivos.

b) Praticar preços elevados para garantir lucratividade.

c) Definir claramente os objetivos.

d) Nenhuma das respostas anteriores.

Questão 2 Ao abrir um novo negócio utilizando a estratégia de diferenciação você deverá atuar:

a) Reduzindo os preços dos produtos.

b) Ampliando sua rede de vendas.

c) Ampliando seus investimentos em divulgação para alcançar um maior número de clientes.

d) Melhorando a qualidade de seu produtos.

Questão 3 Ao abrir um novo negócio utilizando a estratégia de Liderança por Custo Mínimo, você deverá atuar:

a) Em campanhas institucionais.

b) No atendimento diferenciado.

c) No desenvolvimento de novos produtos.

d) Na busca pelo aumento da produção, buscando reduzir o preço de venda dos produtos.

Questão 4 Sobre Estratégia de atuação, podemos afirmar:

a) Na estratégia de Liderança por Custo Mínimo, nossa maior preocupação será reduzir o preço final de venda do produto.

b) Não existem diferenças entre as estratégias utilizadas pelas empresas.

c) A estratégia de Diferenciação, implica em oferecer poucos atrativos de qualidade ao consumidor, mas oferecer um preço diferenciado.

d) A definição de uma estratégia não está relacionada aos objetivos da empresa.

Gabarito: C1 - D2 - D3 - A4

MÓDULO 3

Olhe ao seu redor

Os tópicos deste módulo são:

Tópico I: Aliados ou concorrentes?

Tópico II: O que fazer?

Aliados ou concorrentes?

TÓPICO I

Olá, pessoal!

Qualquer que seja o seu negócio, você sempre estará sujeito aos acontecimentos na sua cidade, em seu estado, em seu país e no mundo. São acontecimentos que podem ter um forte impacto sobre o seu negócio. Sendo assim é importante estar atento para não ser pego de surpresa e ainda ter tempo para reagir e tentar vencer os obstáculos que aparecem.

No mundo dos negócios sempre estaremos convivendo com pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades que se originam no ambiente empresarial.

Primeiro vamos definir o que vem a ser o ambiente empresarial. Vamos separá-lo em **ambiente geral** e **ambiente operacional**.

O **ambiente geral** compreende as macro condições políticas, culturais, sociais e econômicas que interferem em seu negócio. Cada vez mais, esses mesmos aspectos, originados até mesmo em outros países, irão influenciar também no seu negócio, visto que os mercados estão cada vez mais livres e interdependentes.

O **ambiente operacional** é constituído pelos agentes que interferem diretamente nas operações de seu negócio: os trabalhadores, os fornecedores, os concorrentes e os clientes.

É importante ressaltar que trabalhadores, fornecedores, concorrentes e clientes poderão ser atendidos como **aliados ou concorrentes**, vai depender do relacionamento que você desenvolver com eles. É uma perspectiva interessante, pois foge da visão tradicional em que o fornecedor e o cliente não seriam concorrentes seus e os concorrentes não seriam nunca aliados.

Por exemplo, você pode se aliar ao seu concorrente para fazer compras em conjunto e conseguir preços melhores de um grande fornecedor. Por outro lado se você não estabelecer um relacionamento de parceria de compra e venda com o seu fornecedor nas negociações, ele pode abocanhar parte de seu lucro, produzindo o mesmo resultado que o verdadeiro concorrente produz ao conquistar o seu mercado. Por outro lado, estará perdendo uma oportunidade de juntos conseguirem ampliar o porte e volume dos negócios ao criarem condições de melhorarem a competitividade final de seu negócio.

Assim, é preciso aprofundar e detalhar em como a empresa vem tratando o seu fornecedor, os concorrentes e os clientes, pois aí está uma grande **fonte de geração ou de destruição de resultados**.

Se o seu negócio tem poucos fornecedores e você é um pequeno comprador, o seu poder de barganha com ele será muito baixo e provavelmente terá que aceitar o preço imposto por ele, o que lhe trará uma restrição a mais para sua lucratividade.

Se o seu mercado tem muitos concorrentes a disputa pelos clientes é acirrada e ganhar uma pequena parcela de mercado poderá custar muito, o que novamente diminui o lucro do seu negócio.

Se você negocia com grandes clientes e como fornecedor deles o seu peso é pouco significativo, terá que se sujeitar aos custos desses clientes e perderá parte de sua margem de lucro para eles.

Juntando todas essas situações o seu negócio só teria uma saída: ser muitíssimo eficiente em suas operações internas para poder sobreviver. Mas aceitar isso pode significar também um tempo muito curto de vida para o seu negócio. Como empresário, para ter sucesso você está desafiado a buscar estratégias específicas para tratar com estes agentes: fornecedores, concorrentes e clientes.

É importante perceber que, de acordo com o relacionamento que a empresa mantém com os fornecedores, concorrentes e clientes, poderá existir uma ameaça ou uma oportunidade para o negócio.

Se o banco, como um fornecedor de recursos financeiros, reduz os juros pode haver um impacto positivo na empresa em que as vendas dependam de financiamento, caracterizando aí uma oportunidade

a ser aproveitada. Já para uma empresa cujas vendas são pouco financiadas, isto é, com preços menores sem parcelamentos, a redução dos juros será pouco impulsionador de venda.

Bem, o banco é um bom exemplo do que pode influenciar no ambiente operacional.

E no ambiente geral?

Vamos utilizar como exemplo o caso da desvalorização cambial. Ela pode ser uma grande ameaça às empresas que compram matéria-prima importada. Por outro lado, será uma boa oportunidade para empresas que exportam, pois a desvalorização tornará, em dólares, o produto mais barato.

Em outro exemplo, se o governo liberasse as importações no setor em que a empresa atua, esta situação poderia se tornar uma ameaça caso ela não tenha condições de competir com os produtos importados.

Outro exemplo do ambiente econômico é a queda na renda das pessoas. Sem dúvida que ele vai ser mais cuidadoso e vai economizar mais em relação aos produtos supérfluos para o seu dia-a-dia. Produtos e serviços como presentes, uma comemoração fora de casa, uma corrida de táxi, passam a ser evitados. Os negócios voltados para este tipo de produtos e serviços são imediatamente atingidos, enquanto os negócios de bens essenciais demoram mais a serem afetados.

Quanto mais cedo se perceber as tendências do ambiente geral mais a empresa poderá ser ativa e se preparar para gerar ou aproveitar a oportunidade ou se prevenir e anular a ameaça. Empresários que estão atentos ao ambiente geral conseguem perceber estas tendências e decidir a respeito. Aqueles que não se importam são freqüentemente surpreendidos e são obrigados a reagir com pouco tempo, o que certamente não é bom para o seu negócio.

Reflexão:

Qual a real importância para o seu negócio de uma tendência em nível nacional como a queda de renda, sabendo que seu negócio tem somente abrangência local? Afeta ou não o seu negócio?

DICA

Para um negócio que tenha abrangência local, não conclua, automaticamente, que as tendências da economia em geral sejam as mesmas do seu setor ou local de atuação. Esses dados se referem à média de vários estados e vários setores e o seu estado ou setor poderá ir bem melhor ou pior que a economia do país. Analise com cuidado o seu micro ambiente e procure entendê-lo mais.

O que fazer?

TÓPICO II

Vimos até aqui a definição dos objetivos, a cadeia de valor das atividades de um negócio, as fórmulas básicas de estratégias e analisamos o ambiente geral e operacional para descobrir oportunidades e ameaças. E como foi dito, isso depende da situação atual da empresa e de como podemos prepará-la para o futuro.

O que fazer então? Neste tópico veremos:

- Como aproveitar as oportunidades?
- Como neutralizar as ameaças?
- Como transformar os pontos fracos?
- Como aproveitar os pontos fortes?

Você deve conhecer bem se o seu negócio tem pontos fortes e fracos e como podemos evoluir com eles. Esta análise de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades atuais deve ser feita tendo como referência todos os agentes do ambiente operacional (fornecedores, concorrentes e os clientes) e do ambiente geral (economia, cultura, sociedade, política).

Por exemplo, a qualidade do meu produto só será um ponto forte se for percebida pelos meus clientes como melhor que a dos meus concorrentes. A minha marca só será forte se for mais lembrada pelos meus clientes do que a marca da concorrência.

Comparando os principais pontos de todas as atividades que desenvolve poderá ter um quadro geral de seu negócio com pontos fracos e pontos fortes, ameaças e oportunidades e reconhecer se seu negócio tem viabilidade atual e para o futuro dentro do horizonte dos seus objetivos.

Você encontrará duas situações básicas, a primeira trata das situações de urgência, ou seja, você não se preparou para uma determinada tendência e foi surpreendido precisando agir rapidamente.

A segunda é classificada como situação importante, ou seja, você identificou uma tendência de forma antecipada e ainda há tempo para se preparar e, se possível, transformar a ameaça em uma oportunidade de negócio.

Tudo isso serve para levar o empresário a tomar melhores decisões quanto aos investimentos e onde colocar seus esforços no negócio.

Você não acompanhou os noticiários e foi pego de surpresa com um aumento das taxas de juros: as vendas no crediário ficarão mais salgadas para o consumidor. Você, como empresário, encontra-se diante de uma situação de emergência e deve decidir rapidamente se aumenta o número de parcelas do crediário ou realiza vendas à vista com descontos para evitar uma queda brusca nas vendas.

Você tem acompanhado nos jornais que o nível de renda do país se encontra em queda. A sua empresa, devido à região e o mercado em que atua, ainda não sentiu os efeitos dessa tendência. Fazendo uma análise para o futuro você percebe que se a tendência persistir você poderá ter problemas. É nesse momento que temos uma situação importante para nos preocuparmos em encontrar uma solução que a transforme em uma oportunidade. Para uma pequena malharia pode ser a grande oportunidade de preparar uma linha de produtos mais populares e ganhar gradativamente mais espaço no mercado.

Porém, os fatores que influenciam o negócio não ocorrem isolados e, sendo assim, você poderia planejar uma linha de produtos mais popular e ser surpreendido com a entrada de artigos fabricados na China com um custo de produção muito abaixo do que você consegue fazer.

É hora de pensar em outras estratégias, como divulgar a qualidade e os benefícios que o seu produto ou serviço oferece. Isso tem que ficar claro para os clientes, caso contrário a sobrevivência do seu

negócio está realmente ameaçada. Compre uma amostra do produto que está entrando no mercado e o analise e compare detalhadamente com o seu. Tire as suas conclusões e planeje as suas ações para retomar o seu espaço.

Reflexão

Como você pode perceber, essas tendências de mudanças que ocorrem no ambiente geral e operacional de modo a não deixá-las afetar o seu negócio?

DICA

Na prática isto se faz através de informações e debates, participando de associações, lendo artigos que analisam as situações, debatendo com outros empresários. É importante criar este hábito para melhorar sua capacidade de antever possíveis ameaças e oportunidades.

Mas nem tudo é possível perceber e antecipar, por isto, não fique excessivamente preocupado.

Família Vieira

As estratégias gerais estavam definidas: a panificadora do Antônio e a mercearia da Elizabete seguiriam a estratégia de diferenciação através da agregação de valor.

Mas será que estas definições seriam fáceis de serem executadas?

O Antônio e Elizabete resolveram investigar mais a fundo a situação de todos os agentes envolvidos em seu negócio e começaram pelos clientes e concorrentes, pois o ponto crítico seria o aumento do número de clientes.

Ele descobriu que em termos de pães tinha um outro concorrente em sua região e que se situava nas proximidades de sua panificadora e estava certo de que o número de concorrentes era pequeno.

Em termos de clientela achou que seria fácil saber por que os consumidores compravam o pão com seu concorrente em vez de irem à mercearia de Elizabete.

Descobriu também que o fornecedor de farinha era o mesmo, mas não sabia se comprava mais barato ou mais caro que seu concorrente. Esse seria um ponto interessante para descobrir.

Tirou uns dias para observar o movimento do concorrente e verificou que o volume de vendas deveria ser maior que o seu. Ficou pensando então se, pelo fato de abaixar o preço, ele conseguiria atrair parte dos clientes de seu concorrente.

O Antônio e a Elizabete participavam da Associação Comercial da cidade e sempre que possível iam às palestras que eram ali apresentadas. Em uma dessas palestras ouviu dizer que a classe média estava perdendo poder de compra e começava a reduzir o consumo de alguns bens supérfluos. Nos jornais lia sobre a reforma

tributária que o novo governo queria fazer e ficou apreensivo se seus impostos iriam aumentar. Pensou logo que, se aumentassem os impostos para os negócios e para as pessoas, isso afetaria duplamente o consumo. De um lado retiraria mais renda dos seus clientes e, de outro, retiraria recursos dos empresários e subiria o custo dos produtos. O ambiente geral dos negócios não estava com boas perspectivas.

Voltou a se concentrar nos negócios de sua família e resolveu observar a mercearia de seu concorrente. Foi quando notou uma diferença em relação à mercearia de Elizabete. Sua localização era em uma esquina que tinha um grande fluxo de carros, enquanto que a mercearia de Elizabete estava no meio de um quarteirão, em uma rua de sentido único. Ficou pensando se isto faria grande diferença para o negócio.

Chegando em casa fez um resumo e viu que ia enfrentar um ambiente geral de negócios difícil devido à economia, e que tinha um ponto fraco no seu negócio, comparado com seu concorrente, que era a localização da mercearia da Elizabete.

Questionou-se, então, se não haveria nada de positivo. Foi quando anotou dois pontos: era uma panificadora que tinha aberto seu negócio há mais tempo na região (o concorrente era recente) e ele era bem conhecido, assim como a Elizabete, que tinha muita facilidade de se relacionar com seus clientes. O segundo ponto era a qualidade de seu pão, reconhecido por seus clientes como muito gostoso.

Com essas anotações sentou-se com Elizabete e chegaram à conclusão de que iriam manter a estratégia de liderança de custos, mas deveriam se aprofundar no conhecimento de seus clientes como o próximo passo.

Enquanto isto, Jorge continuava investindo tempo no desenvolvimento de seu novo produto. Estava pensando em contratar mais uma pessoa para acelerar o desenvolvimento, pois sozinho iria levar muito tempo. Foi então convencer o seu pai para financiá-lo nessa empreitada.

Antônio concordou que pagaria o salário de mais uma pessoa, mas depois Jorge descontaria o valor na cobrança de seus serviços. No entanto, Antônio perguntou ao Jorge se ele conseguiria vender fácil aquele produto. Jorge saiu satisfeito e entusiasmado, mas com a pulga atrás da orelha, pois não sabia dar a resposta ao seu pai.

Pratique

1. Vejamos se o ambiente está mais favorável ou desfavorável. Pode-se constatar a tendência de alguns fatores do ambiente externo conforme a lista abaixo. Complete-a com mais três fatores que você percebe no ambiente de negócios.

Lista de fatores externos
juros elevados
valorização do real
ampliação do uso da *internet*
reforma da previdência
crescimento da atividade rural
maior poder de compra das mulheres
elevação do nível educacional da população

2. Considerando o negócio atual, avalie a lista de fatores externos abaixo e classifique-os como: FAVORÁVEL (podem trazer vantagens para o meu negócio), DESFAVORÁVEL (podem prejudicar o negócio) e INDIFERENTE (caso não tenham qualquer interferência no negócio).

   Caso não tenha atualmente um negócio, faça o exercício como se você fosse o proprietário de uma pequena venda de frutas em uma cidade com 50.000 habitantes.

Gabarito: Aumento da carga tributária, Aquecimento global, Aumento da criminalidade, Aumento da Preocupação com relação à preservação da natureza.

Lista de fatores externos	Favorável	Desfavorável	Indiferente
a. Juros Elevados			
b. Valorização do Real			
c. Ampliação do uso da *Internet*			
d. Reforma da Previdência			
e. Crescimento da Atividade Rural			
f. Maior poder de compra das mulheres			
g. Elevação do nível Educacional Universitário			

Gabarito: a. hostil; b.favorável; c. favorável; d. hostil; e. favorável; g.indiferente.

Importante

"Esta resposta pode variar em função da percepção das pessoas em relação ao negócio e ao ambiente."

Posso continuar?

Questão 1 Assinale a alternativa CORRETA:

a) O ambiente operacional é dividido em ambiente empresarial e ambiente geral.

b) O ambiente geral compreende as macro condições políticas, culturais, sociais e econômicas que interferem em seu negócio.

c) Cada vez mais, estes mesmos aspectos (do ambiente empresarial), originados até mesmo em outros países, irão influenciar também no seu negócio.

d) O ambiente geral é constituído pelos agentes que interferem diretamente nas operações de seu negócio: os trabalhadores, os fornecedores, os concorrentes e os clientes.

Questão 2 Assinale a alternativa CORRETA:

a) Os seus fornecedores não podem ser vistos como parceiros, pois os objetivos dele são diferentes dos seus.

b) O seu concorrente nunca poderá ser visto como aliado.

c) É importante ressaltar que trabalhadores, fornecedores, concorrentes e clientes poderão ser entendidos como aliados ou concorrentes, vai depender do relacionamento que você desenvolver com eles.

d) Os fornecedores serão sempre concorrentes do negócio.

Questão 3 Assinale a alternativa CORRETA:

a) Situações de urgência significam que você não se preparou para uma determinada tendência e foi surpreendido precisando agir rapidamente.

b) Sempre que você for surpreendido em seu negócio, podemos dizer que você foi o culpado.

c) Você só estará sujeito a situações inesperadas se os seus concorrentes forem mais dedicados que você.

d) As situações inesperadas são sempre decorrência de mercados instáveis.

Questão 4 Assinale a alternativa ERRADA:

a) Os fatores que influenciam o negócio não ocorrem isolados.

b) A análise de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades deve ser feita tendo como referência todos os agentes do ambiente operacional (fornecedores, concorrentes e os clientes) e do ambiente geral (economia, cultura, sociedade, política).

c) Para fazer a análise dos fatores que influenciam o seu negócio, você pode ir a debates e participar de associações, ler artigos que analisam as situações, debater com outros empresários. É importante criar este hábito para melhorar sua capacidade de antever possíveis ameaças e oportunidades.

d) Todos os eventos são possíveis de perceber e antecipar, por isto não fique excessivamente preocupado.

Gabarito: Questão 1: LETRA B; Questão 2: LETRA C; Questão 3: LETRA A; Questão 4: LETRA D.

Avaliação do Programa

SEBRAE SEM DISTÂNCIA

Avalie com notas de 0 a 5 as opções abaixo, sendo 5 a nota máxima.

Avaliação do Programa – *SEBRAE* SEM DISTÂNCIA	Nota: 0 a 5
1. Conteúdo do curso – adequação do conteúdo, organização	
2. Apresentação Gráfica	
3. Linguagem	
4. Sistema de Avaliação – quantidade da matéria, dificuldade	
5. Quantidade da matéria	
6. Grau de dificuldade	
7. Contribuição para sua vida profissional	
8. Contribuição para melhoria do seu negócio	
9. Qualidade do material	
10. Avaliação Geral do Programa	

"Após responder esse questionário, encaminhe o cartão preenchido para a Coordenação do SEBRAE* SEM DISTÂNCIA *pelo correio ou entregue em um de nossos escritórios e receba seu certificado. Somente com a sua ajuda poderemos melhorar ainda mais o Programa!!"