

ADVANCE

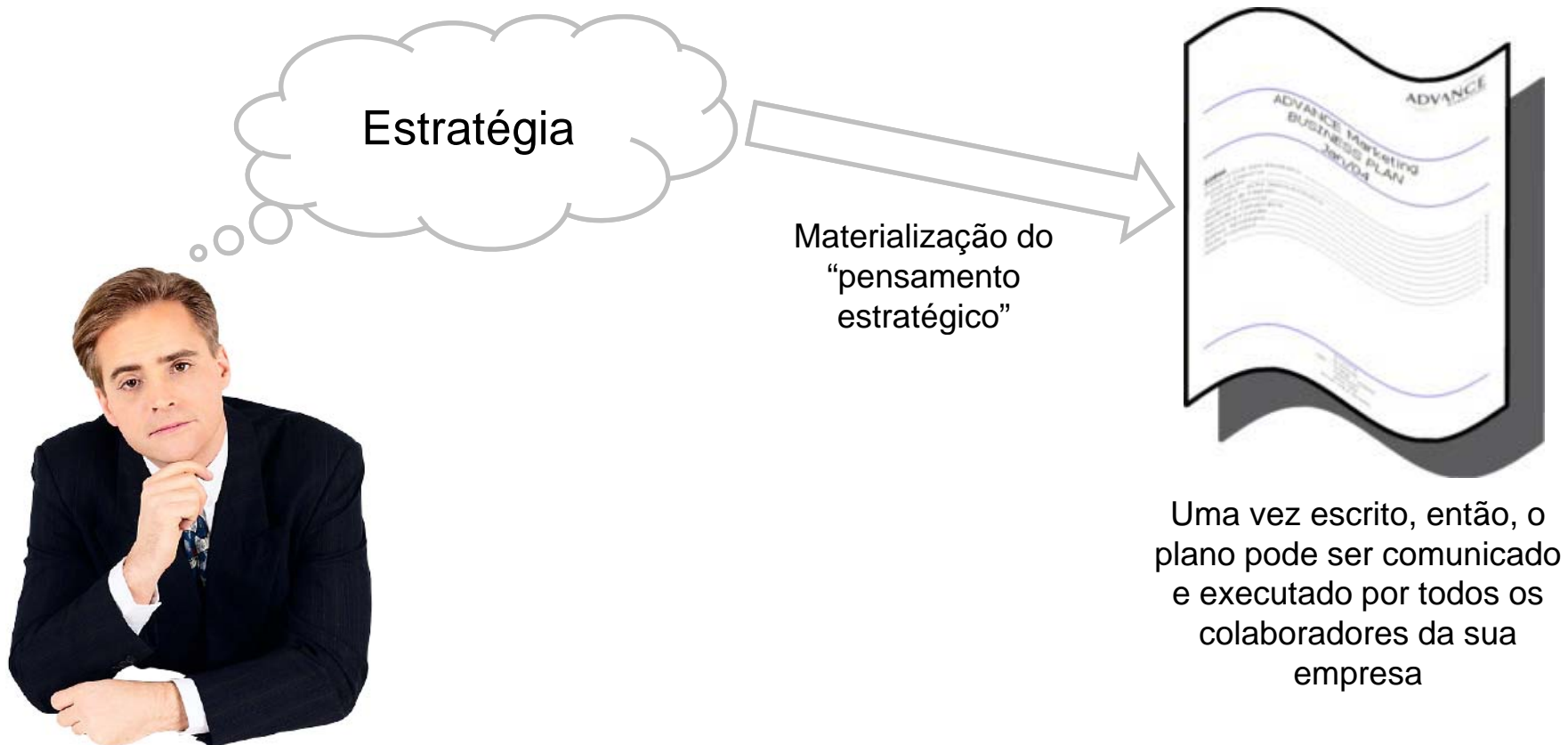
Desenvolvendo a estratégia



CRN Business School
ADVANCE Business School

Planejamento estratégico

- ✓ O planejamento estratégico é um exercício de PENSAMENTO estratégico, o preenchimento dos formulários é apenas uma consequência



Elaboração da estratégia

- ✓ Existem **2 momentos** onde o pensamento estratégico deve ser aplicado:
 - No desenvolvimento da estratégia global para a empresa, chamamos isto de **DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS** e trataremos isto na parte 1 deste material
 - No desenvolvimento da estratégia para definir os **objetivos de cada uma das diretorias, departamentos ou áreas de negócios** e será tratado na parte 2 deste material

Os direcionadores estratégico são os desejos e anseios do “alto comando” da empresa e nortearão todo o exercício do planejamento estratégico

Direcionadores estratégicos

- ✓ É feito pelo “alto comando” da empresa, ou seja, pelo:
 - Dono da empresa
 - Sócios da empresa
 - Principal executivo, no caso de um multinacional

Um dos erros mais comuns no planejamento estratégico e delegar a elaboração dos DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS para os diretores ou gerentes

ADVANCE

Parte 1

Direcionadores Estratégicos

Apenas para os principais
executivos da empresa



Antes de começar

- ✓ Antes de falar sobre Direcionadores Estratégicos vamos fazer um exercício:
- ✓ Anote 5 objetivos para a sua empresa
 - Não se preocupe com o formato
- ✓ Neste momento, entenda objetivo como sendo “**o que eu quero para minha empresa**”, por exemplo:
 - Aumentar as vendas em 30%
 - Ser a melhor empresa da região
 - Aumentar a visibilidade da empresa no mercado gerando novos negócios
 - Ter 90% de satisfação dos clientes
 - Lançar dois novos produtos

Vamos chamá-los de OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O que deve conter

✓ Obrigatório

- Principais oportunidades e ameaças
- Principais pontos fortes e pontos fracos da empresa
- Crescimento esperado para a empresa
- As prioridades da empresa
- Principais estratégias para vendas
- Principais estratégias para marketing
- Principais estratégias para a operação da empresa
- Estrutura funcional
- Investimentos

✓ Opcional

- Crescimento esperado para cada diretoria ou área de negócios
- Estratégia recomendada para cada diretoria ou área de negócios
- Como cada diretoria ou área de negócios terá será medida e avaliada

Todos os indicadores deverão ser fornecidos tendo como base o período para qual será feito o plano estratégico (normalmente o próximo 1 ano)

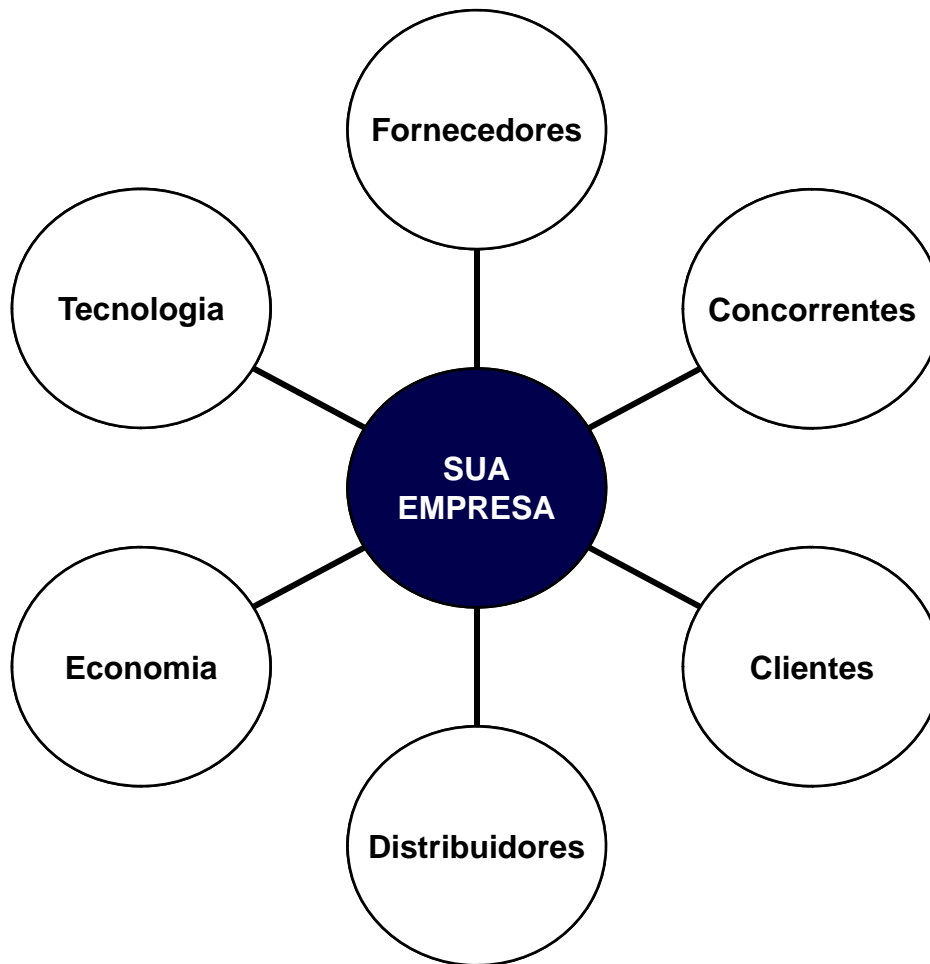
ADVANCE

Desenvolvimento dos Direcionadores Estratégicos

Como desenvolver os
direcionadores em 5 passos



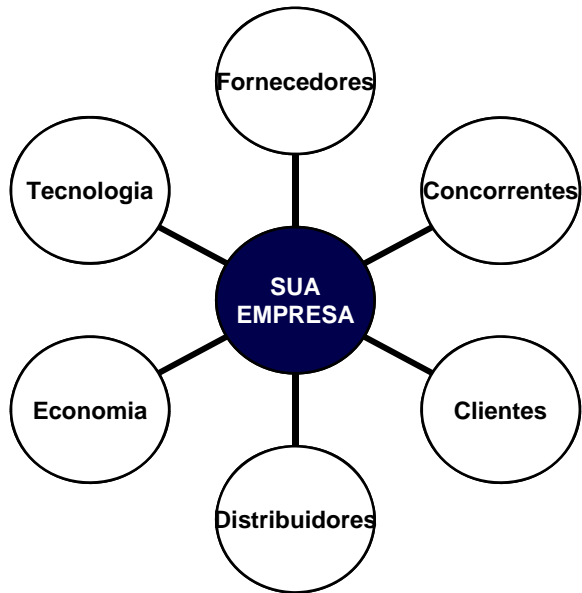
Passo 1 – olhar “para fora da empresa”



**O que vai acontecer em cada
uma destas perspectivas
que pode afetar o seu
negócio?**

(*) Análise PEST – Política, Economia, Sócio-Cultural, Tecnologia

Em busca de oportunidades e ameaças



A análise do ambiente externo deve ser traduzido em “Oportunidades” ou “Ameaças” para a sua empresa

Se não for oportunidade nem ameaça, então, não afetará sua empresa portanto não é um fato relevante ao planejamento estratégico

Fatores externos

	Oportunidades identificadas no mercado	Ameaças identificadas no mercado
Fatores externos		

Passo 2 – olhar “para dentro da empresa”

- ✓ Quais os pontos fortes e fracos da sua empresa?
- ✓ **Pontos fortes:**
 - O que você faz que os clientes gostam e valorizam?
 - O que você faz MELHOR do que a concorrência?
 - O que você faz MUITO BEM?
- ✓ **Pontos fracos:**
 - O que você faz que os clientes NÃO gostam?
 - O que você faz PIOR do que a concorrência?
 - O que você faz que precisa ser MELHORADO?

**Liste, no máximo,
5 pontos fortes e
5 pontos fracos**

Fatores
internos

	Pontos fortes da sua empresa	Pontos fracos da sua empresa
Fatores internos		

Análise SWOT

- ✓ Os 2 passos anteriores (“olhar para fora” e “olhar para dentro”) são os alicerces do que chamamos de ANÁLISE SWOT
 - S – Strength – Forças ou pontos fortes
 - W – Weakness – Fraquezas ou pontos fracos
 - O – Opportunities – Oportunidades
 - T – Threats - Ameaças

Fatores internos

Pontos fortes da sua empresa	Pontos fracos da sua empresa
O que você faz que os clientes gostam e valorizam? O que você faz MELHOR do que a concorrência? O que você faz MUITO BEM?	O que você faz que os clientes NÃO gostam? O que você faz PIOR do que a concorrência? O que você faz que precisa ser MELHORADO?

Fatores externos

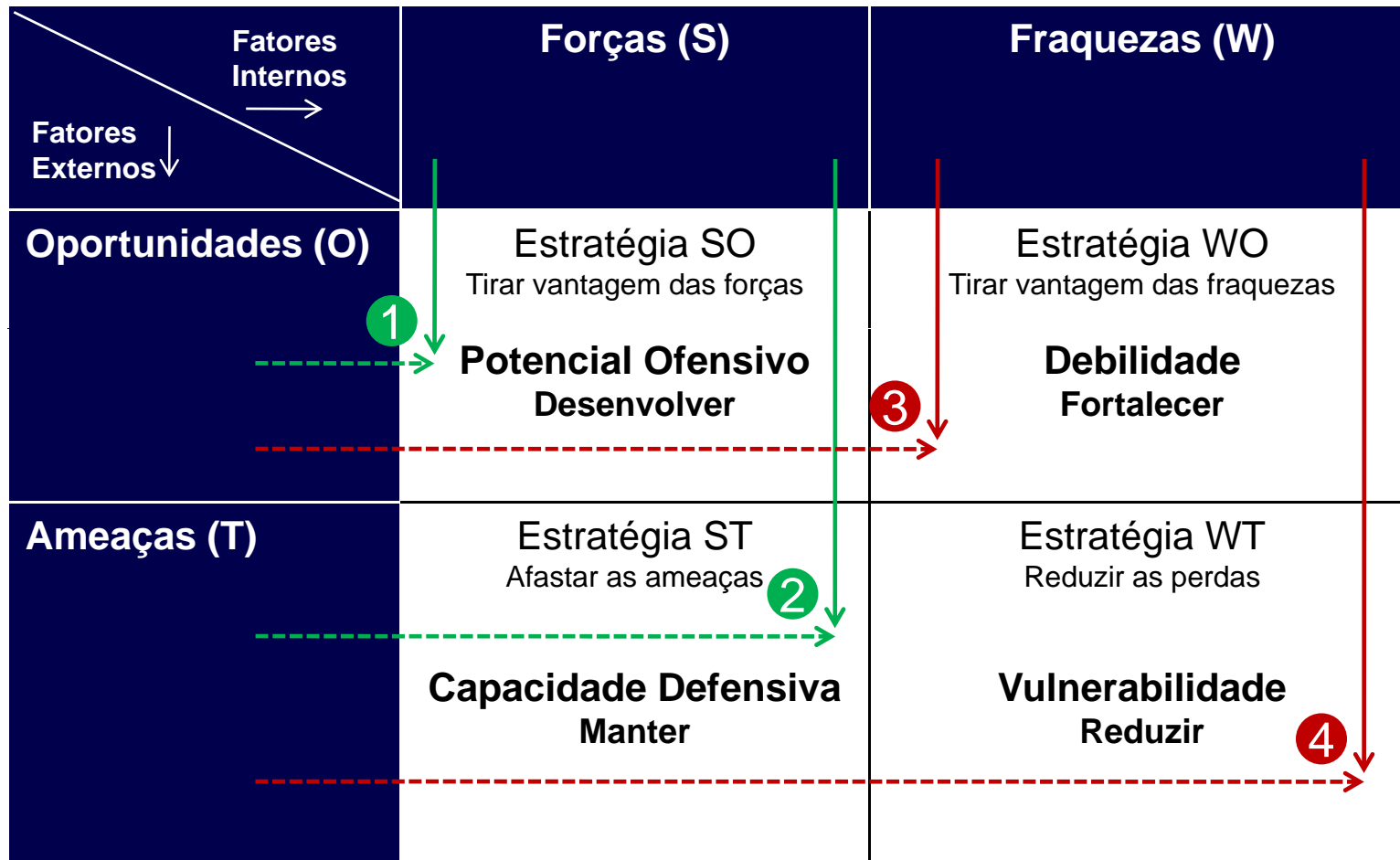
Oportunidades identificadas no mercado	Ameaças identificadas no mercado
Tendências e oportunidades para sua empresa	Mudanças que vão afetar negativamente sua empresa <ul style="list-style-type: none"> ✓ Obsolescência de produtos ou serviços ✓ Concorrência ✓ Problemas financeiros ✓ Falta de recursos para investir ✓ Etc...

Passo 3 – Análise cruzada SWOT

- ✓ Pegue cada um dos seus pontos fortes e cruze com
 - Oportunidades
 - Ameaças
- ✓ Pegue cada um dos seus pontos fracos e cruze com
 - Oportunidades
 - Ameaças
- ✓ O cruzamento poderá resultar:
 - Uma estratégia de ataque ou defesa
 - NADA – cruzamento nulo, ou seja, não deverá ser uma preocupação para a empresa

Fatores Internos Fatores Externos		Fatores Externos	
		Forças (S)	Fraquezas (W)
Fatores Internos	Oportunidades (O)	Estratégia SO Tirar vantagem das forças Potencial Ofensivo Desenvolver	Estratégia WO Tirar vantagem das fraquezas Debilidade Fortalecer
	Ameaças (T)	Estratégia ST Afastar as ameaças Capacidade Defensiva Manter	Estratégia WT Reduzir as perdas Vulnerabilidade Reduzir

Passo 3 – Análise cruzada SWOT



4 grupos de estratégias

- ✓ A análise cruzada SWOT resultará em um conjunto de 4 estratégias para sua empresa

Fatores Externos ↓ Fatores Internos →	Forças (S)	Fraquezas (W)
Oportunidades (O)	Estratégia SO Tirar vantagem das forças Potencial Ofensivo Desenvolver	Estratégia WO Tirar vantagem das fraquezas Debilidade Fortalecer
Ameaças (T)	Estratégia ST Afastar as ameaças Capacidade Defensiva Manter	Estratégia WT Reduzir as perdas Vulnerabilidade Reduzir

Passo 4 – estratégias e objetivos

- ✓ Vamos fazer a última checagem...
 - Cruze os 4 grupos de estratégias com seus OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (lembra deles, lá do começo....?)
 - Será que todos os seus objetivos (anseios) foram cobertos?
 - Se sim.....excelente.....
 - Se não.....temos que rever se não existe alguma falha na SWOT – será que todos os pontos foram cobertos?

		Fatores Internos →	
		Forças (S)	Fraquezas (W)
Fatores Externos ↓	Oportunidades (O)	Estratégia SO Tirar vantagem das forças Potencial Ofensivo Desenvolver	Estratégia WO Tirar vantagem das fraquezas Debilidade Portalecer
	Ameaças (T)	Estratégia ST Atacar as ameaças Capacidade Defensiva Manter	Estratégia WT Reduzir as perdas Vulnerabilidade Reduzir

Antes de começar

- ✓ Antes de falar sobre Direcionadores Estratégicos vamos fazer um exercício:
- ✓ Anote 5 objetivos para a sua empresa
 - Não se preocupe com o formato
- ✓ Neste momento, entenda objetivo como sendo "o que eu quero para minha empresa", por exemplo:
 - Aumentar as vendas em 30%
 - Ser a melhor empresa da região
 - Aumentar a visibilidade da empresa no mercado gerando novos negócios
 - Ter 90% de satisfação dos clientes
 - Lançar dois novos produtos

Vamos chamá-los de OBJETIVOS ESTRATÉGICOS


ADVANCE

Gere o conjunto FINAL de estratégias e objetivos

Passo 5 – Be “SMART”

- ✓ Os DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS tem que ser “objetivos” ou S.M.A.R.T. :
 - Specific (Específico)
 - Measurable (Mensurável)
 - Achievable (Realizável)
 - Relevant (Relevante)
 - Time bound (Com datas)

Objetividade

- ✓ Melhorar vendas
 - ✓ Trazer novos clientes
 - ✓ Vender mais serviços
- 
- ✓ Aumentar faturamento em 30% com relação ao mesmo período do ano passado
 - ✓ Prospectar 10 novos clientes efetuando venda de contrato de serviço em, no mínimo, 4 deles
 - ✓ Ter, no mínimo, 60% do faturamento vindo de serviços

ADVANCE

Direcionadores Estratégicos Externos

É possível???



É possível receber os direcionadores “prontos”

- ✓ Alguns fornecedores e distribuidores têm verdadeiros times de especialistas analisando o mercado e, no período do planejamento estratégico, **geram os direcionadores estratégicos para seus parceiros e revendas**
 - O cuidado que os fornecedores devem ter é de criar direcionadores para parceiros com similaridade no seu modelo de negócios, ou seja, os fatores internos (SWOT) têm que ser parecidos

ADVANCE

Parte 2

Transformando Direcionadores em Ações

“Fazer acontecer”



Transformando direcionadores em ações

- ✓ A missão dos diretores e gestores é transformar os direcionadores em ações para suas áreas de negócios



- ✓ Os direcionadores fazem sentido para minha área?
- ✓ Com o conhecimento que tenho de mercado, quais as metas que minha área deveria ter para atender os direcionadores?
- ✓ Com o conhecimento que tenho da minha área, qual a estratégia que eu deveria adotar para executar as metas?

Passo 1 – oportunidades e ameaças

- ✓ Os direcionadores podem ser agrupados em oportunidades e ameaças
- ✓ Se não puderem ser classificados como oportunidades ou ameaças, então, o direcionador não se refere à sua área e não existe uma ação para você

Direcionadores



Oportunidades identificadas no mercado	Ameaças identificadas no mercado

AÇÕES

Passo 2 – pontos fortes e pontos fracos

- ✓ Quais os pontos fortes e fracos da minha área relacionados aos direcionadores?
- ✓ Como uso minhas habilidades para ajudar na execução dos direcionadores?

Direcionadores



Oportunidades identificadas no mercado	Ameaças identificadas no mercado
Pontos fortes	Pontos fracos

AÇÕES

Análise SWOT

- ✓ Os 2 passos anteriores (“olhar para fora” e “olhar para dentro”) são os alicerces do que chamamos de ANÁLISE SWOT
 - S – Strength – Forças ou pontos fortes
 - W – Weakness – Fraquezas ou pontos fracos
 - O – Opportunities – Oportunidades
 - T – Threats - Ameaças

Fatores internos

Pontos fortes da sua empresa	Pontos fracos da sua empresa
O que você faz que os clientes gostam e valorizam? O que você faz MELHOR do que a concorrência? O que você faz MUITO BEM?	O que você faz que os clientes NÃO gostam? O que você faz PIOR do que a concorrência? O que você faz que precisa ser MELHORADO?

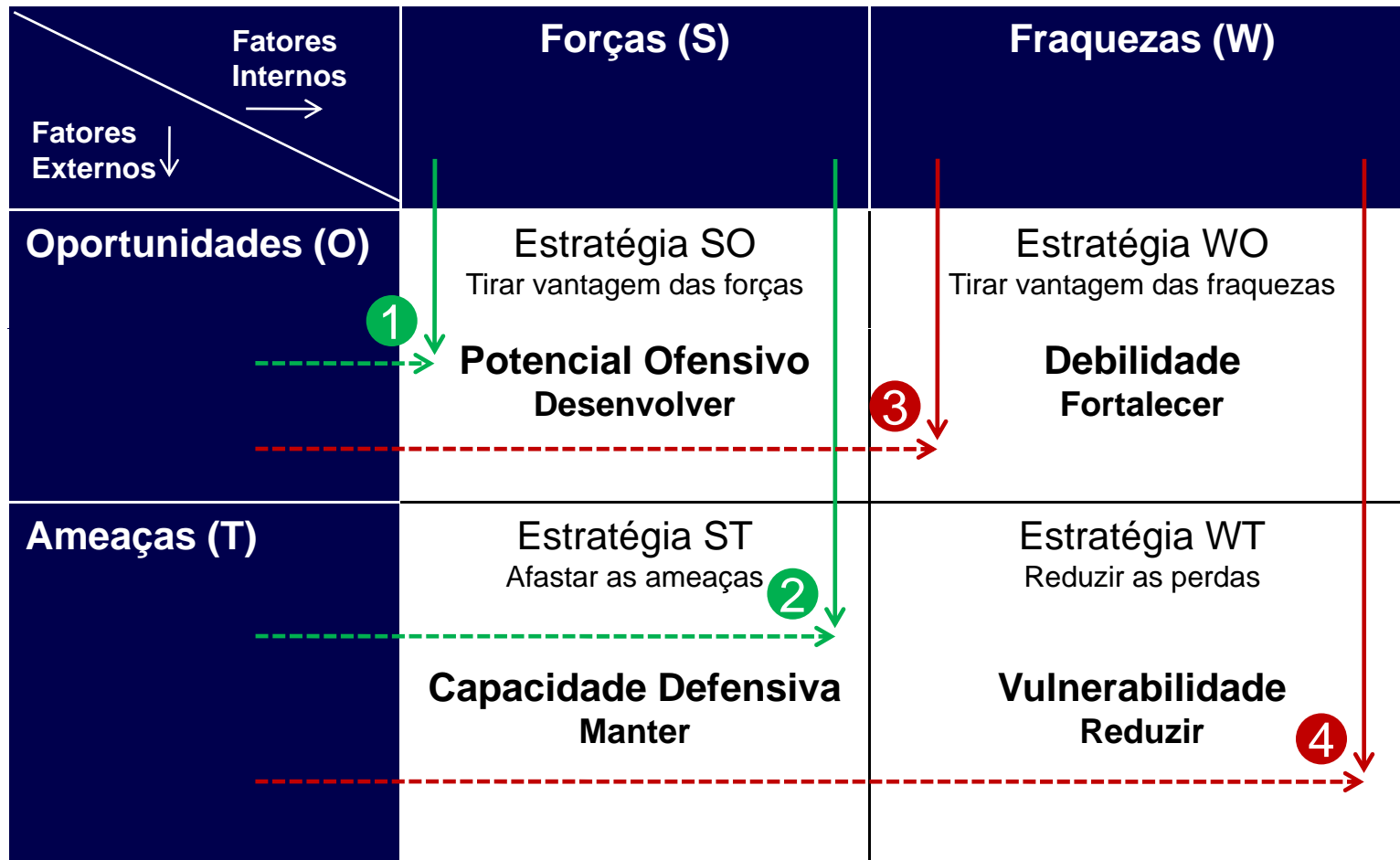
Fatores externos

Oportunidades identificadas no mercado	Ameaças identificadas no mercado
Tendências e oportunidades para sua empresa	Mudanças que vão afetar negativamente sua empresa <ul style="list-style-type: none"> ✓ Obsolescência de produtos ou serviços ✓ Concorrência ✓ Problemas financeiros ✓ Falta de recursos para investir ✓ Etc...

Transformando direcionadores em ações

- ✓ Se você leu a primeira parte deste material....então já percebeu...
- ✓ O conceito é o mesmo.....
 - Para saber como fazer para executar os direcionadores
 - Você tem que saber seus pontos fortes e fracos
 - Disto, derivará a estratégia para atender cada um dos direcionadores

Passo 3 – Análise cruzada SWOT



4 grupos de estratégias

- ✓ A análise cruzada SWOT resultará em um conjunto de 4 estratégias para sua empresa

Fatores Internos → Fatores Externos ↓	Forças (S)	Fraquezas (W)
Oportunidades (O)	Estratégia SO Tirar vantagem das forças Potencial Ofensivo Desenvolver	Estratégia WO Tirar vantagem das fraquezas Debilidade Fortalecer
Ameaças (T)	Estratégia ST Afastar as ameaças Capacidade Defensiva Manter	Estratégia WT Reduzir as perdas Vulnerabilidade Reduzir

Passo 4 – estratégias e objetivos

- ✓ Vamos fazer a última checagem...
 - Cruze os 4 grupos de estratégias com seus OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (lembra deles, lá do começo....?)
 - Será que todos os seus objetivos (anseios) foram cobertos?
 - Se sim.....excelente.....
 - Se não.....temos que rever se não existe alguma falha na SWOT – será que todos os pontos foram cobertos?

		Fatores Internos →	
		Forças (S)	Fraquezas (W)
Fatores Externos ↓	Oportunidades (O)	Estratégia SO Tirar vantagem das forças Potencial Ofensivo Desenvolver	Estratégia WO Tirar vantagem das fraquezas Debilidade Fortalecer
	Ameaças (T)	Estratégia ST Atacar as ameaças Capacidade Defensiva Manter	Estratégia WT Reduzir as perdas Vulnerabilidade Reduzir

Antes de começar

- ✓ Antes de falar sobre Direcionadores Estratégicos vamos fazer um exercício:
- ✓ Anote 5 objetivos para a sua empresa
 - Não se preocupe com o formato
- ✓ Neste momento, entenda objetivo como sendo "o que eu quero para minha empresa", por exemplo:
 - Aumentar as vendas em 30%
 - Ser a melhor empresa da região
 - Aumentar a visibilidade da empresa no mercado gerando novos negócios
 - Ter 90% de satisfação dos clientes
 - Lançar dois novos produtos

Vamos chamá-los de OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

ADVANCE

Gere o conjunto FINAL de estratégias e objetivos

Passo 5 – Be “SMART”

- ✓ Os DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS tem que ser “objetivos” ou S.M.A.R.T. :
 - Specific (Específico)
 - Measurable (Mensurável)
 - Achievable (Realizável)
 - Relevant (Relevante)
 - Time bound (Com datas)

Objetividade

✓ Melhorar vendas

✓ Trazer novos clientes

✓ Vender mais serviços

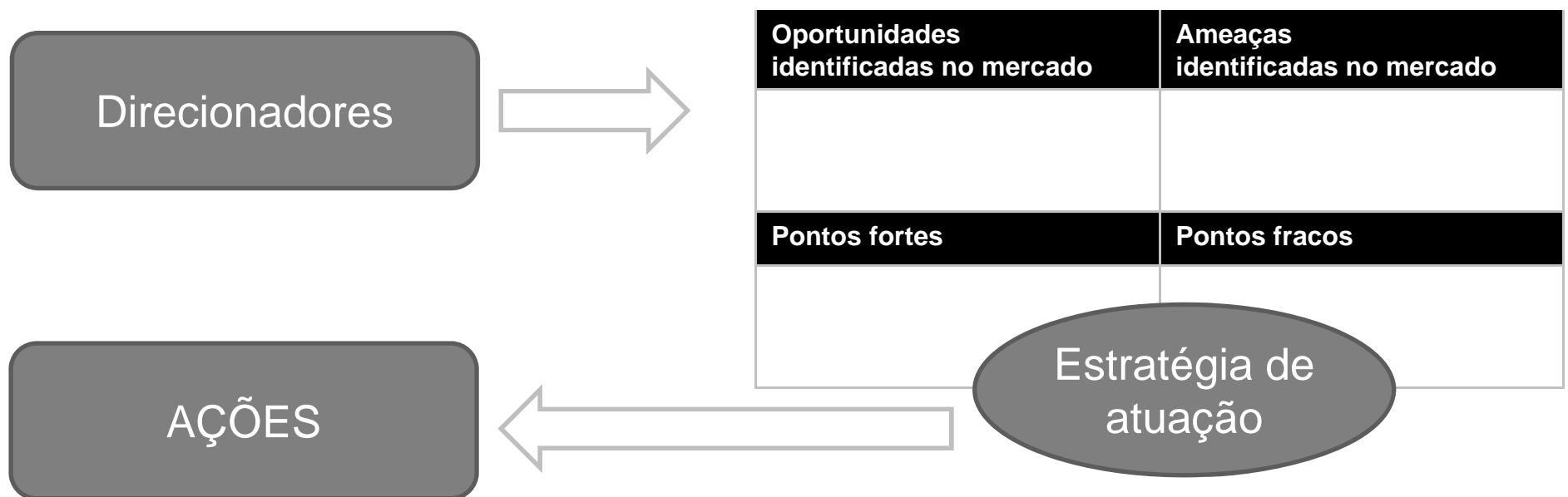
✓ Aumentar faturamento em 30% com relação ao mesmo período do ano passado

✓ Prospectar 10 novos clientes efetuando venda de contrato de serviço em, no mínimo, 4 deles

✓ Ter, no mínimo, 60% do faturamento vindo de serviços

Transformando direcionadores em ações

- ✓ Resumindo o processo de desenvolvimento da estratégia para sua área



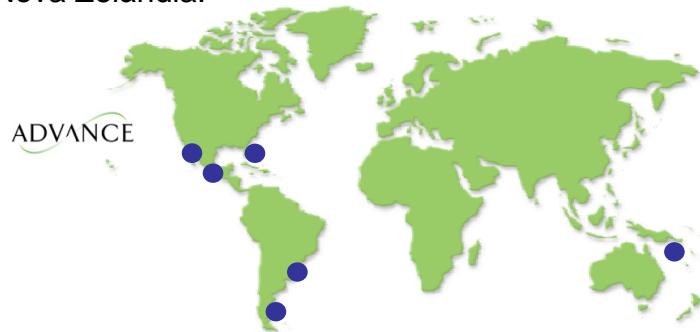
ADVANCE

Notas Finais



ADVANCE Marketing

A ADVANCE Marketing é uma empresa de treinamento e consultoria em gestão, vendas e marketing para empresas de TI. Nossa missão é maximizar a performance das empresas de TI através de consultoria em áreas vitais, desta forma, fortalecendo e tornando o canal de vendas e distribuição melhor preparado para competir. Para isto contamos com uma grande rede de profissionais e escritórios em São Paulo, Miami (50 pessoas), Califórnia, México, Argentina (45 pessoas) e Nova Zelândia.



Oferecemos, ao mercado, **treinamento e consultoria** nas áreas:

- ✓ Plano estratégico e plano de gestão empresarial
- ✓ Empreendedorismo e Plano de Negócios
- ✓ Planejamento de marketing e canal
- ✓ Atividades de marketing e geração de demanda
- ✓ Planejamento de recursos humanos, motivação e remuneração
- ✓ **Vendas** - capacitação da equipe de vendas utilizando metodologias como SolutionSelling, TargetAccountSelling, SPIN Selling, ValueSelling e StrategicSelling

Adicionalmente, oferecemos os **serviços**:

- ✓ Pesquisa de mercado
- ✓ Atividades de marketing e geração de demanda
- ✓ Geração e acompanhamento de oportunidades
- ✓ **Destaque: Projeto Microsoft de Planejamento Estratégico para ISV em 22 países do mundo**

Temos orgulho de servir a

3COM, Ação, Adobe, AMD,
Avaya, Cisco, Cognos, **IBM**,
Ingram-Micro, Intel,
Microsoft, Officer, **Oracle**,
Progress, Serasa,
TATA, TBA, TCS

Accept, Allen, B2Br, Brisa,
Ci&T, CRK, Discover, Disoft,
Forum Access, G&P, IFS,
Intercompany, Interface,
LanLink, n-Time, Qualiti,
Sebrae AL, Sebrae RS,
SeniorSolution, Softium,
Solution-TI, Unione
Vanguard, YKP

... e mais de 500 clientes

Treinamento e Consultoria em Gestão, Marketing e Vendas

Este material é um complemento do CRN
Business School / ADVANCE Business School

Caso você tenha qualquer dúvida sobre o material apresentado ou queira contratar os serviços da ADVANCE para apoiá-lo na gestão, marketing ou vendas da sua empresa, entre em contato:

Contatos

ADVANCE Marketing

R. Afonso Bras 473 – 1o andar
Vila Nova Conceição
04511-011 São Paulo – SP
T: (11) 3044-0867

www.advancemarketing.com.br

advance@advancemarketing.com.br



www.advancemarketing.com.br
advance@advancemarketing.com.br

Copyright

Todos os direitos reservados. É vedada a reprodução de parte ou do todo deste material sem a autorização expressa, e por escrito, da ADVANCE Marketing