

4 Planejamento Estratégico do Negócio

O planejamento estratégico do Negócio pode ser dividido em etapas conforme mostra a figura 1 abaixo.

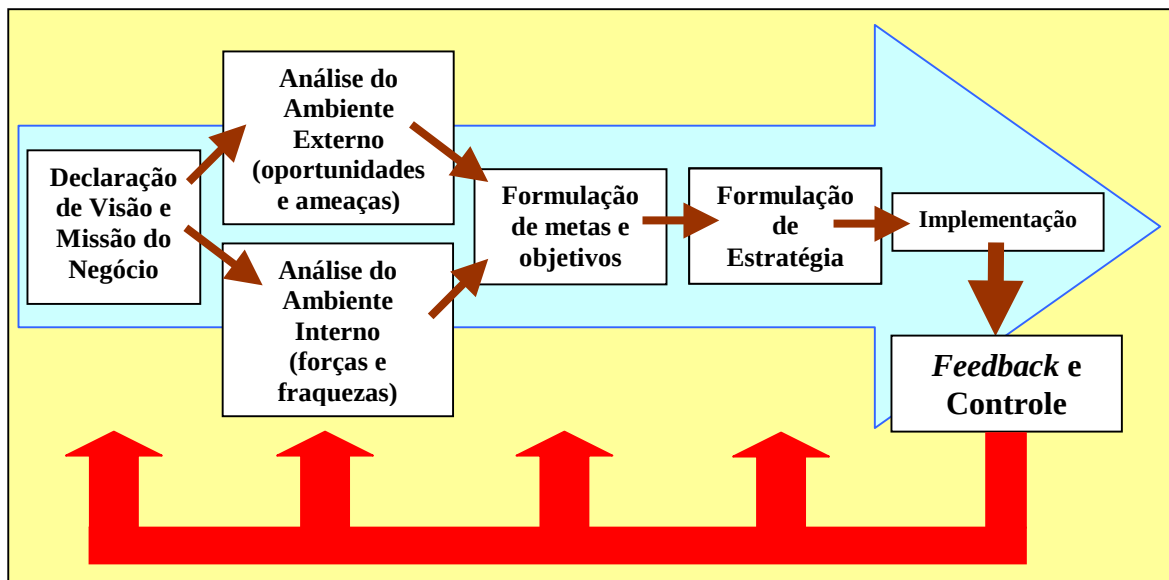


Figura 1 – O Processo de Planejamento Estratégico do Negócio (Kotler, 1999)

A partir da visão e missão da empresa pode-se estabelecer ações que serão implementadas, analisadas e acompanhadas visando atingir os objetivos e metas estipulados. Para isso, elabora-se uma estratégia corporativa. O plano de negócios de uma empresa deve contemplar de forma objetiva essa formulação estratégica da empresa. A seguir, será mostrado como se elabora um plano estratégico completo da empresa, de acordo com os conceitos aqui mencionados e de que forma cada etapa deve ser explicitada no plano de negócios.

4.1 Visão da Empresa

A declaração de visão é a declaração da direção em que a empresa pretende seguir, ou ainda, um quadro do que a empresa deseja ser. Trata-se ainda da personalidade e caráter da empresa. Assim, a declaração de visão de uma empresa deveria refletir as aspirações da empresa e suas crenças.

O leitores da declaração de visão de uma empresa poderão interpretar seu negócio como uma pessoa: como alguém que eles gostam, confiam e acreditam. A declaração de visão da empresa ajudará esses leitores a visualizarem sua empresa como você a vê, não como uma forma impessoal ou apenas algumas palavras em um pedaço de papel.

A declaração de visão não estabelece ou expressa fins quantitativos, mas provê motivação, uma direção geral, uma imagem e uma filosofia que guia a empresa. Além de apontar um caminho para o futuro, faz com que você queira chegar lá. Deve representar as maiores esperanças e sonhos da sua empresa.

Pode-se seguir os passos abaixo com o intuito de criar a declaração de visão de uma empresa:

- ✓ Selecione um pequeno grupo de funcionários dedicados de vários níveis de sua empresa;
- ✓ Peça ao grupo que identifique os valores da empresa, ou seja, o conjunto de crenças e princípios que orienta as atividades e operações da empresa, independente de seu porte;
- ✓ Abra um espaço para que as pessoas manifestem livremente suas idéias;
- ✓ Quando a equipe estiver satisfeita com seu trabalho, acrescente detalhes finais e envie a alta gerência.

Para que a declaração de visão cumpra seu papel é fundamental que seja adotada e promovida pela alta gerência da empresa. Dessa forma, o processo de declaração de visão é feito de maneira que todos os níveis da empresa possam colaborar, o que garante uma maior credibilidade à sua declaração.

Certifique-se ainda de que a declaração de visão de sua empresa corresponde à realidade da empresa. Nada é pior do que criar uma visão que tem mais a ver com a fantasia do que com o futuro. Visões fantasiosas geram apenas confusão e alienação entre todos os envolvidos.

O quadro abaixo mostra alguns exemplos de empresas que têm visão.

<i>Ser a Melhor... nos serviços aos nossos clientes, garantindo sua paz de espírito e enriquecendo sua qualidade de vida através de nossa parceria na gestão dos riscos que eles enfrentam.</i> The Allstate Corporation (Empresa de Seguros)	<i>Nosso negócio é preservar e melhorar a vida humana. Todas as nossas ações devem ser avaliadas com base em nosso sucesso em lograr esse objetivo.</i> Merck, Inc. (Indústria Farmacêutica)
<i>Garantir que nossos clientes sempre voltem em busca de boa comida, serviço atencioso e clima agradável.</i> The Applewood Café (Pequeno Restaurante)	<i>Mudar o mundo através da tecnologia.</i> Apple Computer, Inc. (Indústria de Computadores)

4.2 Missão da Empresa

A declaração de missão da empresa deve refletir a razão de ser da empresa, qual o seu propósito e o que a empresa faz. Geralmente a declaração da missão é curta, com no máximo duas sentenças ou um pequeno parágrafo. Para que a declaração de missão da sua empresa seja efetiva, ela deve:

- ✓ Destacar as atividades de sua empresa, incluindo os mercados que ela serve, as áreas geográficas em que atua e os produtos e serviços que oferece;
- ✓ Enfatizar as atividades que sua empresa desempenha e que a diferenciam de todas as outras empresas do mercado;
- ✓ Incluir as principais conquistas que você prevê para os próximos anos, e
- ✓ Transmitir o que você quer dizer de forma clara, concisa e interessante.

Antes de partir para a difícil, mas importante, tarefa de declaração da missão de sua empresa, procure responder às seguintes perguntas:

- ✓ Que clientes ou grupo de clientes sua empresa atende ou pretende atender?
- ✓ Que produtos ou serviços sua empresa oferece ou pretende oferecer?
- ✓ Que necessidades de mercado sua empresa atende? Qual é o mercado em que sua empresa compete?
- ✓ Qual é o diferencial tecnológico dos produtos e serviços da sua empresa em relação à concorrência?
- ✓ Que valor ou benefícios adicionais seus clientes obtêm quando escolhem sua empresa em lugar da concorrência?
- ✓ Qual é o comprometimento da sua empresa em relação aos seus objetivos econômicos de sobrevivência, crescimento e lucratividade?
- ✓ Qual é a imagem que sua empresa tem ou pretende ter perante seus clientes e a comunidade em geral?
- ✓ Qual é a atitude da sua empresa em relação aos seus funcionários?
- ✓ Com que velocidade as respostas às questões anteriores mudam?

Resumindo, a declaração da missão de sua empresa deve responder a seguinte pergunta:

O que é a sua empresa???

A seguir, encontram-se os passos que você deve seguir para criar a declaração de missão de sua empresa.

1. Reuna um pequeno grupo de indivíduos cujas responsabilidades abrangem as principais funções e atividades nas quais sua empresa está envolvida;
2. Peça aos membros que se preparem antecipadamente, respondendo isoladamente às questões apresentadas anteriormente;

3. Antes de qualquer outra coisa, analise as razões para elaborar uma declaração de missão e converse sobre o que esta declaração deve incluir;
4. Programe várias reuniões informais nas quais os membros do grupo possam expressar suas próprias opiniões e faça um *brainstorming*, visando estabelecer um consenso, e
5. Crie, analise e revise a missão da empresa em tantas reuniões formais quantas forem necessárias para que todos fiquem satisfeitos com a declaração da missão final.

Verifique se a declaração de missão da sua empresa está captando o propósito da empresa e se está traçando um quadro atraente da mesma. A idéia é que a missão da empresa transmita uma imagem tangível e concreta da empresa. Um exemplo inicial de declaração de missão de uma empresa:

***“Nossos produtos oferecem valor especial às pessoas,
independentemente de quem sejam”***

Note que esta declaração contém algo sobre a posição geográfica e o diferencial da empresa. Mas está muito distante de uma declaração completa. Para comunicar as atividades, realizações e recursos da empresa com mais clareza e impacto, vamos ampliar essa declaração:

***“Oferecemos os produtos da mais alta qualidade, de valor
incomparável, a todo o setor, permitindo que nossos clientes sejam
líderes em seus próprios setores”***

Esta declaração mostra-se mais completa e diz o que a empresa faz (oferecemos os produtos da mais alta qualidade), a quem ela serve (a todo o setor) e qual é o seu diferencial em relação aos concorrentes (valor incomparável, permitindo que nossos clientes sejam líderes em seus próprios setores).

Agora, note a declaração de missão de algumas empresas:

<i>Nossa missão é oferecer a todos os clientes um meio de locomoção a pequenas distâncias para pessoas e cargas, com um grau de confiança superior aos produtos oferecidos por empresas semelhantes no mundo inteiro.</i> Elevadores Otis (Indústria líder na fabricação de elevadores)	<i>Comercializar veículos desenvolvidos e fabricados nos Estados Unidos, líderes mundiais em qualidade, custo e satisfação do cliente, através da integração de pessoas, tecnologia e sistemas empresariais, transferindo conhecimento, tecnologia e experiência a toda a General Motors.</i> Divisão Saturn da GM (Indústria Automobilística)
---	--

<i>Nossa missão é oferecer processamento de textos e serviços de computação gráfica rápidos e confiáveis; formar entre as empresas locais uma reputação de especialistas em processamento de textos na escolha de projetos de pequeno e grande portes.</i> Keystrokes Word Processing (empresa de serviços de secretariado)	<i>A missão da Cruz Vermelha é melhorar a qualidade de vida humana; , aumentar a autoconfiança e a preocupação com os outros; e ajudar as pessoas a evitar emergências, preparar-se para elas e enfrentá-las.</i> Cruz Vermelha Internacional (Organização Humanitária Internacional)
---	---

4.3 Análise do Ambiente Externo e Interno

Análise do Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças)

Uma vez declarada a missão da empresa, seus executivos devem conhecer as partes do ambiente que precisam monitorar para atingir suas metas. Por exemplo, a empresa de iluminação de estúdios de televisão precisa observar a taxa de crescimento dos estúdios de televisão, sua situação financeira, os concorrentes atuais e os novos, novos desenvolvimentos tecnológicos, a legislação que pode afetar o *design* ou marketing e os canais de distribuição para a venda de equipamentos de iluminação.

Em geral a empresa precisa monitorar as forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e os atores microambientais importantes (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam sua habilidade de obter lucro. A empresa deve estar preparada para rastrear tendências e desenvolvimentos importantes. Para cada tendência ou desenvolvimento, a administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas.

Oportunidades: Um importante propósito da análise ambiental é identificar novas oportunidades de marketing e mercado.

Oportunidade de Marketing: é uma área de necessidade do comprador em que a empresa pode atuar com rentabilidade.

As oportunidades podem ser classificadas de acordo com a *atratividade* e a *probabilidade de sucesso*. A probabilidade de sucesso da empresa não depende apenas da força de seu negócio, das exigências básicas para ser bem-sucedida em seu mercado alvo, mas também das suas competências para superar seus concorrentes. A mera competência não constitui uma vantagem competitiva. A empresa de melhor desempenho será aquela que pode gerar o maior valor para o consumidor e sustentá-lo ao longo do tempo.

Na matriz de oportunidades mostrada na figura 2(a), as melhores oportunidades de marketing enfrentadas pela empresas de iluminação de estúdios de televisão estão listadas na célula superior esquerda; a administração deve ir atrás dessas oportunidades. As oportunidades na célula inferior direita são de menor importância. As oportunidades da célula superior direita e inferior esquerda devem ser monitoradas com atenção porque podem melhorar a atratividade ou probabilidade de sucesso.

Ameaças: Alguns desenvolvimentos do ambiente externo representam ameaças.

Ameaça Ambiental: é um desafio decorrente de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de ação defensiva de marketing, a deterioração das vendas ou lucro.

As ameaças devem ser classificadas conforme seu *grau de relevância* ou *probabilidade de ocorrência*. A figura 2(b) ilustra a matriz de ameaças enfrentadas pela empresa de iluminação de estúdios de televisão. As ameaças da célula superior esquerda são de maior importância porque podem prejudicar seriamente a empresa e têm alta probabilidade de ocorrência. Para lidar com essas ameaças, a empresa precisa preparar planos de contingência para enfrentá-las antes ou durante suas ocorrências. As ameaças da célula inferior direita são menores e podem ser ignoradas. As ameaças das células superior direita e inferior esquerda não exigem planos de contingência, mas precisam ser cuidadosamente monitoradas, porque, se aumentarem, podem tornar-se mais sérias.

Uma vez a administração ter identificado as principais oportunidades e ameaças enfrentadas pela empresa, é possível caracterizar sua atratividade global. Quatro resultados são possíveis:

- ✓ Um negócio ideal é alto em termos de oportunidades e baixo em termos de ameaças;
- ✓ Um negócio especulativo é alto tanto em termos de oportunidades como de ameaças;
- ✓ Um negócio maduro é baixo em termos de oportunidades e baixo em ameaças;
- ✓ Um negócio arriscado é baixo em termos de oportunidades e alto em ameaças.

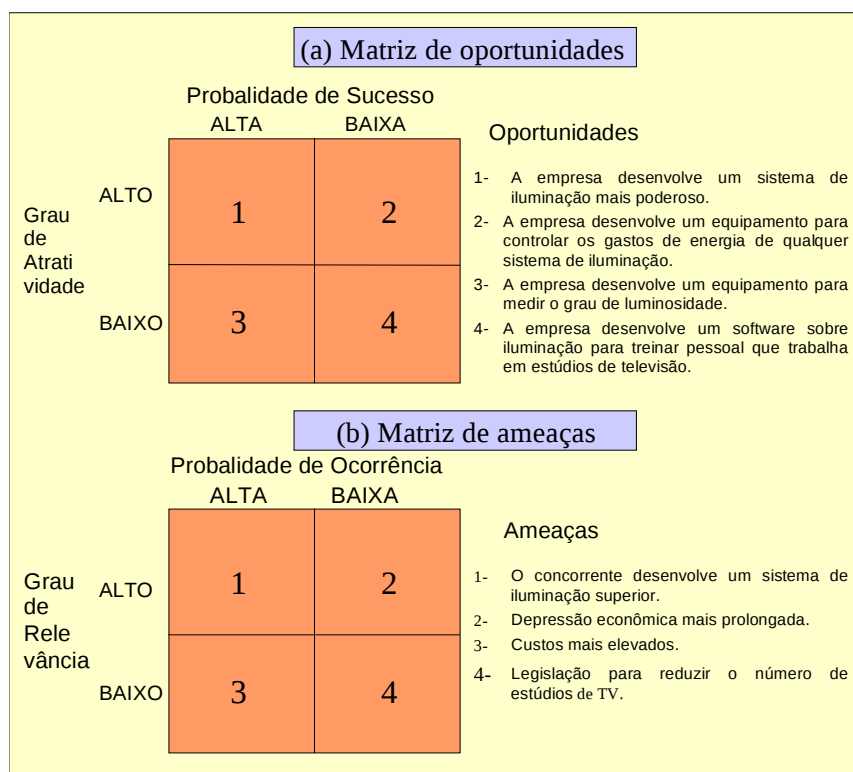


Figura 2 – Matriz de Oportunidades e Ameaças

Análise do Ambiente Interno (Forças e Fraquezas)

Uma coisa é discernir as oportunidades atraentes do ambiente; outra é possuir as competências necessárias para aproveitar bem essas oportunidades. Assim, é necessária a avaliação periódica das forças e fraquezas de cada negócio. Isto pode ser feito usando-se um formulário similar ao da figura 3 (*checklist* para análise de desempenho de forças e fraquezas). A administração – ou uma consultoria externa – avalia as competências de marketing, finanças, de produção e organizacional e classifica cada fator em termos de força (importante, sem importância e neutro) e de fraqueza (importante ou sem importância).

Claramente, não é necessário corrigir todas as fraquezas do negócio nem destacar suas forças. A grande questão é se o negócio deve ficar limitado a essas oportunidades em que possui as forças exigidas ou se deve adquirir forças para explorar outras oportunidades melhores. Deve-se atentar para o seguinte ponto: muitas vezes um negócio vai mal não porque faltam a seus departamentos as forças necessárias, mas porque não trabalham em equipe. Portanto, é muito importante avaliar os relacionamentos interdepartamentais como parte da auditoria ambiental interna. Deve-se ter em mente também que os pontos fortes só podem ser considerados fortes se suas capacidades e recursos estiverem alinhadas aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da empresa. Os FCS são as habilidades e os recursos que a empresa precisa

necessariamente ter para vencer. Os FCS devem incluir a mais nova tecnologia, o serviço mais simpático, o marketing mais brilhante ou a localização etc. Limite sua lista de FCS a não mais do que 4 ou 5.

CHECKLIST PARA ANÁLISE DE DESEMPENHO DAS FORÇAS E FRAQUEZAS								
DESEMPENHO						GRAU DE IMPORTÂNCIA		
	Força Importante	Força não Importante	Neutro	Fraqueza Importante	Fraqueza não Importante	ALTA	MÉDIA	BAIXA
MARKETING								
1. Reputação da empresa								
2. Participação de Mercado								
3. Qualidade do Produto								
4. Qualidade do Serviço								
5. Eficácia do Preço								
6. Eficácia da Distribuição								
7. Eficácia da Promoção								
8. Eficácia da Força de Vendas								
9. Eficácia da Inovação								
10. Cobertura Geográfica								
FINANÇAS								
11. Custo / Disponibilidade de Capital								
12. Fluxo de Caixa								
13. Estabilidade Financeira								
PRODUÇÃO								
14. Instalações								
15. Economia de Escala								
16. Capacidade								
17. Habilidade da Força de Trabalho								
18. Habilidade de Produção Pontual								
19. Habilidade Técnica de Produção								
ORGANIZAÇÃO								
20. Visão de Liderança								
21. Dedicção dos Funcionários								
22. Orientação Empreendedora								
23. Flexibilidade / Responsabilidade								

Figura 3 – Checklist de pontos fortes e fracos

4.4 Análise da Situação Atual

Depois de identificados os pontos fortes e pontos fracos e analisadas as oportunidades e ameaças, pode-se obter a matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats* – pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças). A matriz SWOT traça uma análise da situação atual do negócio e deve ser refeita regularmente, dependendo da velocidade com que seu ambiente, seu setor e sua própria empresa mudam. A seguir, encontram-se os passos que devem ser seguidos para obter-se a matriz SWOT:

1. Divida todos os pontos fortes que identificou em dois grupos, os que estão e os que não estão associados a oportunidades potenciais ou ameaças latentes em seu setor;
2. Divida todos os pontos fracos da mesma forma – um grupo associado a oportunidades, o outro a ameaças;
3. Construa uma matriz com quatro quadrantes;
4. Inclua os pontos fortes e fracos de sua empresa, juntamente com as oportunidades e ameaças do setor, em cada uma das quatro caixas (ver figura 4).

A análise SWOT fornece uma orientação estratégica útil. Grande parte dela é bom senso. Primeiro corrija o que está errado. Em seguida, aproveite ao máximo as oportunidades que você identificou no mercado. Só depois pode se dar ao luxo de prestar atenção a outros problemas e áreas. Certifique-se de abordar cada uma das seguintes etapas em sua análise:

1. Elimine possíveis pontos fracos da empresa identificados em áreas nas quais você enfrenta ameaças graves de seus concorrentes e tendências desfavoráveis em um ambiente de negócios dinâmico;
2. Capitalize as oportunidades descobertas onde sua empresa tem pontos fortes significativos;
3. Corrija possíveis pontos fracos identificados em áreas que contêm oportunidades potenciais;
4. Monitore as áreas nas quais você identificou pontos fortes para não ser surpreendido no futuro por possíveis riscos latentes.

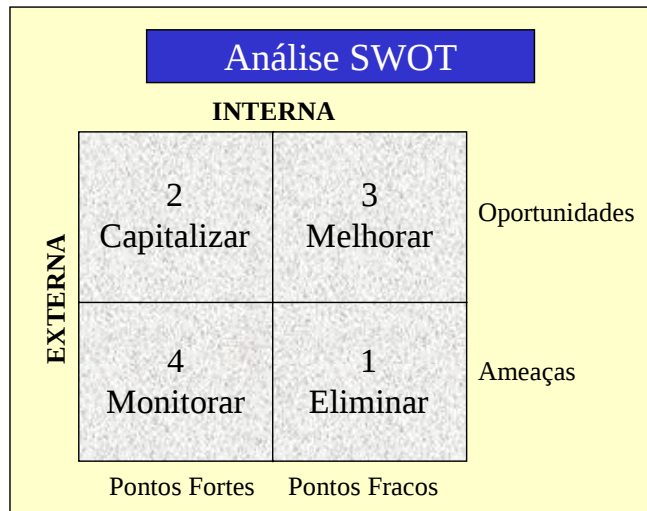


Figura 4 – Análise SWOT

A mudança é a única constante em qualquer negócio, setor, mercado... Mudança constante significa que a análise SWOT não pode ser feita uma única vez; é preciso rever a matriz regularmente à medida que seus concorrentes crescem e o ambiente à sua volta muda. A análise SWOT é uma ferramenta extremamente útil e deve ser utilizada continuamente com o objetivo de clarear o caminho a ser seguido e o que deve ser feito. A estratégia SWOT resume-se em eliminar os pontos fracos em áreas onde existem riscos e fortalecer os pontos fortes em áreas onde se identificam oportunidades.

4.5 Metas e Objetivos

Muito se confunde a respeito destes dois conceitos quando se faz um planejamento estratégico do negócio. A diferença entre Meta e Objetivo, no entanto, é bastante clara como será apresentada a seguir.

Quem precisa de metas afinal? Por que ter metas?

Poderíamos responder a estas perguntas apenas com uma frase clássica: “se não sei onde quero chegar, qualquer caminho é um caminho válido”. É isso mesmo. Quando não se tem uma definição clara das metas de um negócio tanto a longo como a curto prazo, de nada adianta fazer-se um planejamento estratégico, por mais completo que seja, pois qualquer caminho é idêntico.

Então, a principal razão de se escrever as metas e objetivos do negócio é procurar adequar e orientar o caminho a ser seguido para que a empresa esteja cumprindo sua missão em direção à sua visão.

A principal diferença entre metas e objetivos é que a meta indica intenções gerais da empresa e o caminho básico para chegar ao destino que você deseja. Já os objetivos são as ações específicas mensuráveis que constituem os passos para se atingir a meta.

Quando todas as suas metas são alcançadas a missão da empresa está atendida. Então se uma meta de uma empresa de brinquedos é ter brinquedos prontos para o natal, seus objetivos são uma lista de tarefas que devem ser realizadas em primeiro lugar, tais como: embalagem, *design*, propaganda, distribuição, e a manufatura. E esses objetivos devem ser definidos de forma quantitativa, ou seja, devem ser objetivos específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes, e com horizonte de tempo bem definidos.

Enquanto a missão da empresa descreve o que ela é, as suas metas são a forma de conduzi-la em direção à sua visão. A seguir, algumas características ou atributos que podem estar presentes nas metas de algumas empresas:

- ✓ Objetivos financeiros;
- ✓ Contribuição para o lucro ou produtividade e provê retorno sobre o investimento;
- ✓ São mensuráveis e específicas;
- ✓ Estão atreladas à missão e visão da empresa;
- ✓ Focam resultados;
- ✓ São desafiantes, porém realistas;
- ✓ São controláveis;
- ✓ Tem tempo limitado;
- ✓ São estratégicas;
- ✓ Foca no crescimento do negócio.

Pode-se definir as metas de uma empresa com frases como “tornar-se líder de mercado” ou “fornecer alternativas de baixo custo”. Exemplos de metas financeiras são: “atingir o ponto de equilíbrio em agosto de 2000” ou “Obter o retorno sobre determinado investimento em 24 meses”.

Metas são resultados abrangentes com os quais a empresa assume um compromisso definitivo. Para atingir suas metas, a empresa deve estar disposta a comprometer os recursos – dinheiro e pessoas – necessários para alcançar os resultados almejados. As metas definidas para a empresa devem ditar as opções de negócio, orientando o processo decisório em toda a organização. As metas devem criar um elo indissolúvel entre as ações da empresa e sua missão.

A simples definição de uma meta genérica para a empresa não é tudo. É preciso que cada meta seja acompanhada de uma série de objetivos; declarações operacionais que especificam exatamente o que deve ser feito para se alcançar a meta.

Objetivos são declarações específicas que se relacionam diretamente a uma determinada meta; fornecem detalhes do que deve ser feito e quando. Geralmente são associados a números e datas. Dessa forma, é fácil de se determinar se um objetivo foi alcançado. Não existem objetivos isolados. Fora do contexto de suas metas mais amplas, eles têm significado restrito, sendo até bastante confusos.

Os objetivos devem ser SMART, ou seja:

eS pecíficos
M ensuráveis
A tingíveis
R elevantes
T emporais

A palavra objetivos refere-se a algo tangível. Idealmente, cada meta deveria ter um ou mais objetivos que a suportam. Cada objetivo deveria incluir o nome dos responsáveis pela tarefa e a data limite para o cumprimento das mesmas. Então, a meta e os objetivos devem ser considerados em conjunto para se ter clareza em seu entendimento.

Uma maneira fácil de diferenciar meta de objetivo é relacionar meta com palavras (esboçando o quadro geral) e objetivo com números (complementando-o com os detalhes específicos)!

Resumindo, tem-se que:

- ✓ Metas são resultados mais abrangentes que a empresa assume o compromisso de alcançar;
- ✓ Objetivos são as etapas necessárias para se alcançar as metas;

A seguir, encontram-se algumas diretrizes que podem ser seguidas para a definição de metas:

- ✓ Determine quem participará da definição de metas de sua empresa. Como as metas são o centro do negócio da sua empresa, este grupo deve incluir os responsáveis por todas as suas principais atividades.
- ✓ Desenvolva um procedimento para monitorar as metas de sua empresa regularmente, revisando e reformulando essas metas à medida que as circunstâncias do negócio se modificarem;
- ✓ Crie metas individuais que esclareçam as atividades de sua empresa sem restringir a flexibilidade e a criatividade;
- ✓ Certifique-se de que as metas de sua empresa, em conjunto, constituem um projeto eficaz para alcançar suas abrangentes intenções;
- ✓ As metas declaradas por sua empresa devem ter estreita ligação com a missão da empresa;
- ✓ Use as metas para comunicar as intenções a todos, dentro e fora da empresa.

Diretrizes para a definição de objetivos:

- ✓ Determine quem definirá os objetivos de negócio de sua empresa. Os objetivos indicam o que deve ser feito e quando e devem contar com a participação de todos os funcionários;

- ✓ Desenvolva um sistema para definição, revisão e administração dos objetivos em toda a empresa;
- ✓ Certifique-se de que os objetivos podem ser alcançados e verificados incluindo valores e datas quando conveniente;
- ✓ Crie objetivos de negócios claramente associados às metas mais abrangentes da empresa;
- ✓ Garanta que os objetivos de sua empresa, em conjunto, propiciem o uso eficiente de recursos – dinheiro e pessoas – em busca de intenções mais abrangentes;
- ✓ Considere o uso de um método formal, como o gerenciamento por objetivos, para envolver todos os funcionários de sua empresa no processo contínuo de definição, revisão e cumprimento dos objetivos de negócios.

A seguir, encontram-se alguns exemplos de metas de negócios e seus objetivos específicos.

- ✓ Penetração de Mercado: a meta associada a esse exemplo ocorre quando se deseja aumentar o *market-share* da empresa, ou seja, a participação de mercado. Um exemplo hipotético para uma indústria de sucos de laranja pode ser “conquistar 25% do mercado de suco de laranja, na região centro-oeste, até 2001”. Para isso, a empresa estabelece objetivos de “desenvolver nova embalagem para o produto até jan/2000”, e ainda “implantar sistema de distribuição computadorizada em todas as regionais a cada 2 meses até jun/2000” e “ampliar capacidade produtiva da planta de Abaeté em 10% até jul/2000”.
- ✓ Manutenção de Mercado: a meta associada a esse caso ocorre quando a empresa está satisfeita com sua situação atual e a performance da companhia. Um exemplo de meta seria “manter a participação de mercado nos níveis atuais (30%) para os próximos 2 anos. Objetivos associados: “Investir R\$1milhão de reais até 2001 em treinamento e reciclagem de mão-de-obra” e “Aumentar volume de vendas à taxa de 10%/ano para os próximos 2 anos”. Note que manter mercado não significa não crescer. Pelo contrário, dependendo do mercado onde a empresa atua, a manutenção do *market-share* pode pedir um crescimento expressivo do negócio.
- ✓ Expansão de Mercado: a meta associada a este exemplo é parecida com o caso de penetração de mercado, só que aqui se foca um mercado novo para o produto. Exemplo para uma empresa que atua só na região sudeste: “conquistar 40% do mercado do nordeste em 3 anos”. Objetivos associados: “cadastrar 10 novas revendas a cada 6 meses até 2002” e “investir R\$ 3milhões em publicidade na região nordeste até 2001” etc.
- ✓ Diversificação: ocorre quando a empresa move-se para um novo e diferente mercado com novos produtos, devido a estagnação de seu

mercado atual ou ainda pelo fato de não haver mais possibilidades de crescimento no mesmo.

- ✓ Utilização de capacidade: quando existe capacidade ociosa e se deseja aumentar a força de vendas total em relação à força de vendas parcial.
- ✓ Percentagem específica de lucros: quando existe a consideração de sucesso do produto. Muitas firmas usam essa meta para o seu programa de marketing. Quando um produto não atinge essa meta, ele passa a deixar de ser rentável.
- ✓ Maximização do lucro: o foco da maximização é o valor da moeda ao invés do valor representado pela porcentagem sobre vendas.
- ✓ Estabelecer produtividade e retorno sobre patrimônio: É outro tipo de meta financeira e inclui a produtividade dos ativos e o retorno sobre o patrimônio. Taxas elevadas sobre ativos, altos retornos sobre ativos maximizam a produtividade dos ativos usados para gerar vendas e retorno. Quanto mais altas as taxas, melhor o desempenho. O retorno sobre o patrimônio é o fator-chave que os investidores consideram ao analisar um investimento.

4.6 Formulação da Estratégia

Até aqui, você definiu a missão e visão do seu negócio e definiu metas e objetivos visando atender sua missão em direção à visão declarada.

Agora, é necessário definir-se um plano para se atingir as metas estabelecidas, ou seja, a empresa precisa de uma formulação de estratégias para serem implantadas. Embora muitos tipos de estratégias estejam disponíveis, Michael Porter resumiu-as em três tipos genéricos que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico: liderança total em custos, diferenciação e foco. Vejamos cada uma delas.

- ✓ Liderança total em custos: Aqui, a empresa faz grande esforço para reduzir ao máximo seus custos de produção e distribuição, podendo, assim, oferecer preços menores que seus concorrentes e obter maior participação de mercado.
- ✓ Diferenciação: Neste caso, a empresa concentra esforços para alcançar desempenho superior em uma determinada área de benefício para o consumidor, valorizada por grande parte do mercado. Pode esforçar-se para ser líder em serviços, em qualidade, em estilo, em tecnologia etc., mas não é possível liderar em todas as áreas.

- ✓ **Foco:** A empresa aborda um ou mais segmentos de mercado menores, em vez de ir atrás de um grande mercado. Ela deve conhecer as necessidades desses segmentos e obter lideranças em custos ou encontrar uma forma de diferenciação dentro desse segmento-alvo.

Conforme Porter, as empresas que adotam a mesma estratégia dirigida ao mesmo mercado ou segmento de mercado-alvo formam um grupo estratégico. Aquelas que aplicam melhor essa estratégia obtêm os maiores lucros. Essas empresas podem ainda estabelecer alianças estratégicas a fim de garantir sua fatia de mercado. Exemplos de alianças são:

- ✓ Alianças de produto/serviço, onde uma empresa licencia outra para a produção de seu produto/serviço;
- ✓ Alianças promocionais, onde uma empresa concorda em promover um produto/serviço de outra;
- ✓ Alianças logísticas, onde uma empresa oferece serviços de apoio logístico ao produto de outra;
- ✓ Parcerias de preço, onde uma ou mais empresas adotam acordos de preços.

Após o desenvolvimento das principais estratégias da empresa, deve-se adotar programas de apoio detalhados com responsáveis, áreas envolvidas, recursos e prazos definidos.

Implementação

Uma estratégia clara e programas de apoio bem delineados podem ser inúteis se a empresa falhar em sua implementação cuidadosa. De fato, a estratégia é apenas um entre sete elementos, conforme a consultoria McKinsey, que trabalha para as empresas mais bem administradas. O modelo 7-S da McKinsey para o sucesso empresarial é composto por estratégia, estrutura, sistemas, e ainda, estilo, pessoal, habilidades e valores compartilhados.

O estilo significa que os funcionários da empresa compartilham uma forma comum de pensamento e comportamento. O pessoal significa que a empresa contrata funcionários capacitados, bem treinados e que executam bem suas tarefas. Habilidades significam que os funcionários estão preparados para seguir as estratégias da empresa. Valores compartilhados significam que os funcionários dividem os melhores valores e missões. Quando esses elementos estão presentes, as empresas são, geralmente, mais bem sucedidas na implementação da estratégia.

Feedback e Controle

À medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa rastrear os resultados e monitorar os novos desenvolvimentos nos ambientes interno e externo. Alguns ambientes mantêm-se estáveis de um ano para outro. Outros se desenvolvem lentamente, de maneira previsível. Ainda outros mudam rapidamente de maneira imprevisível. Não obstante, a empresa pode esperar por uma coisa: o ambiente certamente mudará e, quando isso ocorrer, será necessário rever sua implementação, programas, estratégias ou até objetivos.