

LISTA DE ANEXOS

- ANEXO A - Transparências do Seminário de Conscientização para Mudança e Apresentação do Programa
- ANEXO B - Formulário Seminário Inicial
- ANEXO C - Transparências sobre Indicadores Quantitativos de Desempenho Financeiro
- ANEXO D - Instruções de Preenchimento de Indicadores Financeiros
- ANEXO E - Formulários de Indicadores Financeiros
- ANEXO F - Transparências de Planejamento Estratégico
- ANEXO G - Formulários de Planejamento Estratégico
- ANEXO H - Instruções de Preenchimento de Formulários de Planejamento Estratégico - Ambiente externo
- ANEXO I - Instruções de Preenchimento de Formulários de Planejamento Estratégico – Priorização de problemas
- ANEXO J - Instruções do Plano de Pesquisa
- ANEXO K - Instruções do Plano de Ação
- ANEXO L - Formulários do Plano de Ação
- ANEXO M - Folder
- ANEXO N - Questionário de Seleção
- ANEXO O - Planejamento Estratégico da Transportadora
- ANEXO P - Transparências Revisadas para o Seminário de Conscientização para Mudança e Apresentação do Programa

ANEXO Q - Transparências Revisadas para o Planejamento Estratégico

ANEXO R - Formulários Revisados de Planejamento Estratégico

ANEXO S - Instruções Revisadas de Preenchimento de Formulários do Planejamento
Estratégico - Ambiente Externo

ANEXO T - Instruções Revisadas de Preenchimento de Formulários de Planejamento
Estratégico - Priorização de Problemas



PROGRAMA DE PLANEJAMENTO EMPRESARIAL PARA PEQUENAS EMPRESAS

SEMINÁRIO INTRODUTÓRIO

Conceitos básicos e metodologia de desenvolvimento

- † Recepção dos participantes
- † Apresentação global do programa
- † Abordagem de qualidade e Competitividade, Fatores competitivos e Conjuntura
- † Apresentação da metodologia de Planejamento do Programa
- † Formação de equipe de trabalho nas empresas



Apresentação global do Programa de Planejamento Empresarial

O ATUAL AMBIENTE COMPETITIVO

† transformações e mudanças de valores

† produtos e mercados globais

† abertura da economia brasileira

† desafio tecnológico

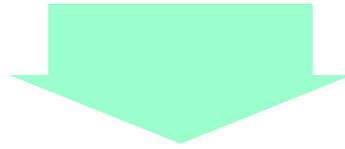
Necessidade de mudar



MUDANÇA PLANEJADA

ORIGEM DO PROGRAMA

- †Curso Planejamento Empresarial para Empreendedores (CEPA/UFRGS)
- †Demanda por Consultoria (SEBRAE/RS)
- †Projeto Gestão Empresarial e Qualidade (FIERGS, SENAI, PPGEP-UFRGS)



**PROGRAMA DE PLANEJAMENTO EMPRESARIAL - GRUPOS
COMPETITIVOS**

Objetivos

(grupo de empresas)

Formação de um grupo de empresas de alta competitividade, através da aplicação de metodologia de Planejamento Estratégico



†troca de experiências

†sinergia

†formar modelos de referência

†propiciar fontes de “benchmarking”

†consolidar metodologia de Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas

Objetivos

(para as empresas individualmente)

Capacitar o corpo funcional das empresas para desenvolver um modelo de Planejamento-ação adequado a sua realidade



† *compreender o ambiente competitivo*

† *formar uma equipe de melhorias*

† *elaborar um plano de melhorias abrangente e consistente*

† *gerar o espírito de mudança*



Estratégias

- † Integração Interna
- † Não Consultoria
- † Continuidade
- † Acompanhamento e Auditoria

CRONOGRAMA FÍSICO

	97				98					
	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun
Módulos										
Indicadores	x	x				x				x
Desempenho										
Planejamento		x	x	x						
- Análise										
Planejamento										
- Plano de ação				x	x	x				
- Internalização							x	x	x	x

Apresentação da equipe do projeto



+Coordenadores Técnicos

- Francisco J. Kliemann Neto
- Marisa Ignez S. Rhoden

+Monitores

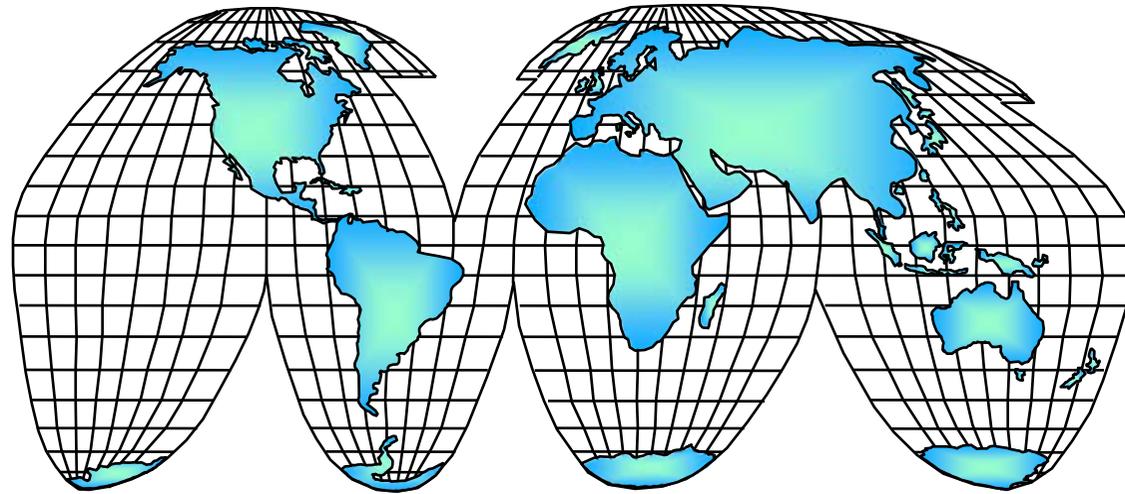
- Álvaro Gehlen de Leão
- Carlos Alberto Diehl
- Cláudio Sampaio



Gestão da Inovação Industrial

Análise da Conjuntura

O atual cenário dos negócios das empresas



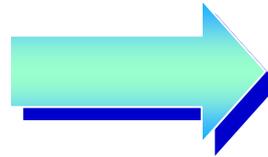
A Atual Conjuntura dos Negócios

...pressões diversas...

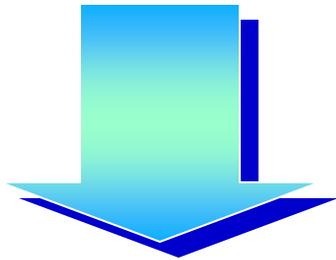


A Evolução das Últimas Décadas

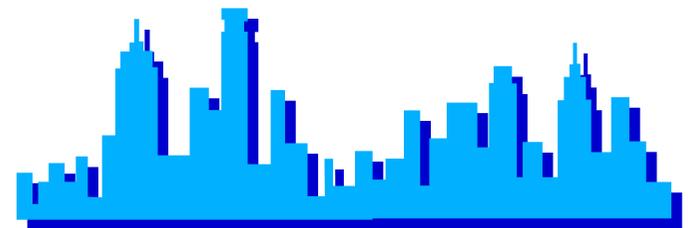
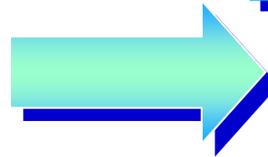
MERCADOS FECHADOS



PROTEÇÕES
INEFICIÊNCIAS



**MERCADOS GLOBAIS
E INTEGRADOS**



COMPETITIVIDADE
ELIMINAÇÃO DE
PERDAS

Difusão Tecnológica

CICLOS CURTOS DE
GERAÇÃO DE TECNOLOGIA



AUMENTO DA OFERTA DE
INFORMAÇÕES TECNOLÓGICAS



TECNOLOGIA DE PRODUTO



TECNOLOGIA DE PROCESSO



TECNOLOGIA GERENCIAL



Domínio
Público

**Diferencial =
Gestão Global
do Processo
Produtivo**

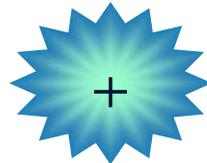


Difusão Tecnológica (Cont.)

EVOLUÇÃO + DIFUSÃO TECNOLÓGICA



Aumento da Oferta = Concorrência Intensa



Aumento da Conscientização dos Consumidores



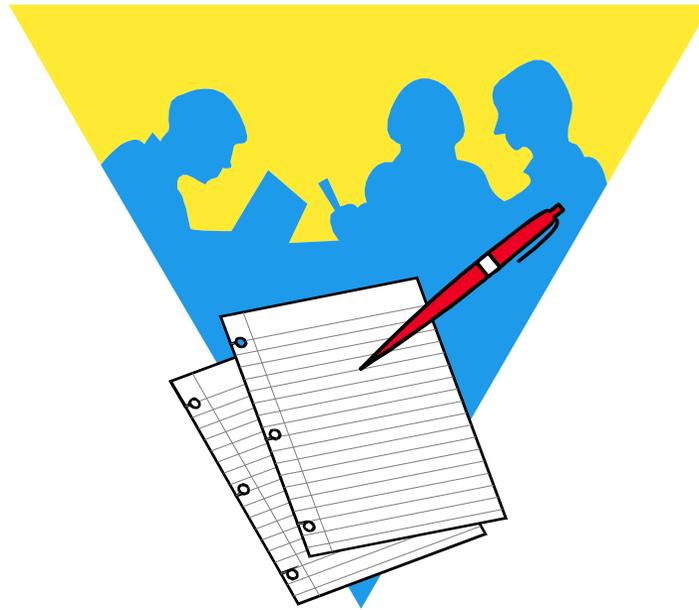
PULVERIZAÇÃO DE MERCADOS E CRIAÇÃO DE NOVOS
NICHOS DE MERCADO



**ÊNFASE NOS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS DAS
EMPRESAS**

Tendências Empresariais Atuais

Os principais fatores de influência nos negócios das empresas.



Tendências Empresariais Atuais

O que está mudando no contexto empresarial



Tendências Empresariais Atuais

★ **Qualidade**

- Não é mais Objetivo ou Meta - É PREMISSA!

★ **Margens**

Compressão das Margens

Preço = Custo + Lucro

Lucro = Preço - Custo

Custo = Preço - Lucro

Situação Brasileira
(1992-1998)

★ **Ciclo de Vida**

- Redução Acentuada do Ciclo de Vida dos Produtos



Tendências Empresariais Atuais

* **Governos**

- Menores, Fora da Economia, Redução de Subsídios

* **Explosão Tecnológica**

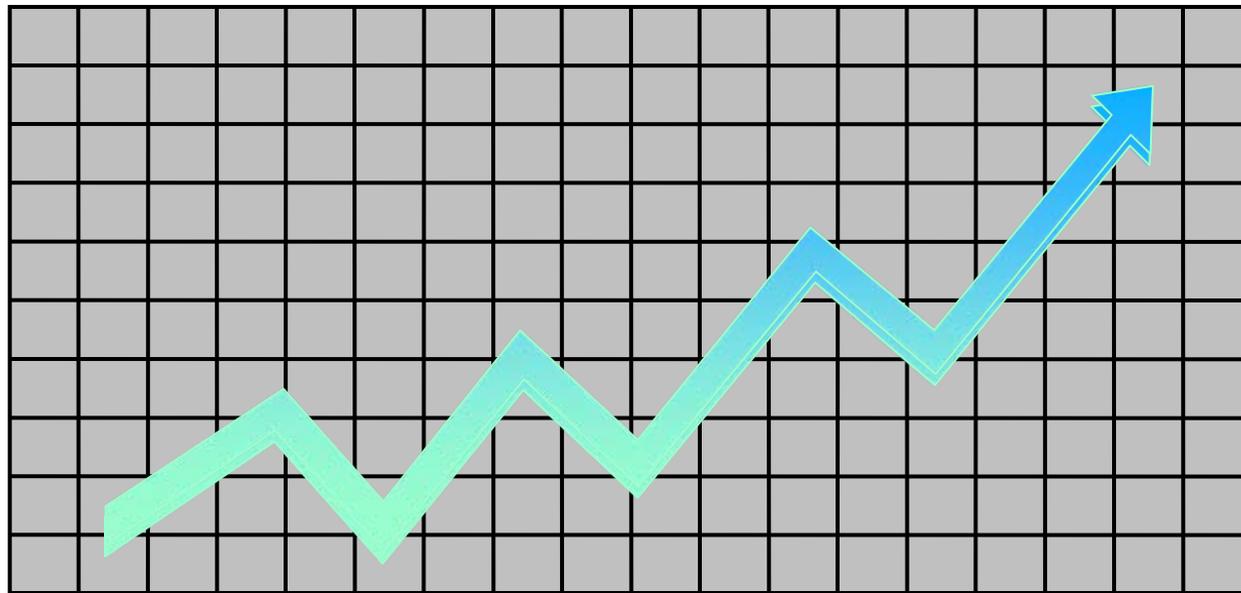
- O Conhecimento Tecnológico em 2.002 será 16 vezes maior que em 1990 (algumas áreas)

* **Relações de Poder**

- de Imposição para Negociação (entre cadeias)
- de Individualismo para Parceria (nas cadeias produtivas)
- nos blocos econômicos (GAT, NAFTA, MERCOSUL)

Competitividade e Fatores Competitivos

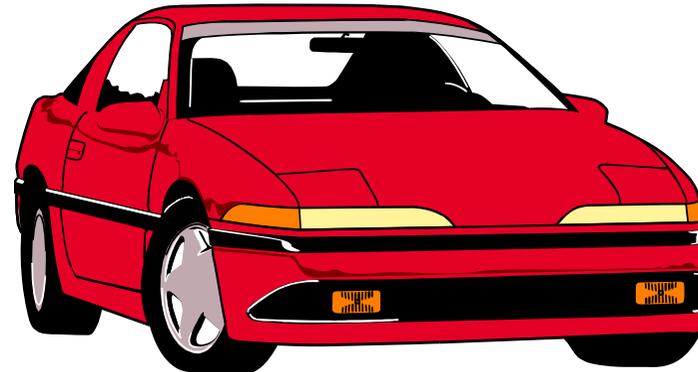
A concorrência e a avaliação de desempenho



Fatores Competitivos

+ Fatores Competitivos de WHEELWRIGHT

- Qualidade Intrínseca,
- Atendimento (flexibilidade de mix/diversidade),
- Custos,
- Inovação (flexibilidade de produto),
- Confiabilidade.



Fatores Competitivos

+ Fatores Competitivos de FALCONI

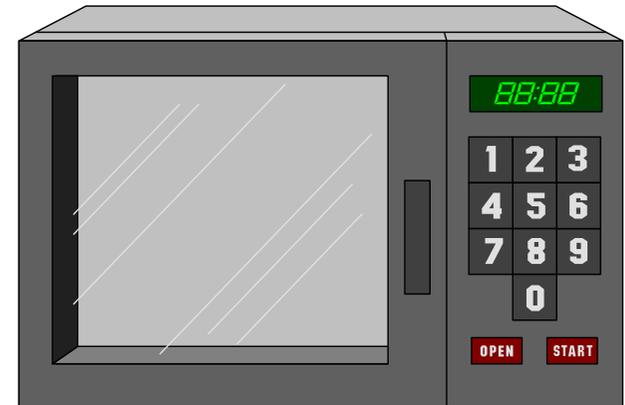
- Qualidade Intrínseca,
- Custos,
- Atendimento,
- Moral,
- Segurança.



Fatores Competitivos

+ As Dimensões da Qualidade de GARVIN

- Performance,
- Capacidades Adicionais,
- Confiabilidade,
- Conformidade,
- Durabilidade,
- Assistência Técnica (serviços),
- Estética,
- Qualidade Percebida (status).





Competitividade

✚ PORQUÊ AS EMPRESAS TEM SUCESSO

- **Desenvolvem novas bases de competição**
- Desenvolvem melhores formas de competir em bases antigas de Competição

✚ CONDICIONANTES DA COMPETITIVIDADE

- Fenômenos macroeconômicos
- Condições da infra-estrutura e recursos naturais
- Condições dos recursos humanos disponíveis
- Políticas governamentais

Práticas gerenciais, tecnologia, inovação e relações de trabalho

Competitividade

+ UMA INTERPRETAÇÃO:

- A COMPETITIVIDADE consiste na EFETIVA AGREGAÇÃO DE VALOR (a transformação ou o serviço prestado tem valor compatível com o percebido pelo consumidor).

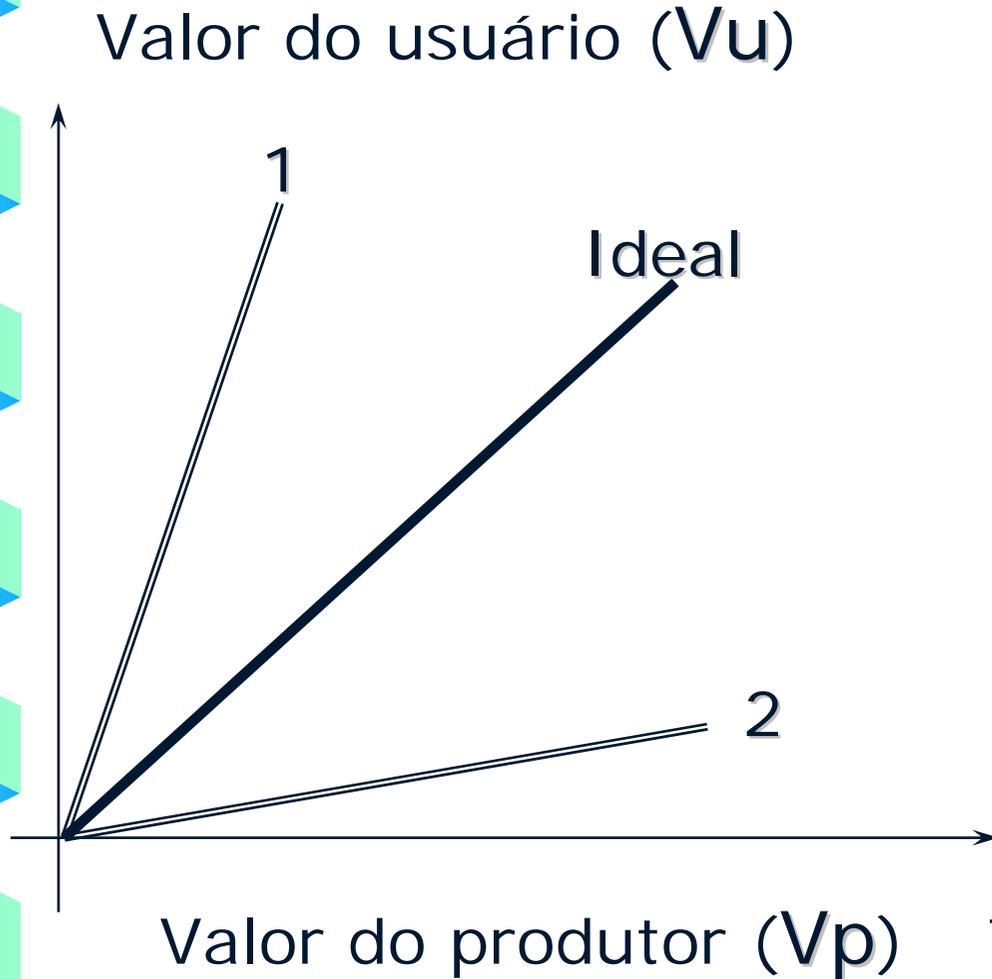
➤ Ponto de vista do USUÁRIO

+ OUTRA INTERPRETAÇÃO:

- A COMPETITIVIDADE é melhor entendida através da PRODUTIVIDADE (valor do bem produzido frente aos recursos consumidos).

➤ Ponto de vista do PRODUTOR

Competitividade



Situação 1

- produto vende bem
- empresa tem baixo lucro no produto

Situação 2

- vendas do produto caem
- empresa ganha bem no produto

Situação Ideal

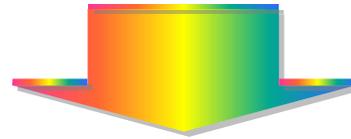
- consumidor satisfeito
- empresa satisfeita

fonte: GAV - UFSC, 1995.

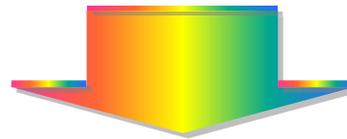
Competitividade

COMPETITIVIDADE = DESAFIO DA IND. BRASILEIRA

Década de 50 + Teoria Americana + Realidade Japonesa =
Modelo Japonês de Qualidade e Produtividade



Década de 80 = Benchmarking = "GAP" Mundial de
Competitividade



Década de 90 = Teoria Japonesa + Realidade Brasileira =
Modelo Brasileiro de Competitividade

Competitividade

Benchmarking BRASIL X MUNDO X JAPÃO Principais Indicadores de Competitividade

INDICADORES	BRASIL 1990	BRASIL 1993	MÉDIA mundial	JAPÃO
Índice de rejeição (ppm)	23 a 28 mil	11 a 15 mil	200	10
Retrabalho (% volume)	30	12 a 20	2	0,001
Gastos com Assistência Técnica (% Faturamento)	2,72	2	0,1	0,05
Tempo Médio Entrega	35 dias	20 dias	2 a 4 dias	2 dias
Tamanho Médio Lote (unidades)	1.000	100 a 250	20 a 50	1 a 10
Rotatividade Estoque (vezes/ano)	8	8 a 14	60 a 70	150 a 250
Setup (minutos)	80	30 a 40	10	5
Tempo Produtivo (% lead time)	10	30	< 50	70
Quebra Máquinas (h/máq./ano)	40	21	15 a 20	5 a 8
Invest. em P&D (% Faturamento)	< 1	1 a 2	3 a 5	8 a 12
% operários c/ sugestões	0,1	1 a 2	50 a 70	95
Treinamento (h/empregado/ano)	< 1	< 1	5 a 7	10
Nº níveis hierárquicos	10 a 12	4 a 8	7	3

Competitividade X Gestão da Inovação

“Pesquisa, Desenvolvimento e Transferência de Tecnologia”



Algumas Considerações

- † A evolução do capitalismo levou a relação entre ciência e produção para patamares mais elevados de formalização e organização  istema tecnocientífico.
- † Setores adotam, cada vez mais, características tecnológicas que os levam a ser caracterizados science-based  as empresas para dominar a variável tecnológica, organizam formal e profissionalmente seu processo de inovação tecnológica...
- ...as EMPRESAS PASSAM A ADMINISTRAR A FUNÇÃO DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS E P&D.

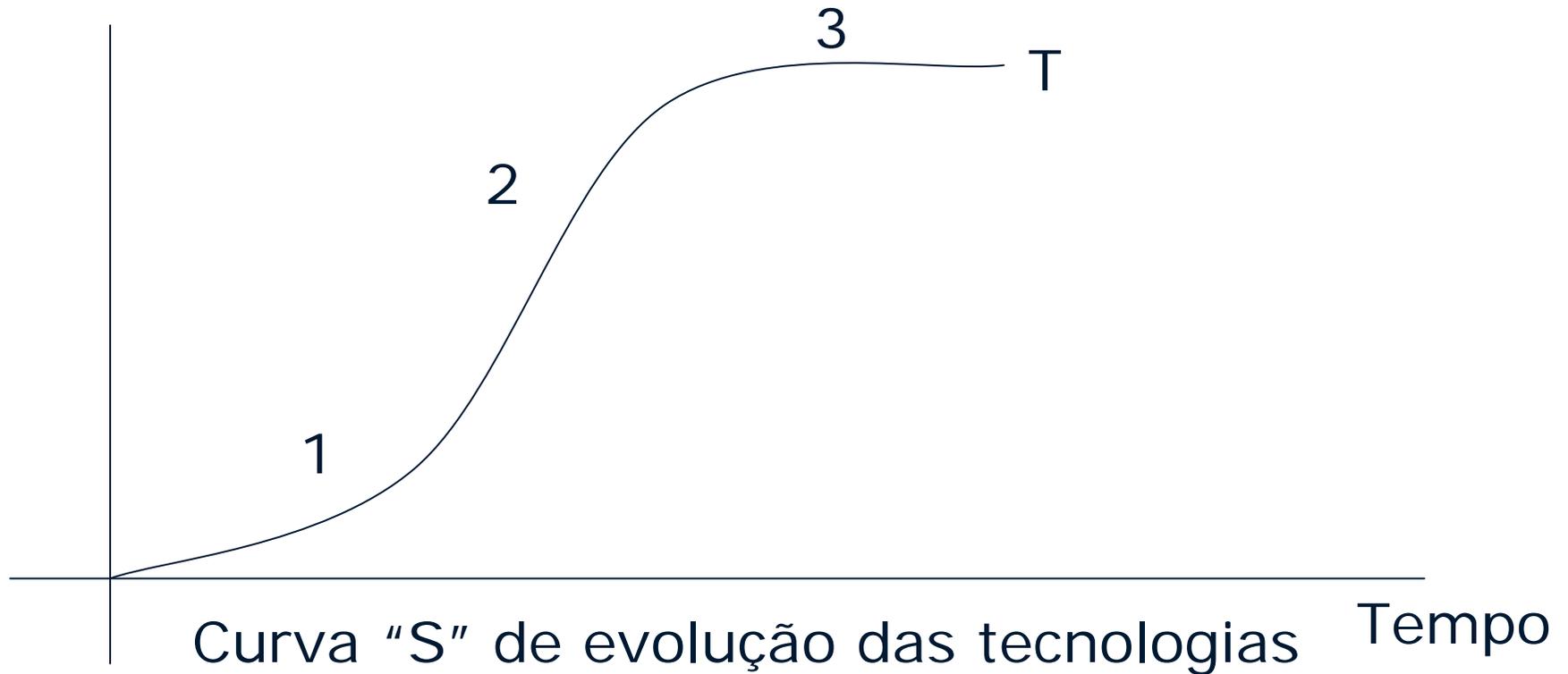


Algumas Considerações

† A **GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA** surge como um instrumento importante para a competitividade industrial.

Diferentes Trajetórias Tecnológicas

Grau de Desenvolvimento Tecnológico



1. NASCENTE

2. DESENVOLVIMENTO

3. ESTABILIZADA

Gestão da Inovação Tecnológica

- † Dentro do quadro atual de competição, a “arte de diferenciar-se” passa a ser uma importantíssima de vantagem competitiva  tecnológica.
- † A capacidade tecnológica funciona como uma espécie de “*criativarium*”, onde a criatividade pode ser exercida com (relativa) liberdade.
- † GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA é uma nova **área estratégica** que não pode mais ser negligenciada  passa a ser o fator diferencial em um mundo de inovadores
ADMINISTRAÇÃO DA CAPACIDADE TECNOLÓGICA.



Gestão da Inovação Tecnológica

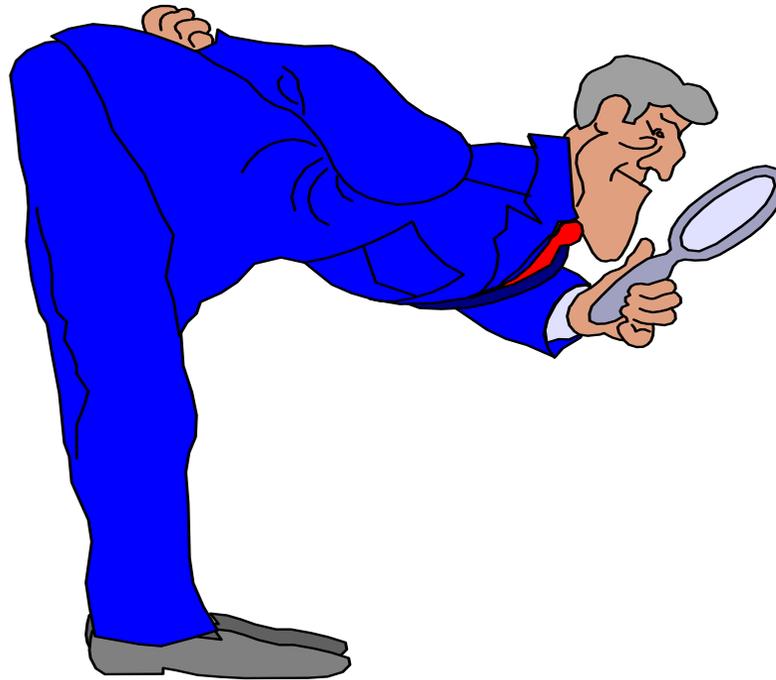
- † Se inovação é o uso de conhecimentos disponíveis e da criatividade para resolver problemas, a **GESTÃO DA INOVAÇÃO** é a gestão das fontes de conhecimento e da criatividade  balancear os diferentes esforços.

O Equilíbrio da Gestão Tecnológica



⊕ Este processo consiste na seleção, interpretação e disseminação de informações "inteligentes" (criativas) → **INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

Diagnóstico Organizacional ...entendendo a competitividade...

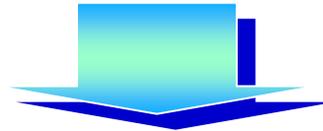


Metodologia de Diagnóstico

ANÁLISE AMBIENTE EXTERNO



ANÁLISE AMBIENTE INTERNO



ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE AMBIENTES
EXTERNO E INTERNO

DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS
E PLANOS ESTRATÉGICOS
DE MELHORIAS

Análise do Ambiente Externo

- ✦ IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS NEGÓCIOS DA EMPRESA
- ✦ AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS PRINCIPAIS NEGÓCIOS DA EMPRESA
 - Evolução Temporal dos Negócios;
 - Importância dos Negócios para a Empresa.
- ✦ AVALIAÇÃO DOS FATORES EXTERNOS DE INFLUÊNCIA NOS NEGÓCIOS DA EMPRESA
 - Economia, Política, Tecnologia, Concorrências, Clientes, etc...;
 - Grau de Influência - Monitoramento.



Análise do Ambiente Externo

+ FATORES COMPETITIVOS DA EMPRESA

- Preço do Produto;
- Prazo de Entrega;
- Inovação do Produto;
- Atendimento Pós-Venda;
- Qualidade Intrínseca;
- Outros



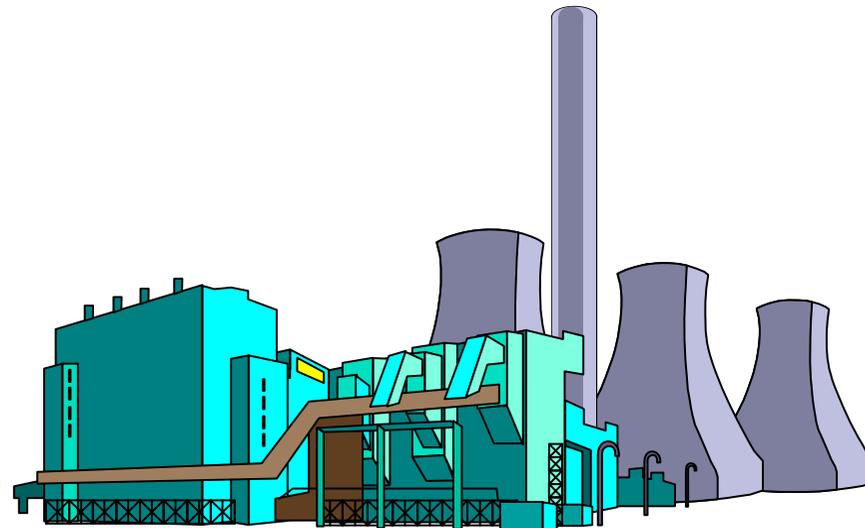
FATORES
GANHADORES DE
PEDIDO E
QUALIFICADORES

+ CONCLUSÕES

- ***Por que os clientes compram meus produtos?***
- ***Por que os clientes compram os produtos de meus concorrentes?***
- ***Qual o meu Fator Competitivo mais importante?***
- ***Quanto devo melhorá-lo para expandir meu Mercado?***

Análise do Ambiente Interno

- ✦ CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS PRODUTIVOS POR NEGÓCIO
- ✦ IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS POR ÁREA
 - Pontos Fracos
- ✦ IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS FORTES POR ÁREA



Análise do Ambiente Interno

+ IDENTIFICAÇÃO DA INTER-RELAÇÃO ENTRE OS PROBLEMAS

- Relações Forte, Média e Baixa

+ ANÁLISE:

AMEAÇAS EXTERNAS X PROBLEMAS

- Pontuação de Problemas x Fatores Ganhadores de Pedidos

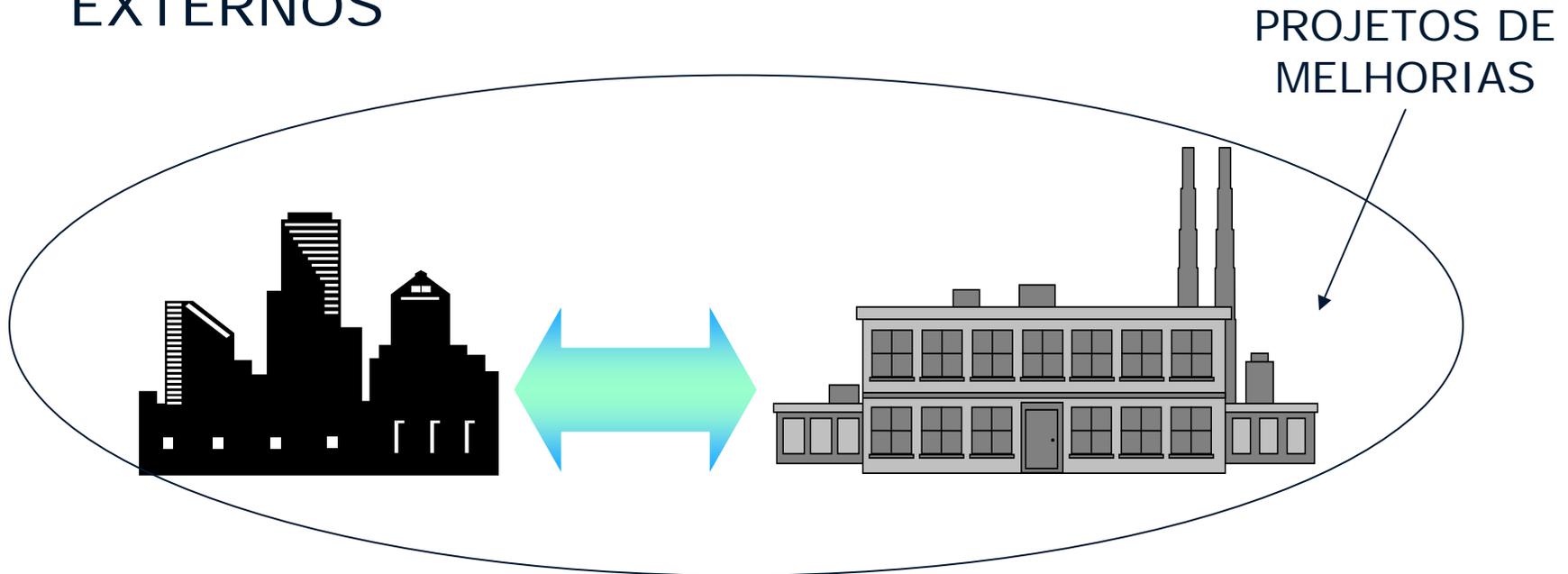
+ PRIORIZAÇÃO DOS PONTOS FRACOS DE TODAS AS ÁREAS

- Relação com Fatores Competitivos, outros Problemas, Tempo e Custo de Implementação

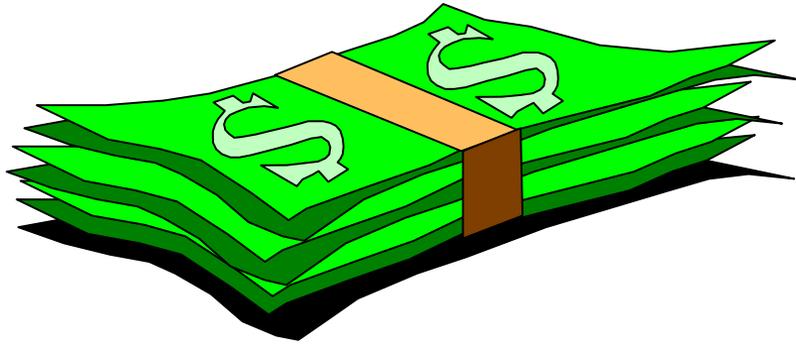


Metodologia de Diagnóstico

- ✦ DEFINIÇÃO DOS PROJETOS DE MELHORIA
 - Projetos x Negócios x Fatores Competitivos
- ✦ DEFINIÇÃO DOS PROJETOS QUE CONDUZIRÃO A EFEITOS SOBRE OS FATORES COMPETITIVOS EXTERNOS



Estratégias de Negócio X Estratégias de Produção



Fatores X Modelo Competitivo

AMBIENTE EXTERNO
(mercados, clientes, cocorrentes, etc...)



AMBIENTE INTERNO
(pontos fracos e fortes)



FATORES COMPETITIVOS QUALIFICADORES E
GANHADORES DE PEDIDO



ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS



ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO

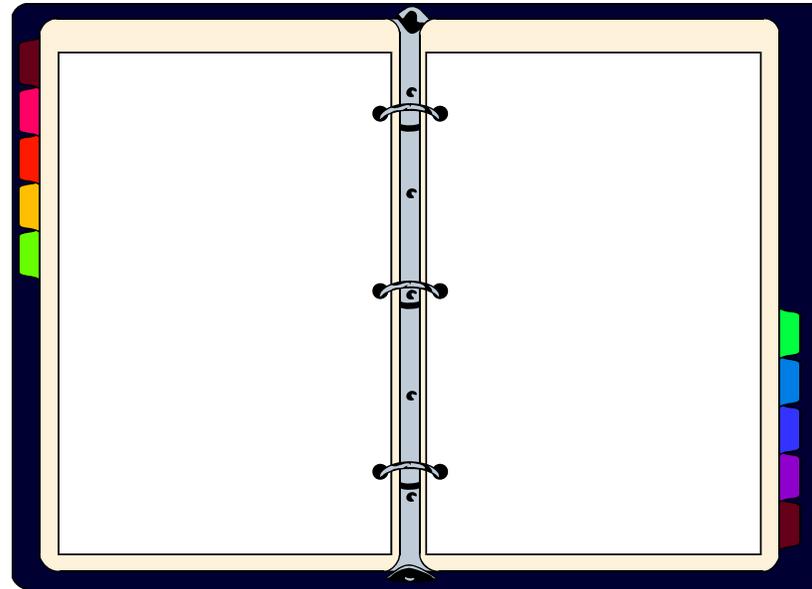


Estratégias de Negócio

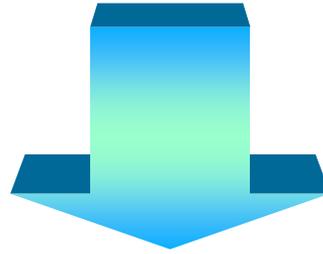
- ✦ Estratégia baseada em Marketing,
 - (exemplo: essa não é uma Brastemp);
- ✦ Estratégia baseada em Tecnologia,
 - (exemplo: novo televisor Mitsubishi)
- ✦ Estratégia baseada em baixo Custo,
 - (exemplo: custo do Carrefour):
 - Economia de Escala;
 - Baixo Custo da Mão-de-Obra;
 - Baixo Custo dos Insumos.



Implantação de Ações ...gerenciando as inovações...



Desdobramento do Plano de Ação - Questões Chaves (Cont.)



+ DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES NECESSÁRIAS E CONDIÇÕES ENVOLVIDAS

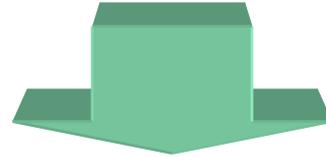
- Análise! *O QUE PRECISA SER FEITO?*
- Ações! *QUEM FAZ O QUE? COMO? ONDE?
QUANDO?*
- Condições! *O QUE PRECISAMOS PARA FAZER?*
- Resultados! *COMO SABER SE ESTAMOS FAZENDO
CERTO?*

Metodologia do Plano de Ação

PROJETOS DE MELHORIAS DEFINIDOS



DESDOBRAMENTO EM ATIVIDADES GERENCIAIS



DESDOBRAMENTO EM TAREFAS OPERACIONAIS



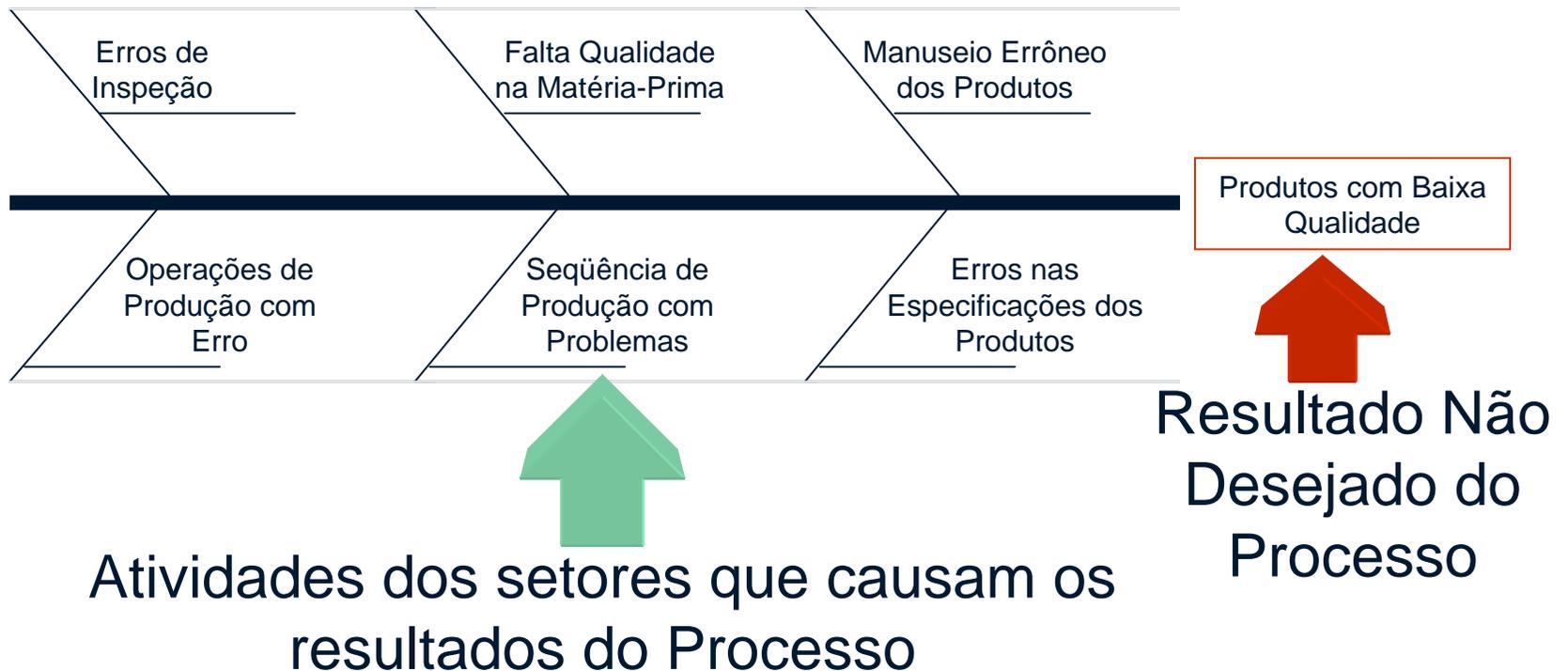
**DEFINIÇÃO DA SISTEMÁTICA
DE ACOMPANHAMENTO E
CONTROLE DOS RESULTADOS**



Análise das Causas dos Processos que Conduzem aos Pontos Fracos

+ ANÁLISE DAS CAUSAS DOS PROBLEMAS

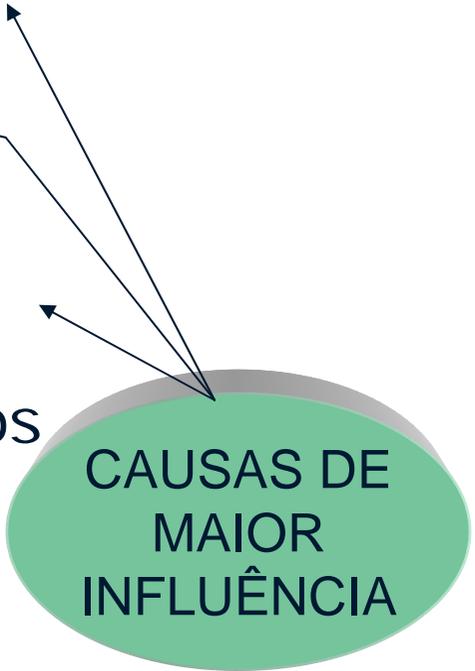
- Exemplo - Problema: Falta de Qualidade do Produto



Priorização das Causas de Maior Influência nos Pontos Fracos

✚ PRIORIZAÇÃO DAS CAUSAS DOS PROBLEMAS

- Exemplo - Problema: Falta de Qualidade do Produto
 - Erros de Inspeção
 - « Falta de Qualidade da Matéria-Prima
 - Manuseio Errôneo dos Produtos
 - « Operações de Produção com Erro
 - Seqüência de Produção com Problemas
 - « Erros nas Especificações dos Produtos

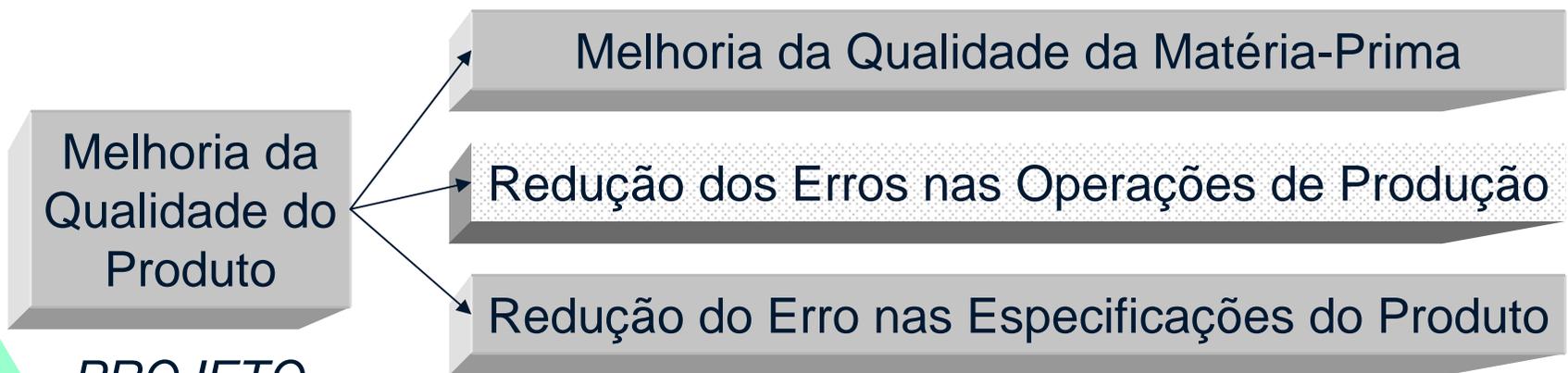


CAUSAS DE
MAIOR
INFLUÊNCIA

Definição das Atividades do Projeto de Melhoria

+ IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES PARA ATAQUE DAS CAUSAS DOS PONTOS FRACOS

- Exemplo - Problema: Falta de Qualidade do Produto

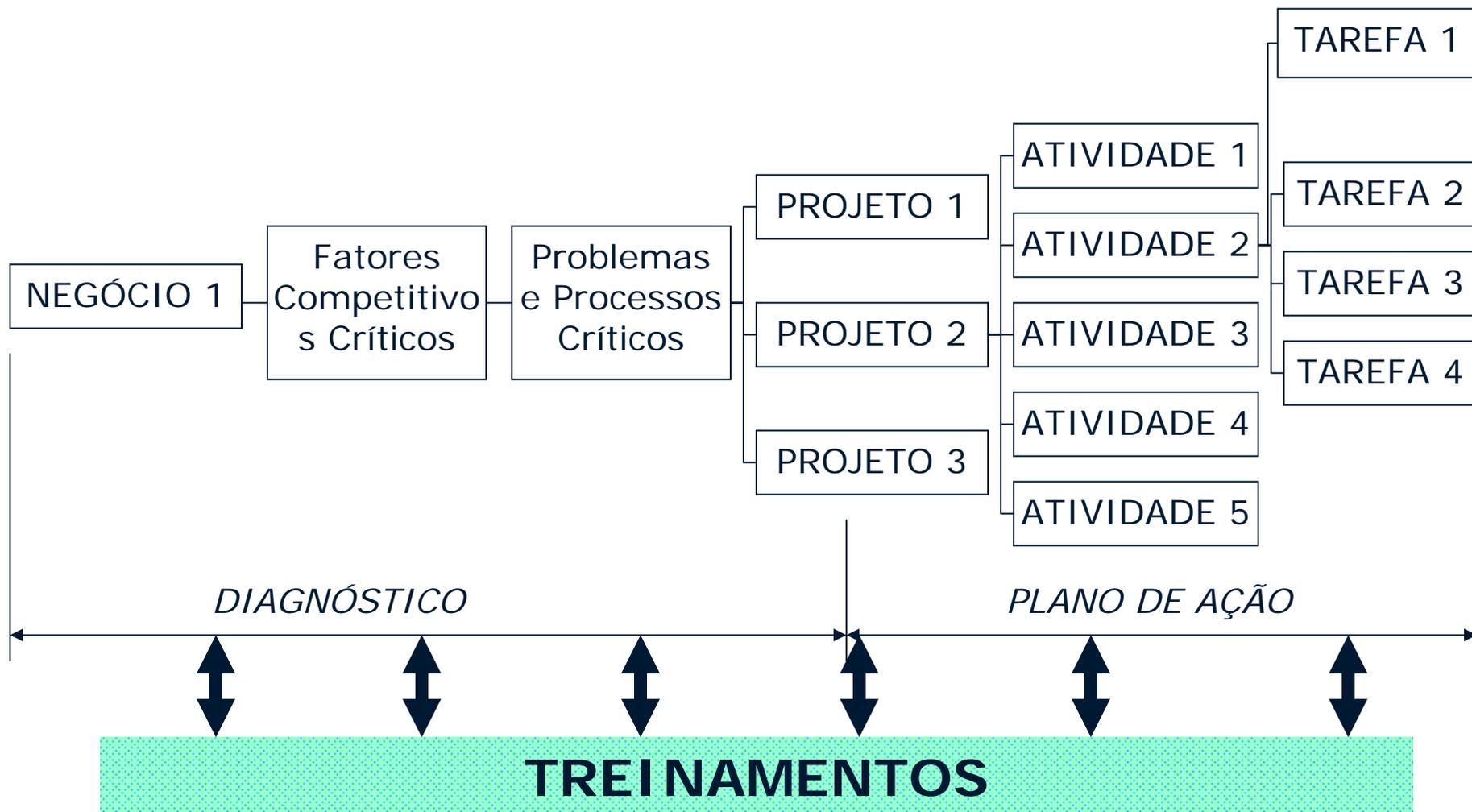


PROJETO

Causas

ATIVIDADES

Desdobramento - Fatores Competitivos do Negócio x Projetos de Melhoria x Atividades x Tarefas



Relação entre os Projetos de Melhorias e os Processos/Setores Envolvidos

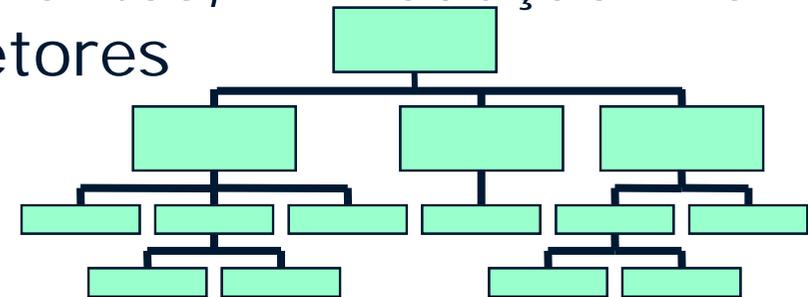
✦ ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE OS RESULTADOS A MELHORAR E OS PROCESSOS RESPONSÁVEIS (SETORES ENVOLVIDOS)

- Qualidade do Produto

⇒ Processo de Produção (Setores de Suprimentos, Produção e Controle de Qualidade);

- Prazo de Entrega do Produto

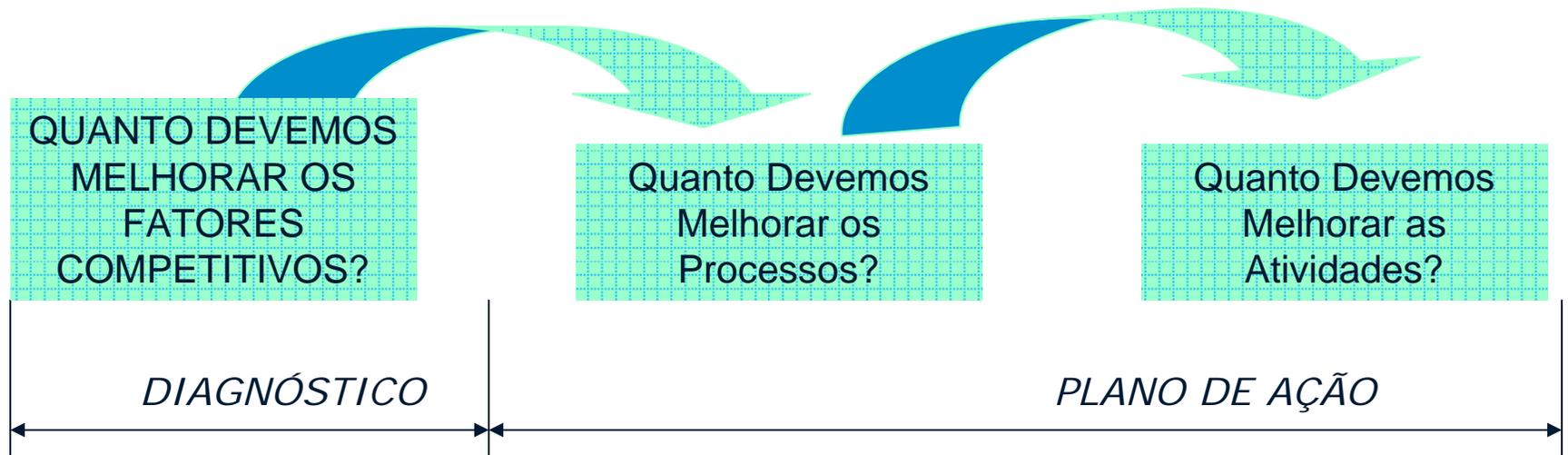
⇒ Processos de Suprimentos, Produção e Distribuição (todos os Setores envolvidos).



Definição das Metas a Serem Atingidas

+ IDENTIFICAÇÃO DAS METAS PARA OS OBJETIVOS CRÍTICOS

- Necessidades de Melhorias dos Fatores Competitivos
 - Melhorias dos Processos! (Quanto?)
 - ◆ Melhoria das Atividades! (Quanto?)

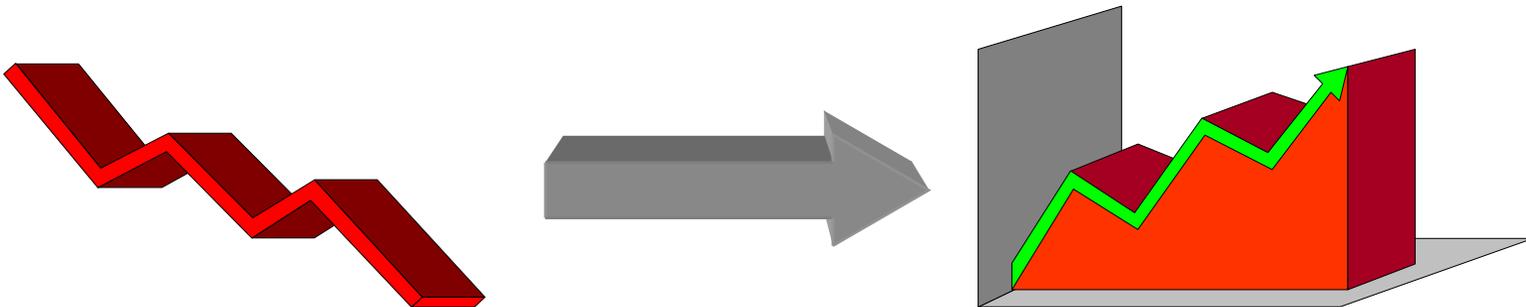


Definição de Indicadores de Desempenho

+ INDICADORES DE DESEMPENHO

“Sem Controle não há Gerenciamento!
E sem Indicadores, não há Controle!”.
JURAN

- Acompanhamento dos Índices Históricos e Valores Atuais - Avaliação Antes e Depois das Melhorias





FORMAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO INTERNAS ÀS EMPRESAS



FORMAÇÃO DA EQUIPE DE TRABALHO - *funções*

†COORDENADOR

- participará de todos os treinamentos e seminários realizados pela UFRGS/SEBRAE-RS
- servirá de elemento de mudança na empresa
- coordenará equipe de trabalho da empresa

†EQUIPE

- a ser formada pela empresa
- irá elaborar os indicadores de desempenho, o planejamento e acompanhar sua implementação
- será acompanhada inicialmente (até a fase de implementação do planejamento) pelo coordenador
- será acompanhada pelos monitores da equipe técnica da UFRGS/SEBRAE a partir do segundo levantamento de indicadores de desempenho



FORMAÇÃO DA EQUIPE DE TRABALHO - *características*

- † conhecimento aprofundado da empresa como um todo;
- † experiência profissional;
- † conhecimento geral das condições do mercado consumidor;
- † conhecimento dos clientes e suas necessidades com relação aos produtos;
- † comunicabilidade e objetividade;
- † capacidade de delegação e coordenação de grupos de trabalho;
- † capacidade de compreensão das relações intersetoriais internas; e
- † bom relacionamento organizacional.

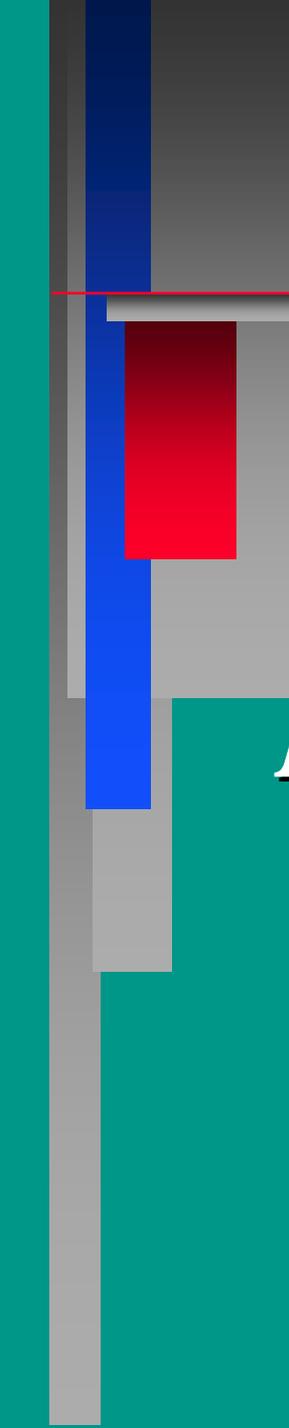
EQUIPE MULTIFUNCIONAL - 4 a 8 participantes

ANEXO B
FORMULÁRIO UTILIZADO NO SEMINÁRIO INICIAL

FORMULÁRIO SI 1 - FORMAÇÃO DA EQUIPE DE TRABALHO

Empresa: _____ Data: ___/___/___ Responsável: _____

Nome dos Participantes	Função	Tempo de Empresa	Assinatura (concordo)
Coordenador			



INDICADORES QUANTITATIVOS DE DESEMPENHO FINANCEIRO

*Programa de Planejamento Empresarial para
Pequenas Empresas -PPGEP-UFRGS/
SEBRAE-RS*

GRUPOS DE INDICADORES FINANCEIROS

(BRAGA, 1989; GITMAN, 1984; MARTINS & ASSAF NETO, 1985 e DE THOMAS, 1991)

- ***LIQUIDEZ*** - visam medir a capacidade em cumprir corretamente as obrigações passivas assumidas;
- ***ATIVIDADE*** - visam a mensuração das fases operacionais típicas de uma empresa (prazos de estocagem, cobrança etc.)
- ***ENDIVIDAMENTO*** - visam aferir a composição das fontes passivas da empresa, a proporção do uso de recursos de terceiros e capital próprio; e
- ***LUCRATIVIDADE*** - visam avaliar os resultados alcançados por uma empresa em relação a alguns parâmetros (Ativo Total, Patrimônio Líquido, Receita de Vendas etc.)

BALANÇO PATRIMONIAL

ATIVO

- *Ativo Circulante*
- *Ativo Realizável a L.P.*
- *Ativo Permanente*
 - *Investimentos*
 - *Ativo Imobilizado*
 - *Ativo Diferido*

PASSIVO

- *Passivo Circulante*
- *Passivo Exigível de L. P.*
- *Resultados de Exercícios Futuros*

PATRIMÔNIO LÍQUIDO

- *Capital Social*
- *Reservas de Capital*
- *Reservas de Reavaliação*
- *Reservas de Lucro*
- *Lucros ou Prejuízos Acumulados*

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

- *RECEITA OPERACIONAL BRUTA*
 - *deduções de receita bruta*
- *RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA*
 - *Custos dos produtos vendidos*
- *LUCRO BRUTO*
 - *Despesas operacionais (despesas com vendas + despesas gerais e administrativas + honorários da administração + despesas financeiras - receitas financeiras)*
 - + *Outras receitas operacionais*
 - *Outras despesas operacionais*
- *LUCRO OPERACIONAL*
 - *Resultados não operacionais*
 - *Resultado da correção monetária do balanço*
- *LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA*
 - *Provisão para o imposto de renda*
 - *Participações estatutárias*
- *LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO*
- *Lucro por ação (em R\$ 1,00)*

FLUXO DE CAIXA

Recebimentos - vendas

Outros recebimentos

Entradas de caixa

Compras

Impostos

Salários

Comissões e serviços

Previdência

Encargos

Gastos Gerais

Amortizações

Outros Pagamentos

Saídas de caixa

SALDO OPERACIONAL

+ Caixa Mínimo Anterior

CAIXA DAS OPERAÇÕES

MOVIMENTAÇÃO FINANCEIRO / SALDO FINANCEIRO

SALDO FINAL DO PERÍODO

-Caixa Mínimo

+ou- COBERTURA PREVISTA

FORMULÁRIO ID1 - INDICADORES QUANTITATIVOS DE DESEMPENHO FINANCEIRO

- *PREENCHER FORMULÁRIO ID1*
 - *a partir dos relatórios contábeis, se eles forem representativos da realidade da empresa ou*
 - *a partir de relatórios de caixa, elaborados no formato de demonstrativos de resultados*

FORMULÁRIO ID1 - INDICADORES QUANTITATIVOS DE DESEMPENHO FINANCEIRO

- *Se a fonte de informações não for contábil, deve ser registrada a memória de cálculo*

INDICADORES QUANTITATIVOS DE DESEMPENHO FINANCEIRO

ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

- *A análise do Ponto de Equilíbrio permite compreender como o lucro pode ser afetado pelas variações nos elementos que integram as receitas de vendas e os custos e despesas totais. Sob a ótica contábil, o ponto de equilíbrio corresponde a certo nível de atividades onde o lucro será nulo*
- *Também conhecido por análise das relações custo-volume-lucro, o ponto de equilíbrio ignora aspectos relacionados com a formação dos estoques, pressupondo que toda a produção seja vendida instantaneamente*

INDICADORES QUANTITATIVOS DE DESEMPENHO FINANCEIRO

ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

CUSTOS (ou despesas) VARIÁVEIS

- *São aqueles cujo valor total aumenta ou diminui direta e proporcionalmente com as flutuações ocorridas na produção e vendas*
- *Muitos consideram a mão-de-obra direta aplicada na produção como um custo variável; porém, dependendo das circunstâncias, esse item poderá ser classificado como custo fixo, principalmente a curtíssimo prazo. (horas-extras - custo variável)*
- *Custos variáveis nas empresas industriais: consumo de matérias primas e de outros materiais de produção e energia industrial, materiais de embalagem, fretes, comissões sobre vendas, impostos e contribuições calculados sobre o faturamento etc.*
- *Nas empresas comerciais tem-se o custo das mercadorias vendidas*

INDICADORES QUANTITATIVOS DE DESEMPENHO FINANCEIRO

ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

CUSTOS (ou despesas) FIXOS:

- *São os que permanecem constantes dentro de certo intervalo de tempo, independentemente das variações ocorridas no volume de produção e vendas durante esse período*
- *Exemplos:*
 - *salários e encargos sociais dos supervisores e de outros funcionários da área industrial, bem como as folhas de pagamento mensais de outras áreas; e*
 - *despesas de depreciação calculada linearmente, despesas financeiras (exceto as decorrentes das operações normais das empresas), contraprestações de contratos de leasing, aluguéis, imposto predial, iluminação, materiais de escritório etc.*

INDICADORES QUANTITATIVOS DE DESEMPENHO FINANCEIRO

ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

CUSTOS SEMIVARIÁVEIS OU SEMIFIXOS:

- *Alguns custos contêm elementos variáveis e fixos e a análise do ponto de equilíbrio requer a separação desses elementos de forma a agregá-los nas duas categorias anteriores*

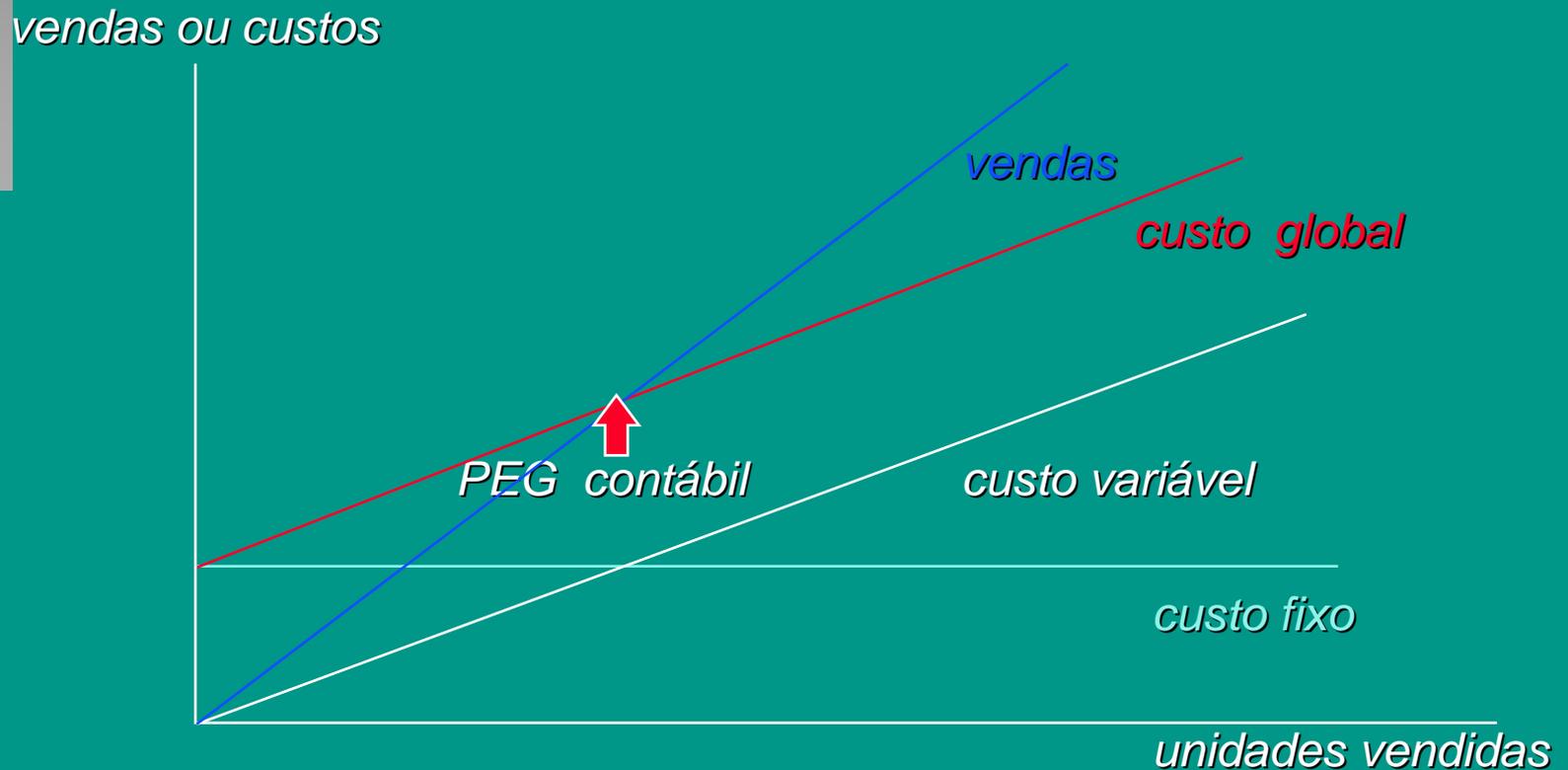
RELAÇÕES LINEARES

- *Um enfoque prático adotado na análise do ponto de equilíbrio supõe que as receitas de vendas, os custos variáveis e os custos fixos comportem-se linearmente. Não havendo nenhuma atividade, as receitas e os custos variáveis seriam nulos e ocorreria certo montante de custos fixos. Ampliando o volume de operações, as receitas de vendas e os custos variáveis cresceriam linearmente. Isto significa que os preços de venda e os custos variáveis unitários seriam os mesmos para qualquer volume, com os custos fixos permanecendo inalterados*

INDICADORES QUANTITATIVOS DE DESEMPENHO FINANCEIRO

ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS ELEMENTOS:



INDICADORES QUANTITATIVOS DE DESEMPENHO FINANCEIRO ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

MARGENS DE CONTRIBUIÇÃO

- *As margem de contribuição total corresponde à parcela remanescente das receitas de vendas após serem deduzidos os custos variáveis totais. Abatendo dessa margem de contribuição os custos operacionais fixos, encontramos o lucro operacional que neste tipo de análise costuma ser identificado por LAJI ou LAJIR (lucro antes dos juros e do imposto de renda.*
- *O valor do LAJI deve ser suficiente para cobrir os custos financeiros fixos e produzir um resíduo que , após a tributação do imposto de renda, corresponderá ao lucro líquido do período.*
- *A margem de contribuição total constitui elemento importante na análise do ponto de equilíbrio.*

INDICADORES QUANTITATIVOS DE DESEMPENHO FINANCEIRO

ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

- Para cálculo do Ponto de Equilíbrio pode-se utilizar a Taxa referente a Margem de Contribuição.

- Exemplo:

• Receita de vendas =	\$ 1000
• Custos variáveis totais =	\$ 600
•	-----
• Margem de Contribuição =	\$ 400

- TAXA DE MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO 0,40
(representa 40% sobre a Receita de Vendas)

INDICADORES QUANTITATIVOS DE DESEMPENHO FINANCEIRO

FLUXO DE CAIXA ADAPTADO - exemplo

- **RECEBIMENTO BRUTO DE VENDAS**
 - Impostos sobre vendas (diversos); - Devoluções; - Abatimentos
- **RECEBIMENTO OPERACIONAL LÍQUIDO**
 - *Custo dos produtos vendidos: - compras de matérias primas e insumos; - mão de obra direta (salários, encargos, previdência etc.); e - custos indiretos de fabricação (mão-de-obra -supervisão da produção)*
- **SALDO DE CAIXA OPERACIONAL BRUTO**
 - *Despesas com vendas: - salários, encargos, previdência etc.; - comissões; - serviços de terceiros (pode ser custo fixo ou variável); e outros itens*
 - *Despesas Gerais e Administrativas: - salários, encargos, previdência etc.; - serviços de terceiros (pode ser custo fixo ou variável); e outros itens*
- **SALDO DE CAIXA OPERACIONAL**
 - + Outras Receitas Operacionais - Outras Despesas Operacionais
 - + - Resultados Financeiros + - Resultados não operacionais
- **SALDO DE CAIXA**
 - provisões, depreciações e outros itens que não representam saída de caixa
- **SALDO PARA CÁLCULO DO IMPOSTO DE RENDA**
 - Imposto de Renda
- **SALDO DE CAIXA LÍQUIDO** (devem ser somadas as despesas não desembolsáveis, pois não representam saídas efetivas de caixa)

 *custos fixos*

ANEXO D

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO INDICADORES FINANCEIROS

<p>a)MARGEM DE LUCRATIVIDADE: habilidade em gerar receitas excedentes às despesas. Também chamadas de Indicadores de Rentabilidade.</p> <p>Os dois primeiros indicadores de lucratividade medem as proporções dos valores que constituem apurações finais e parciais do resultado econômico em relação à receita operacional líquida.</p> <p>As taxas de retorno informam sobre a remuneração propiciada aos recursos investidos na empresa durante certo período (normalmente um ano).</p>			
Indicador de Desempenho	Conta	Fonte	Observações
<p>1 – Margem líquida: revela o percentual da receita líquida que sobrou após serem deduzidas todas as despesas e computados os resultados não operacionais, a provisão para o imposto de renda e as participações estatutárias.</p>	Lucro Líquido	DRp	A sistemática legal da correção monetária faz com que o lucro líquido seja expresso em moeda da data do balanço
	Receita Líquida de Vendas	DRp	
<p>2 – Margem Bruta: indica a porcentagem do remanescente da receita líquida após a dedução do Custo dos Produtos Vendidos</p>	Lucro Bruto	DRp	
	Receita Líquida de Vendas	DRp	
<p>3 – Taxa de retorno sobre recursos investidos: mede a rentabilidade final obtida sobre todos os recursos investidos na empresa. Havendo inflação, os valores envolvidos neste índice deveriam ser homogeneizados para expressar moeda de uma mesma data (normalmente a data do último balanço). O Lucro deveria computar perdas e ganhos decorrentes da existência de certos ativos e passivos cujos saldos têm seu poder aquisitivo corroído pela inflação.</p>	Lucro Líquido	DRp	
	Saldo Médio do Ativo Total	Bp e Bp-1	Saldo Médio do Ativo Total = (Saldo inicial corrigido p/ final do exercício + valor contábil Saldo final)/2
<p>4 – Taxa de retorno sobre Capital Próprio: corresponde à rentabilidade que a empresa propiciou aos recursos investidos pelos seus Acionistas</p> <p>Se não for excluído do Patrimônio Líquido final, a parte do lucro do exercício que foi a ele incorporada, obtém-se uma taxa de retorno distorcida, pois seria relacionado o lucro líquido com um valor que contém parte do mesmo.</p>	Lucro Líquido	DRp	
	Saldo Médio Ajustado do Patrimônio Líquido	Bp e Bp-1	Saldo médio ajustado do P.L. = [PL inicial corrigido p/ o final do exercício + (PL final - lucro do exercício não distribuído)]/ 2

ANEXO D

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO INDICADORES FINANCEIROS

Indicador de Desempenho	Conta	Fonte	Observações
5 – Giro do Investimento Total: analisa o giro de ativos totais (não necessariamente vinculados as vendas)	Receita Líquida de Vendas	DRp	
	Saldo Médio Ativo Total	Bp e Bp-1	
6 – Giro dos Estoques: indica o número de vezes em que foram renovados, durante certo intervalo de tempo, os recursos aplicados nesse Ativo. Alguns itens de estoque apresentam alta rotação, outros não. O índice reflete a média global ponderada de todos os valores mantidos sob a forma de estoques, a saber: matérias-primas, materiais auxiliares, produtos em processo, produtos acabados e/ou mercadorias para revenda. Nas indústrias, são também incorporados aos estoques, os custos da mão-de-obra direta e os custos indiretos de fabricação(que contém as depreciações da área de produção)	Custo dos Produtos Vendidos	DRp	
	Saldo Médio de Estoque	Bm-1-12	Saldo Médio de Estoque = soma dos saldos mensais corrigidos para o final do exercício / 12
7 – Giro de Contas a Receber de Clientes: interpretação análoga à do giro dos estoques	Receita Bruta Anual (Vendas a prazo)	DRp	
	Saldo Médio de Contas a Receber	Bm-1-12	Saldo Médio de Contas a Receber = soma dos saldos mensais corrigidos para o final do exercício / 12
	Devoluções	DRm-1-12	Valor Médio de Devoluções = soma dos valores médios mensais corrigidos para o final do exercício / 12
	Abatimentos	DRm-1-12	Valor Médio de Abatimentos = soma dos valores médios mensais corrigidos para o final do exercício / 12
c) ENDIVIDAMENTO: verifica a extensão que o capital de terceiros é utilizado. Eles fazem parte dos Índices de Estrutura Patrimonial. Chamam a atenção sobre a Situação Financeira da Empresa. São expressos através da porcentagem de participação do numerador sobre o denominador. Com uma visão estreita do problema, esses índices são avaliados com o critério de “quanto menor, melhor”.			
Indicador de Desempenho	Conta	Fonte	Observações
8 – Endividamento geral: mostra a dependência de recursos de terceiros no financiamento dos ativos. Índice estreitamente ligado à relação Capital de Terceiros / Capital Próprio, sob outro ângulo de visão. Elevadas proporções nestes índices revelam que a empresa se encontra excessivamente endividada.	Passivo Total	Bp	
	Ativo Total	Bp	
9 – Proporção de Endividamento sobre Capital Próprio: revela o quanto a empresa possui de dívidas em relação aos recursos pertencentes aos acionistas.	Passivo Total	Bp	
	Patrimônio Líquido	Bp	
10 – Composição do endividamento: mostra se existe ou não excesso de dívidas a curto prazo sobre as exigibilidades totais	Passivo Circulante	Bp	
	Passivo Total	Bp	

ANEXO D

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO INDICADORES FINANCEIROS

d) OUTROS INDICADORES:			
Indicador de Desempenho	Conta	Fonte	Observações
11 - Ponto de Equilíbrio Global (contábil): Expresso em termos monetários representa o montante necessário de Faturamento, para cobrir os Custos Fixos e os Custos Variáveis da empresa	Custo Fixo Global (CFG)	DRp	Há necessidade de desdobramento das contas para abri-las em variáveis e fixas
	Taxa da margem de contribuição (TMC)		1- (custo variável / receita vendas) Para cálculo do custo variável também há necessidade de desdobramento das contas
12 – Ponto de Equilíbrio Global (econômico): Montante necessário de faturamento para, além de cobrir os Custos Fixos e Variáveis, satisfazer às expectativas dos acionistas que consideram o custo de oportunidade dos recursos, exigindo um lucro mínimo que remunere adequadamente seu capital	CFG e TMC	DRp	idem anteriores
	Lucro mínimo antes Imp. Renda (LAIR)	Estipula do pelos sócios	Eventualmente pode constar em estatuto e nas contas de reservas no Patrimônio Líquido do BPp
13 – Ponto de Equilíbrio Global (financeiro): Montante necessário para que as receitas líquidas de vendas empatem com a parcela dos custos totais que envolvem desembolsos de caixa. O ponto de equilíbrio Financeiro ignora as operações a prazo, assumindo que todas as vendas sejam recebidas no ato e que todos os custos e despesas desembolsáveis impliquem saídas de caixa instantâneas	CFG e TMC		idem anteriores
	Custos não desembolsáveis	BPp	Depreciações, provisões etc.
14 – Ciclo Produtivo : período compreendido entre a data de recebimento da matéria-prima e o produto estar acabado para venda (número de dias). Trabalha-se com a média de dias necessários para completar a produção.	Número de dias médios	Anexar <u>memória de cálculo</u>	Se houver diferentes negócios e/ ou diferentes produtos, com ciclos muito diferenciados, convém calcular individualmente
15 – Ciclo Financeiro : período compreendido entre a data de pagamento de fornecedores e a data de recebimento de recursos de clientes Trabalha-se com (número médio de dias.	Número de dias médios	Anexar <u>memória de cálculo</u>	idem
16 – Necessidade de Capital de Giro (NCG) : representa a quantidade de recursos necessários para as operações normais da empresa.	CAR clientes	BPp	
	Estoques	BPp	
	Fornecedores	BPp	
17 – Tesouraria (T) : representa uma fonte ou uma aplicação de recursos, dependendo de ser negativa ou positiva	Saldo de Caixa e Bancos + Aplicações de Curto Prazo	BPp	
18 – Capital Disponível para Giro (CDG) : representa os recursos de longo prazo disponíveis para serem aplicados no giro da Empresa	Patrimônio Líquido	BPp	
	Passivo Exigível de Longo Prazo	BPp	
	Ativo de Longo Prazo	BPp	
	Ativo Permanente	BPp	

Fontes Contábeis para os dados:

- **DRp:** Demonstração de Resultados do período (ano)
- **Bp:** Balanço Patrimonial do período (ano)
- **Bp-1:** Balanço Patrimonial do período (ano) anterior
- **Bm 1-12:** Balancetes Mensais de todo o período

ANEXO E

FORMULÁRIO INDICADORES FINANCEIROS

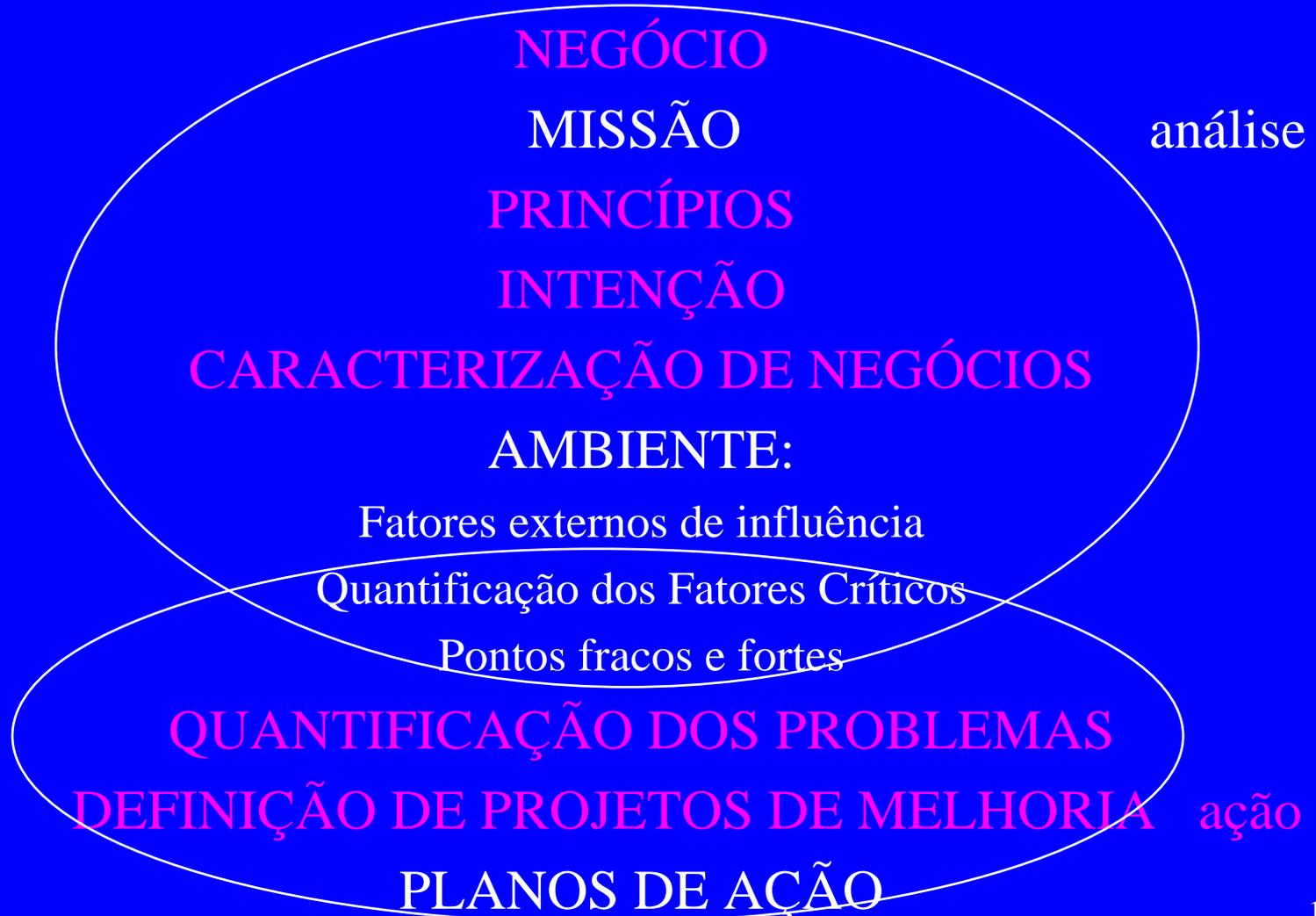
FORMULÁRIO ID 1 - INDICADORES QUANTITATIVOS DE DESEMPENHO FINANCEIRO

Empresa: _____ Data: __/__/__ Responsável: _____

INDICADORES			
a) MARGEM DE LUCRATIVIDADE: habilidade em gerar receitas excedentes às despesas			
1 – Margem líquida = Lucro Líquido / Receita Líquida de Vendas			
2 – Margem Bruta = Lucro Bruto / Receita Líquida de Vendas			
3 – Taxa de retorno sobre recursos investidos = Lucro Líquido / Saldo Médio do Ativo Total			
4 – Taxa de retorno sobre Capital Próprio = Lucro Líquido / Saldo Médio Ajustado do Patrimônio Líquido			
b) NÍVEL DE ATIVIDADE: eficiência de utilização de ativos			
5 – Giro do Investimento Total = Receita Líquida de Vendas / Saldo Médio Ativo Total			
6 – Giro dos Estoques = Custo dos Produtos Vendidos / Saldo Médio de Estoque			
7 – Giro de Contas a Receber de Clientes = Receita Bruta (Vendas a prazo) – Devoluções+Abatimentos / Saldo Médio de Contas a Rec.			
c) ENDIVIDAMENTO: verifica a extensão que o capital de terceiros é utilizado			
8 – Endividamento geral = Passivo Total / Ativo Total			
9 – Proporção de Endividamento sobre Capital Próprio = Passivo Total / Patrimônio Líquido			
10 – Composição do Endividamento = Passivo Circulante / Passivo Total			
d) OUTROS INDICADORES: Indicadores não contábeis: Pontos de Equilíbrio Globais (PEG), Ciclos, Necessidade de Capital de Giro, Tesouraria e Capital disponível para Giro			
11 – PEG(contábil) = Custo Fixo Global / Taxa Margem Contribuição			
12 – PEG(econômico) = CFG + LAIR mínimo / Taxa M.C.			
13 – PEG(financeiro) =CFG-Custos não desembolsáveis / Taxa MC			
14 – Ciclo Produtivo: período compreendido entre a data de recebimento da matéria-prima e o produto estar acabado para venda (número de dias).			
15 – Ciclo Financeiro: período compreendido entre a data de pagamento de fornecedores e a data de recebimento de recursos de clientes (número de dias).			
16 – Necessidade de Capital de Giro (NCG): representa a quantidade de recursos necessários para as operações normais da empresa. NCG = CONTAS A RECEBER CLIENTES – ADIANTAMENTOS + ESTOQUES – FORNECEDORES A PAGAR			
17 – Tesouraria (T): representa uma fonte ou uma aplicação de recursos, dependendo de ser negativa ou positiva			
18 – Capital disponível para giro: representa os recursos de longo prazo disponíveis para serem aplicados no giro da empresa RECURSOS DE LONGO PRAZO (P.L. e Passivo Exigível de L.P.) – Aplicações de L.P. (Contas do Ativo de L.P.)			

ETAPAS DO PLANEJAMENTO

SENSIBILIZAÇÃO PARA O P.E.



PLANEJAMENTO - Análise

PLANEJAMENTO - ANÁLISE

- ◆ EQUIPE DE TRABALHO - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO → REUNIÃO SEMANAL
- ◆ ESTRUTURA DOS ENCONTROS:
 - Desenvolvimento de conceitos (utilização de exemplos)
 - Elaboração de um caso prático (em grupos)
 - Geração de idéias sobre sua própria empresa (em grupos ou individualmente)

OBS.: A cada encontro serão entregues 2 cópias de formulários para preenchimento (um para ser usado em sala e o outro, para finalizar a tarefa na empresa)

NEGÓCIO DA EMPRESA

- ◆ DEFINIR O NEGÓCIO É EXPLICITAR O ÂMBITO DE ATUAÇÃO DA EMPRESA
- ◆ Uma resposta à questão “Qual é o nosso Negócio”, sem a necessária reflexão pode levá-lo a uma armadilha; a uma resposta **míope**.
- ◆ Deve-se centrar a análise no **benefício**, o que chama-se de visão estratégica do negócio, pois permite enxergar Oportunidades e Ameaças decisivas para o futuro da empresa.

VISÃO ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO

Empresa	Visão míope (produto/serviço)	Visão Estratégica (Benefício)
Produtoras de Hollywood	Filmes	Diversão e cultura
Revlon	Cosméticos	Beleza
Estrela	Brinquedos	Alegria

EXEMPLO DE DIFERENÇAS NA DEFINIÇÃO DE NEGÓCIOS

- ◆ O NEGÓCIO DA CLÍNICA É:
 - VISÃO MÍOPE: Prestação de serviços para recuperação estética
 - VISÃO ESTRATÉGICA: Prestação de serviços para tratamento da recuperação e manutenção estética

MISSÃO DA EMPRESA

- ◆ É O PAPEL DESEMPENHADO PELA EMPRESA EM SEU NEGÓCIO
- ◆ *“Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão, somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa”* (Peter Drucker)
- ◆ O que deve fazer? Para quem deve fazer? Para quê deve fazer? Como deve fazer? Onde deve fazer? Qual responsabilidade social deve ter?

Exemplos de Missão

CORRETORA DE TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS

- ◆ OFERECER SOLUÇÕES ADEQUADAS AO SEU PÚBLICO, PESSOAS FÍSICAS E JURÍDICAS, NA CAPTAÇÃO E APLICAÇÃO DE RECURSOS, GARANTINDO O EQUILÍBRIO ENTRE LIQUIDEZ E RENTABILIDADE, ATRAVÉS DO INTENSO CONHECIMENTO DOS PRODUTOS DISPONÍVEIS NO MERCADO, CONTRIBUINDO PARA O CRESCIMENTO ECONÔMICO-FINANCEIRO DOS CLIENTES E DA EMPRESA.

Exemplos de Missão

CENTRO CLÍNICO DE EMAGRECIMENTO E RECUPERAÇÃO CORPORAL

- ◆ **PROMOVER O SONHO DE BELEZA ESTÉTICA DA MULHER, BUSCANDO A SUA SATISFAÇÃO, ATRAVÉS DE APARELHOS DE ÚLTIMA GERAÇÃO, EM AMBIENTE CATIVANTE, PRESERVANDO A SAÚDE DA PACIENTE.**

PRINCÍPIOS

- ◆ São orientações para o comportamento da empresa no cumprimento de sua missão
- ◆ Outros termos: credos, valores, política, filosofia, etc.
- ◆ Temas: Clientes, ética, qualidade, parceria, recursos humanos, imagem, sigilo etc.
- ◆ Características: redação clara e concisa, abrangência e número reduzido

Exemplos de Princípios

◆ CENTRO CLÍNICO DE EMAGRECIMENTO E RECUPERAÇÃO CORPORAL

- 1 - Pacientes em primeiro lugar
- 2 - Busca da excelência no atendimento
- 3- Tecnologia de resultados
- 4 -Imagem somos todos nós

INTENÇÃO ESTRATÉGICA

- ◆ **CONCEITO:** a intenção estratégica deve representar um objetivo/desafio, para os próximos dez anos, que esteja além dos recursos e capacidades atuais da empresa.
- ◆ **EXEMPLO:** ser centro de referência continental como complexo hospitalar, com áreas de atuação altamente diferenciadas

CARACTERIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS DA EMPRESA

- ◆ **OBJETIVO:** determinar quais são os negócios da empresa e sua ordem de importância relativa, para posterior priorização das ações de melhoria
- ◆ **CONCEITO:** diferencia-se negócios de acordo com atividades organizacionais que combinam produtos e mercados, afetados por uma estratégia competitiva particular, que exige diferentes resultados dos processos organizacionais, e está submetida a um conjunto de influências externas

Caracterização dos Negócios da empresa

- ◆ Suponha-se o caso de uma Empresa XYZ que fabrique facas. Dentro de seu *mix* de produção existem duas linhas básicas de produtos: facas para churrasco e facas profissionais para pesca. No caso de facas para churrasco, a empresa compete no mercado popular, fortemente caracterizado por um baixo preço e alto volume de vendas, com pequena margem de lucro para os fabricantes. Já no caso das facas profissionais o mercado é bem mais seletivo, exigindo acima de tudo acabamento e performance. Neste mercado o volume de vendas é bem menor, mas as margens são maiores.
- ◆ A empresa XYZ possui claramente dois negócios bastante distintos, que demandam diferentes aspectos de seus processos produtivos, bem como de suas estruturas de administração e vendas.
- ◆ **NEGÓCIO 1 = Fabricar e vender facas populares para churrasco**
- ◆ **NEGÓCIO 2 = Fabricar e vender facas profissionais para pesca**

EXEMPLO:

◆ Empresa Fabricante de Facas

Churrasco:

Mercado Popular

Baixo Preço

Alto Volume de Vendas

Pequena Margem

Profissionais:

Mercado Seletivo

Acabamento e Performance

Volume de Vendas Menor

Margem Maior

◆ **Diferenças: Processos Produtivos e Estruturas de vendas**

ANÁLISE DO AMBIENTE

Conceito: ANÁLISE DO AMBIENTE é o processo de identificação de Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas que afetam a empresa no cumprimento da sua Missão.

Análise do Ambiente Externo

◆ Oportunidades:

- São situações externas, atuais ou futuras, que se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente (facilitar atingir objetivos, melhorar posição competitiva/ rentabilidade).

◆ Ameaças:

- São situações externas, atuais ou futuras, que se não eliminadas, minimizadas ou evitadas, podem afetar a empresa negativamente (dificultar atingir objetivos, perder mercado/ rentabilidade).

Exemplo de Análise do Ambiente Externo

◆ OPORTUNIDADES:

1. LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA: fácil acesso e estacionamento
2. TEMPO DA EMPRESA SUPERIOR A MÉDIA: conhecimento e experiência
3. PREOCUPAÇÃO CONSTANTE E CRESCENTE COM FORMA FÍSICA
4. PREOCUPAÇÃO COM QUALIDADE DE ATENDIMENTO

◆ AMEAÇAS

1. AUMENTO DA CONCORRÊNCIA COM QUALIDADE
2. PROLIFERAÇÃO DE SALÕES E ESTÉTICAS DE POUCA QUALIDADE
3. SAZONALIDADE
4. PERDA DE PODER AQUISITIVO DA POPULAÇÃO
5. REDUÇÃO DOS PREÇOS NA CONCORRÊNCIA INDIRETA (cirurgia corretiva)

Análise do Ambiente Externo

- ◆ **FATORES EXTERNOS DE INFLUÊNCIA**
(Ambiente da empresa, da indústria-5 forças competitivas e macro ambiente)
- ◆ **LEVANTAMENTO DOS FATORES COMPETITIVOS**
(Divisão em GANHADORES DE PEDIDO E QUALIFICADORES)
- ◆ **QUANTIFICAÇÃO DOS FATORES COMPETITIVOS**
(FONTES EXTERNAS E INTERNAS)
- ◆ **CONCLUSÕES SOBRE O AMBIENTE EXTERNO DOS NEGÓCIOS**

FATORES COMPETITIVOS

- ◆ Preço de Produto;
- ◆ Prazo de entrega;
- ◆ Inovação do Produto;
- ◆ Atendimento Pós-Venda
- ◆ Qualidade Intrínseca;
- ◆ Disponibilidade do Produto;
- ◆ Tecnologia do Produto;
- ◆ Distribuição do Produto;
- ◆ *Design* (Projeto) do Produto;
- ◆ Marketing

CONCEITO

- ◆ **Fatores Competitivos Ganhadores de Pedido** são os principais fatores para a empresa. Normalmente em número não superior a três, que determinam maior ou menor volume de vendas.
- ◆ **Fatores Competitivos Qualificadores** são aqueles que, apesar de não serem os principais para o negócio em análise, permitem que a empresa concorra no mercado competitivo.

CONCEITO

- ◆ Fator Crítico de Sucesso é todo o fator ganhador de pedido no qual a empresa encontra-se pior que seus concorrentes-ameaça E toda Oportunidade que deva ser explorada

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

◆ Forças/pontos fortes:

São características da empresa que devem ser potencializadas para otimizar seu desempenho.

Característica interna da empresa que dá a ela vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir seus objetivos.

◆ Fraquezas/Pontos Fracos:

São características da empresa que devem ser minimizadas para evitar influência negativa sobre seu desempenho.

Característica interna da empresa ou limitação que a coloca em situação de desvantagem em relação aos concorrentes ou dificulta atingir seus objetivos.

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO:

Identificação dos Pontos Fortes

- ◆ OBJETIVO: determinar as virtudes organizacionais que podem vir a ser vantagens competitivas da empresa
- ◆ CONCEITO DE PONTO FORTE: é o resultado dos processos organizacionais que encontra-se acima da média do mercado, colocando a empresa numa posição de vantagem competitiva
- ◆ EXEMPLOS:
 - sistema de informações adequado
 - ótima imagem financeira - crédito externo
 - marca forte
 - mix de produtos
 - controle de qualidade dos produtos

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO: Identificação dos Pontos Fortes

◆ OPERACIONALIZAÇÃO:

- liste os pontos fortes da empresa, no entendimento de cada setor
- esgotadas as idéias, analise os resultados
- elimine as duplicidades

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Exemplos de Pontos Fortes

1. Nível técnico
2. Proprietários presentes
3. Instalações adequadas
4. Flexibilidade que o cliente tem para pagamento
5. Preço mais baixo do que o da concorrência direta

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO:

Identificação dos Pontos Fracos

- ◆ **OBJETIVO:** identificar os **PROBLEMAS** da empresa, que prejudicam sua competitividade externa.
- ◆ **CONCEITO DE PROBLEMA:** é o resultado não desejado dos processos da empresa, que prejudica sua competitividade externa
- ◆ **EXEMPLO:** voltando ao caso da empresa XYZ, que vende facas para churrasco e facas de pesca profissional, poder-se-ia listar:

Problemas:

20% retrabalho- setor de lâminas

5% refugos - setor de cabos

25% pedidos entregues atrasados

3% reclamações d e clientes

Causas possíveis

falta de padrão de corte

falta treinamento

máquinas velhas e lentas

desmotivação setor vendas

- ◆ **NÃO CONFUNDIR PROBLEMAS COM CAUSAS!**

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO: Identificação dos Pontos Fracos

REALIZAR EM GRUPOS, *BRAINSTORMING* SOBRE O TEMA:
**QUAIS SÃO OS PROBLEMAS INTERNOS QUE AFETAM A
COMPETITIVIDADE EXTERNA?**

- Não critique num primeiro momento
- Esgotadas as idéias (10-15 minutos) analise os resultados. Se aparecerem causas como “desmotivação do pessoal” pergunte: **O que a desmotivação do pessoal provoca que prejudica nossa competitividade externa?**
- Se a resposta já não estiver na lista, adicione-a.
- Corte duplicidades.
- Obtenha, por consenso do grupo, a identificação dos 10 principais problemas, independente dos setores onde são sentidos, sem priorizá-los entre si.

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Exemplos de Pontos Fracos

1. Fixação de imagem
2. Processo Volátil, serviço supérfluo e lento
3. Lógica das promoções/descontos
4. Má qualificação para tratamento com as pacientes
5. Não há metas nem planos de vendas
6. Comunicação interna
7. Falta de senso de equipe (defesa do nome)
8. Ociosidade (equipamentos e pessoas) gerando ansiedade e disputa entre funcionários
9. Mal acompanhamento da paciente - após entrada
10. Falta de planejamento
11. Nível de treinamento (exclusivamente ferramental)
12. Falta de serviços complementares
13. Falta de estrutura clara (papéis, poder)

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO:

Priorização dos Pontos Fracos

- ◆ **Objetivo:** a priorização dos problemas listados anteriormente visa determinar as prioridades de atuação da equipe de trabalho
- ◆ **Conceito:** Priorizar é determinar, através de certos critérios, os poucos aspectos vitais dentre inúmeros fatores
- ◆ **Ferramentas auxiliares:**
 - Matriz de Relação entre Problemas
 - Matriz de relação entre problemas e fatores críticos de sucesso
 - Matriz de Priorização de Problemas

PRIORIZAÇÃO DOS PROBLEMAS - PRIORIZAÇÃO DOS PROJETOS

- ◆ RELAÇÃO ENTRE OS PROBLEMAS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO
- ◆ RELAÇÃO ENTRE OS PROBLEMAS LEVANTADOS
- ◆ PRIORIZAÇÃO DOS PROBLEMAS
- ◆ PRIORIZAÇÃO DOS PROJETOS DE MELHORIA

ANEXO G

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

FORMULÁRIOS PE 1 - 15

ANEXO G

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
FORMULÁRIO PE 1 – NEGÓCIO GERAL**

Empresa: _____ Data: ___/___/_____ Responsável _____

NEGÓCIO

VISÃO MÍOPE:

VISÃO ESTRATÉGICA:

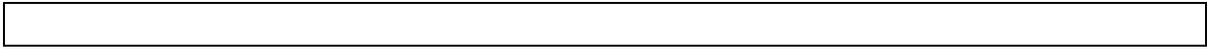
ANEXO G

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
FORMULÁRIO PE 2 – MISSÃO**

Empresa: _____ Data: ____/____/____ Responsável _____

MISSÃO

A Missão da minha empresa é:



ANEXO G

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMULÁRIO PE 3 – PRINCÍPIOS

Empresa: _____ Data: ___/___/_____ Responsável _____

PRINCÍPIOS

Os Princípios da minha empresa são:

ANEXO G

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
FORMULÁRIO PE 4 – INTENÇÃO ESTRATÉGICA**

Empresa: _____ Data: ___/___/_____ Responsável _____

A INTENÇÃO ESTRATÉGICA

A Intenção Estratégica da minha empresa é:

ANEXO G

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

FORMULÁRIO PE 5 – CARACTERIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS DA EMPRESA

Empresa: _____ Data: ____/____/____

Responsável: _____

Negócio 1 Negócio 2 Negócio 3 Negócio 4 Mercado
 Negócio 1 Negócio 2 Negócio 3 Negócio 4 Mercado
 Negócio 2 Negócio 3 Negócio 4 Mercado
 Negócio 3 Negócio 4 Mercado
 Negócio 4 Mercado

Mercado

Mercado
(Localização)

Produtos

Produtos

Produtos

Produtos

Produtos

Produtos

Concorrentes

Concorrentes

Concorrentes

Concorrentes

Concorrentes

Concorrentes
(Localização e Porte)

Clientes

Clientes

Clientes

Clientes

Clientes

Clientes

Clientes
(Tipo e Porte)

Faturamento

Faturamento

Faturamento

Faturamento

Faturamento

Faturamento

Faturamento

(em _____)

Participação no Faturamento

(% sobre o total)

ANEXO G

□□□□□

ANEXO G

□□□□

ANEXO G

□□□

ANEXO G

□□

ANEXO G

□

ANEXO G

ANEXO G

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
FORMULÁRIO PE 6 - LISTA DE PROBLEMAS DA EMPRESA**

Empresa: _____ Data: ___/___/___

Responsável: _____

Negócio _____

Setor

Setor Setor Setor Setor
Setor Setor Setor Setor
Setor Setor Setor
Setor Setor
Setor

-
-
-

- Utilize uma cópia do formulário para cada negócio analisado
- Utilize uma cópia do formulário para cada negócio analisado
- Utilize uma cópia do formulário para cada negócio analisado
- Utilize uma cópia do formulário para cada negócio analisado
- Utilize uma cópia do formulário para cada negócio analisado
- Utilize uma cópia do formulário para cada negócio analisado
- Utilize uma cópia do formulário para cada negócio analisado
- Para analisar um número maior de setores, utilize cópias adicionais do formulário
- Indique até 5 problemas por setor
- Indique por um asterisco - * - os 10 problemas principais de cada negócio, independente de setor

ANEXO G

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
FORMULÁRIO PE 7 - LISTA DE PONTOS FORTES DA
EMPRESA**

Empresa: _____ Data: ___/___/___
Responsável: _____

Negócio _____

Setor

- Setor Setor Setor Setor
- Setor Setor Setor Setor
- Setor Setor Setor
- Setor Setor
- Setor

-
-
-
-
-
-
-

ANEXO G

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMULÁRIO PE 8 – FATORES EXTERNOS DE INFLUÊNCIA

Empresa: _____ Data: ___/___/___

Responsável: _____

Negócio:

Fatores Externos

Negócio 1 Negócio 2 Negócio 3 Negócio 4
 Negócio 1 Negócio 2 Negócio 3 Negócio 4
 Negócio 2 Negócio 3 Negócio 4
 Negócio 3 Negócio 4
 Negócio 4

Questão: Quais os fatores que podem influenciar o(s) negócio(s) da empresa?

Questão: Quais os fatores que podem influenciar o(s) negócio(s) da empresa?

Questão: Quais os fatores que podem influenciar o(s) negócio(s) da empresa?

Questão: Quais os fatores que podem influenciar o(s) negócio(s) da empresa?

Questão: Quais os fatores que podem influenciar o(s) negócio(s) da empresa?

Questão: Quais os fatores que podem influenciar o(s) negócio(s) da empresa?

Questão: Quais os fatores que podem influenciar o(s) negócio(s) da empresa?

- **F = Forte Influência = inviabilidade potencial do negócio.**
- **M = Influência Moderada = afeta o desempenho do negócio.**
- **B = Baixa Influência = pouco afeta o desempenho do negócio.**

ANEXO G

<p style="text-align: center;">PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMULÁRIO PE 9 – LEVANTAMENTO DE FATORES COMPETITIVOS</p>

Empresa: _____ Data: ___/___/___
Responsável: _____

Negócio _____

Fatores competitivos

Negócio 1 Negócio 2 Negócio 3 Negócio 4
 Negócio 1 Negócio 2 Negócio 3 Negócio 4
 Negócio 2 Negócio 3 Negócio 4
 Negócio 3 Negócio 4
 Negócio 4

- **Questão: O que faz os clientes comprarem os produtos/serviços da empresa?**
- **Indique se GP(ganhador de pedido) ou Q (qualificador)**

ANEXO G

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMULÁRIO PE 10 - QUANTIFICAÇÃO DOS FATORES COMPETITIVOS

Empresa: _____ Data: _____
_____/_____/_____ Responsável _____

Fatores Competitivos Valor dos Concorrentes Valor da Empresa Se Ganhador de Pedido
Valor dos Concorrentes Valor da Empresa Se Ganhador de Pedido
Valor da Empresa Se Ganhador de Pedido
Se Ganhador de Pedido
Oportunidade ou Ameaça?
(O ou A) Se Qualificador
Se Qualificador
É Atendido? (S ou N) Fator Crítico de Sucesso?
Fator Crítico de Sucesso?
(S ou N) Preço

Preço

Preço

- Regularidade no prazo de coletas e entregas Flexibilização do horário de coletas/entregas Equipe func. oper.
- Regularidade no prazo de coletas e entregas Flexibilização do horário de coletas/entregas Equipe func. oper.
- Regularidade no prazo de coletas e entregas Flexibilização do horário de coletas/entregas Equipe func. oper.
- Regularidade no prazo de coletas e entregas Flexibilização do horário de coletas/entregas Equipe func. oper.
- Regularidade no prazo de coletas e entregas Flexibilização do horário de coletas/entregas Equipe func. oper.
- Regularidade no prazo de coletas e entregas Flexibilização do horário de coletas/entregas Equipe func. oper.
- Regularidade no prazo de coletas e entregas Flexibilização do horário de coletas/entregas Equipe func. oper.
- Flexibilização do horário de coletas/entregas Equipe func. oper.
- Flexibilização do horário de coletas/entregas Equipe func. oper.
- Flexibilização do horário de coletas/entregas Equipe func. oper.

- Flexibilização do horário de coletas/entregas Equipe func. oper.
- Flexibilização do horário de coletas/entregas Equipe func. oper.
- Flexibilização do horário de coletas/entregas Equipe func. oper.
 - Equipe func. oper.
- Equipe func. oper.
- Equipe func. oper.
- Logística Informações
 - Logística Informações
- Logística Informações
- Logística Informações
- Estrutura operacional
 - Estrutura operacional
- Estrutura operacional
- Estrutura operacional
- -
 -
 -
 -
-

Fonte dos Dados: () externa () interna () ambas

- **Utilize uma cópia do formulário para cada negócio analisado**
- **Relativize os valores em relação ao Valor dos Concorrentes = 100**
- **Fator crítico de sucesso = Se Ganhador de Pedido e Ameaça, Se Qualificador não atendido ou OPORTUNIDADE**
- **Se o Número de Fatores Críticos for maior que 5, selecione os 5 fatores prioritários**

ANEXO G

<p style="text-align: center;">PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMULÁRIO PE 11- CONCLUSÕES SOBRE O AMBIENTE EXTERNO</p>
--

Empresa: _____ Data: ___/___/___ Responsável:

Negócio:

1. Por que os clientes compram meus produtos? (oportunidades)

2. Por que meus clientes em potencial compram os produtos de meus concorrentes? (ameaças)

3. Qual(is) o(s) fator(es) competitivo(s) mais importante(s) para a minha empresa em _____?

4. Quanto este(s) fator(es) competitivo(s) deve(rão) ser melhorado(s) para que a empresa ganhe mais mercado?

- **Utilizar um a cópia do formulário para cada negócio analisado.**

□3.

3.

□□□□□□□□□□□□□4.

□□□□□□□□□□□□□4.

□□□□□□□□□□□□4.

□□□□□□□□□□□4.

□□□□□□□□□□4.

□□□□□□□□□4.

□□□□□□□□4.

□□□□□□□4.

□□□□□□4.

□□□□4.

□□□4.

□□4.

□4.

4.

□□□□□□□□□□□□□5.

□□□□□□□□□□□□□5.

□□□□□□□□□□□□5.

□□□□□□□□□□□5.

□□□□□□□□□□5.

□□□□□□□□□5.

□□□□□□□□5.

□□□□□□□5.

□□□□□□5.

□□□□□5.

□□□□5.

□□□5.

□□5.

□5.

5.

□□□□□□□□□□□□□6.

□□□□□□□□□□□□□6.

□□□□□□□□□□□□6.

□□□□□□□□□□□6.

□□□□□□□□□□6.

□□□□□□□□□6.

□□□□□□□□6.

□□□□□□□6.

□□□□□□6.

□□□□6.

□□□6.

□□6.

□6.

6.

□□□□□□□□□□□□□7.

□□□□□□□□□□□□□7.

□□□□□□□□□□□□7.

□□□□□□□□□□□7.

□□□□□□□□□□7.

□□□□□□□□□7.

□□□□□□□□7.

2.

2.

2.

2.

2.

2.

3.

3.

3.

3.

3.

3.

3.

3.

3.

4.

4.

4.

4.

4.

4.

4.

4.

4.

5.

5.

5.

5.

5.

5.

5.

5.

5.

6.

6.

6.

6.

6.

6.

6.

6.

6.

7.

7.

7.

7.

7.

7.

7.

7.

7.

Projetos

□ Negócios Relacionados □ Fatores Críticos de Sucesso □ □ 1.

Negócios Relacionados □ Fatores Críticos de Sucesso □ □ 1.

Fatores Críticos de Sucesso □ □ 1.

□ 1.

1.

□ □ □ □ 2.

□ □ □ 2.

□ □ 2.

□ 2.

2.

□ □ □ □ 3.

□ □ □ 3.

□ □ 3.

□ 3.

3.

□ □ □ □ 4.

□ □ □ 4.

□ □ 4.

□ 4.

4.

□ □ □ □

□ □ □

□ □

□

ANEXO H

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DE FORMULÁRIOS PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

FATORES EXTERNOS DE INFLUÊNCIA

Nesta etapa é necessário analisar a relação dos negócios da empresa com os Fatores externos, analisando o grau de influência que eles exercem sobre os negócios.

Contexto teórico

O Ambiente externo pode ser analisado em três níveis:

1. Ambiente da Empresa
2. Ambiente da Indústria, envolvendo a análise das cinco forças competitivas que afetam o mercado
 - CONCORRÊNCIA (quanto maior for a quantidade, pior)
 - NOVOS ENTRANTES (quanto maior a quantidade, pior - relaciona-se com a questão de barreiras de entrada)
 - PRODUTOS SUBSTITUTOS (quanto maior a quantidade, pior)
 - FORNECEDORES (quanto mais concentrado pior, maior o poder)
 - CLIENTES (quanto mais concentradas as vendas, pior, quanto menor o custo de mudança pela troca de fornecedor, pior)
3. Ambiente Macro Econômico ou Macro ambiente envolvendo as seguintes variáveis:
 - Tecnológicas (tanto pode ser uma variável externa como interna)
 - Sociais (ligadas a cultura do povo)
 - Políticas
 - Econômicas
 - Legais
 - Demográficas (sexo, idade, cor etc.)
 - Geográficas (clima)

Formulário

Preencher o formulário **PE 8** - Fatores externos de influência.

LEVANTAMENTO DOS FATORES COMPETITIVOS

Nesta etapa é necessário analisar a relação dos negócios da empresa como ambiente externo, determinando os **fatores competitivos** mais importantes para os mesmos.

A concorrência entre empresas tem sido caracterizada por um certo número de fatores competitivos, tais como os abaixo apresentados como exemplos:

- qualidade intrínseca (adequação ao uso)
- preço dos produtos
- durabilidade dos produtos;
- tradição da empresa (confiabilidade)
- qualidade percebida (aspecto externo, *status*)
- atendimento pós-vendas (assistência técnica, pronto atendimento)
- produtos com elevado conteúdo tecnológico (sofisticados)
- produtos com inovação tecnológica periódica (novos modelos)
- produtos com boa disponibilidade no mercado (fácil obtenção)
- prazo de entrega

Estes fatores competitivos podem ser divididos em duas categorias.

Conceito

Fatores Competitivos Ganhadores de Pedido são os principais fatores para a empresa. Normalmente em número não superior a três, que determinam maior ou menor volume de vendas.

Fatores Competitivos Qualificadores são aqueles que, apesar de não serem os principais para o negócio em análise, permitem que a empresa concorra no mercado competitivo.

Exemplo

Para o cliente de carros importados, uma diferença de 4 ou 5 mil dólares pode não influenciar na escolha do modelo que mais lhe agrada, já que o mais importante para o cliente é a inovação do produto. Mas, se esta diferença for de 20 mil dólares, pode ser que este quadro se altere.

Neste caso, para o negócio **fabricação e venda de carros de luxo**, o fator **Inovação é Ganador de Pedido** e o fator **Preço é Qualificador**.

Este quadro seria bastante diferente se o negócio fosse **fabricação e venda de carros populares**.

Formulário

No formulário **PE 9** - Levantamento dos Fatores Críticos, determine, para os principais negócios da empresa, os fatores competitivos qualificadores e ganhadores de pedido.

QUANTIFICAÇÃO DOS FATORES COMPETITIVOS

O objetivo é a quantificação dos fatores competitivos que afetam a empresa comparando o desempenho da empresa, em seus principais negócios, com o desempenho de seus principais concorrentes.

Existem duas formas de realizar esta atividade:

- com base em dados de **fontes externas**;
- com base na opinião dos **especialistas da empresa**.

O ideal é a busca de dados e fatos junto ao mercado. As empresas que realizam a busca de dados de fontes externas normalmente surpreendem-se com os resultados.

A etapa de levantamento dos **Indicadores Qualitativos** através de pesquisas junto ao mercado ou a clientes da empresa, obterá informações que confirmam ou não as opiniões anteriormente discutidas. Tal tarefa deverá ser conduzida pela equipe de trabalho, em **Janeiro de 1998**.

Se a empresa não possui pesquisa à mão, não há tempo hábil para sua obtenção nesta etapa do projeto. Deste modo, sugere-se que esta análise, com base em dados de fontes externas, seja conduzida pela equipe de trabalho, na época de levantamento/revisão de Indicadores.

Neste caso, a empresa deve utilizar as opiniões de seus especialistas nas suas diferentes áreas. Para cada fator competitivo, o grupo deverá identificar valores numéricos relativos aos concorrentes e a própria empresa.

Nesta fase busca-se a análise da situação em que encontram-se os fatores competitivos da empresa, ou seja, se os **Ganhadores de Pedido** configuram **oportunidade** - empresa melhor que os concorrentes - ou **ameaça** - concorrentes melhores do que a empresa e se os **Qualificadores** são **atendidos** ou **não**. A partir desta avaliação poderão ser **identificados os fatores críticos de sucesso**.

Conceito

Fator Crítico de Sucesso é:

- todo **fator ganhador de pedido** no qual a empresa encontra-se pior que seus concorrentes - **ameaça**
- todo **qualificador não atendido**

Os diferentes negócios possuem diferentes fatores críticos de sucesso.

Formulário

Preencher o formulário **PE 10** - Quantificação dos Fatores Competitivos, indicando os principais fatores competitivos para cada um dos negócios da empresa.

CONCLUSÕES SOBRE O AMBIENTE EXTERNO DOS NEGÓCIOS

A partir das avaliações já realizadas, cujos resultados se encontram apresentados nos formulários anteriormente dispostos, é necessária a montagem de um quadro conclusivo sobre a situação competitiva dos principais negócios da empresa.

Esta tarefa é realizada com o formulário **PE 11**, e tem por objetivo finalizar a análise do ambiente externo, realizando uma verificação das principais conclusões.

Se alguma das respostas não retratar exatamente o que foi descrito nos formulários preenchidos anteriormente, a análise deve ser revisada.

Para esta verificação utilizar o *check list* a seguir:

1. Na resposta da questão 1 devem estar listados os fatores ganhadores de pedido que são oportunidades do negócio
2. A resposta da questão 2 não pode ser igual a da questão 1.
3. Na resposta da questão 3 devem estar listados os principais fatores competitivos do negócio

Caso as condições acima não se verificarem, refaça a análise.

Formulário

Preencher o formulário **PE 11** - Conclusões sobre o Ambiente Externo

ANEXO
I
INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DE FORMULÁRIOS PARA
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PRIORIZAÇÃO DOS PROBLEMAS DA EMPRESA

Objetivo:

A priorização dos problemas listados anteriormente (Formulário PE 6) visa determinar as prioridades de atuação da equipe de trabalho em 1998.

Conceito:

Priorizar é determinar, através de certos critérios, os poucos aspectos vitais dentre inúmeros fatores.

Para a execução desta etapa do trabalho serão necessárias três ferramentas, dispostas nos formulários PE 12, PE 13 e PE 14.

FORMULÁRIO 12 - RELAÇÃO ENTRE PROBLEMAS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Foi construído o formulário **PE 12**, de forma montar uma matriz para medir a relação entre os **problemas** listados e os **fatores críticos de sucesso** de cada negócio da empresa.

Para preencher o formulário devem ser seguidas as seguintes **etapas**:

- Listar os principais problemas do negócio em questão - obtidos no formulário PE 6;
- Listar os fatores críticos de sucesso do negócio em questão - obtidos no formulário PE 10;
- Determinar o grau de relação entre eles (forte = 30 pontos, médio = 15 pontos e fraco = 5 pontos)
- Totalizar os pontos de cada problema

FORMULÁRIO 13 - RELAÇÃO ENTRE OS PROBLEMAS LEVANTADOS

O formulário **PE 13**, foi estruturado para permitir a visualização das relações, o graus de influência que os problemas possuem entre si. A idéia é priorizar os problemas que mais influenciam nos demais.

Para preencher o formulário devem ser seguidas as seguintes **etapas**:

- Enumerar os principais problemas do negócio em questão - obtidos no formulário PE 6;
- Listar os problemas nas colunas e nas linhas;
- Apontar o grau de influência entre os problemas (Forte = 10 pontos, Médio = 5 pontos e Inexistente = 0 ponto)

- Totalizar

FORMULÁRIO 14 - PRIORIZAÇÃO DE PROBLEMAS

O formulário **PE 14**, foi estruturado para finalizar a priorização de problemas, incluindo duas novas variáveis, o Tempo de implementação da solução e Custo desta implementação, além de:

- Informações contidas no formulários P12 - Grau de relação com os fatores críticos de sucesso dos negócios da empresa;
- Informações contidas no formulário PE 13 - Grau de inter-relação entre os pontos fracos da empresa

Para preencher o formulário devem ser seguidas as seguintes **etapas**:

- Listar os principais problemas do negócio em questão - obtidos no formulário PE 6;
- Transcrever os resultados dos critérios já desenvolvidos anteriormente (formulários PE 12 e 13)
- Totalizar os pontos envolvendo os critérios anteriores (formulários 12 e 13);
- Avaliar o tempo estimado de implementação da Solução (em meses);
- Avaliar o Custo de Implementação da Solução (Baixo, médio ou alto);
- Com base na pontuação dos problemas e nas variáveis Tempo de Implementação e Custo, priorizar os problemas relacionados.

PRIORIZAÇÃO DOS PROJETOS DE MELHORIA

Para a finalização da etapa do Planejamento - Análise e passagem para a etapa de Planejamento - Ação, a equipe de trabalho deve apresentar suas conclusões, recomendando os principais projetos para atuação em 1998.

Objetivo:

Determinar os 5 principais projetos de melhoria para atuação da equipe de trabalho em 1998.

Etapas:

- Listar os 5 principais problemas da empresa (considerar todas as unidades de negócio analisadas ou apenas a unidade de negócio mais importante), identificados no formulário PE 15, em ordem de importância, segundo priorização realizada;
- Analisar a possibilidade de trocar um destes problemas, por um ponto forte (formulário PE 7). A empresa pode ganhar mais expandindo sua vantagem competitiva em um ponto forte, do que atacando um problema sem muita importância.
- Preencher o formulário **PE 15** com os 5 principais projetos da empresa para 1998, lembrando de modificar a linguagem de problema ou ponto forte para projeto.

Exemplo:

Caso um dos principais problemas da empresa seja “5% de refugos no setor de corte”, o projeto poderia ser “reduzir de 5% para 2% os refugos no setor de corte.

ANEXO J
INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DE FORMULÁRIOS PARA
PLANO DE PESQUISA

PLANO DE
PESQUISA

A pesquisa de satisfação dos clientes sobre os fatores competitivos será composta de duas etapas:

1. Geração dos Fatores Competitivos:

Natureza exploratória e qualitativa

2. Estados de satisfação/insatisfação dos clientes em relação aos fatores competitivos:

Natureza descritiva e quantitativa

A seguir serão analisadas detalhadamente as duas etapas.

1. FASE EXPLORATÓRIA/QUANTITATIVA

a) Amostra

Clientes da empresa: escolha por julgamento – aqueles com experiência nas relações com fornecedores do setor considerado.

Tamanho: depende da homogeneidade das respostas – mínimo 6.

b) Coleta de Dados

Entrevistas em profundidade realizada por pessoa com experiência procurando levantar quais os fatores necessários para competir no negócio pesquisado.

c) Análise de Dados

Análise de conteúdo e comparação com os Fatores Competitivos já gerados pela empresa.

2) FASE DESCRITIVA/QUANTITATIVA

a) População

Clientes com experiência recente nas relações com a empresa – principais clientes

b) Amostra

Amostra aleatória

Amostra de no mínimo 30 casos válidos em qualquer unidade de análise – número máximo aconselhado: 100 casos válidos.

Na próxima pesquisa procurar manter a mesma amostra para avaliação.

c) Coleta de Dados

- Entrevista pessoal
- Remessa pelo correio
- Fax
- Telefone
- _____

A única técnica utilizada vai depender da situação. O importante é que na próxima pesquisa a técnica utilizada seja a mesma.

d) Identificação de Respondentes

Empresas não respondem pesquisas, mas as pessoas que a representam. Portanto, é preciso identificar quem melhor possa expressar a satisfação/insatisfação.

e) Procedimentos

Em alguns casos, pode ser necessário a utilização de certos procedimentos para aumentar o número de respostas como, por exemplo, o uso de Pré-Notificação e Follow-up (reforço).

f) Escala

A escala a ser utilizada será composta por cinco pontos e medirá o grau de satisfação/insatisfação dos clientes para cada fator competitivo.

Exemplo: em relação ao preço praticado por nossa empresa, você está:

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Totalmente Satisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito/ Nem Insatisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito

g) Tratamento dos Dados

- Percentual de clientes satisfeitos e insatisfeitos
- Intensidade: média ou raciocínio percentual

É importante lembrar que quando se realiza uma pesquisa alguns fatores devem ser considerados para efeito de priorização:

- Objetivos
- Tempo
- Recursos

ANEXO K

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DE FORMULÁRIOS PARA PLANO DE AÇÃO

PLANO DE AÇÃO

1. PREPARAÇÃO PARA O PLANO DE AÇÃO

Para a realização do Plano de Ação projetado pela equipe de melhorias são necessários os seguintes passos:

1.1. SEMINÁRIO PLANO DE AÇÃO:

Para elaboração do Plano de Ação, foram realizados:

- Dois encontros de grupo (05/03/98 e 12/03/98) para dotar as empresas de ferramentas básicas para elaboração do plano de ação a ser desenvolvido durante o período de um ano; e
- Dois atendimentos individuais, nas duas últimas semanas do mês de março de 1998, para resolver problemas e dúvidas de elaboração do plano de ação.

Os planos de melhoria são desenvolvidos nas seguintes etapas:

- a) Desdobramento dos projetos (Formulários **PA1 e PA2**);
- b) Formulação dos projetos e equipes de trabalho (Formulários **PA3 e PA4**); e
- c) Metas e cronogramas (Formulários **PA5 e PA6**).

1.2. A EQUIPE DE TRABALHO

1.2.1. Revisão da Equipe de Trabalho e seus Objetivos

A equipe de trabalho, nesta etapa de execução do plano de ação, a ser elaborado a partir do diagnóstico organizacional, deve ser revisada, com o propósito de atender os seguintes objetivos:

- a) Formalizar e solidificar a equipe de melhorias multifuncional;
- b) Multiplicar os conhecimentos adquiridos nos treinamentos, iniciando o processo de aprendizagem organizacional;
- c) Desenvolver um grupo motivado e capacitado tecnicamente para executar um plano de melhorias;
- d) Implementar melhorias organizacionais que aumentem a competitividade;

1.2.2. Reuniões

A equipe de trabalho deverá ter uma programação de reuniões periódicas para o desenvolvimento do plano de ação. Sugere-se que a periodicidade seja semanal.

1.3. VISITAS DE ACOMPANHAMENTO

Nestas visitas serão realizadas reuniões com a participação do monitor da equipe técnica da UFRGS e da equipe de trabalho da empresa - visando dirimir dúvidas e avaliar o andamento do plano de ação. As visitas serão efetuadas em semanas alternadas, em horário a ser proposto pelo monitor designado e acordado com as empresas.

1.4. SEMINÁRIOS DE AVALIAÇÃO

Serão realizados três seminários de avaliação, na UFRGS, com o objetivo de propiciar o debate entre as empresas participantes, através da apresentação dos resultados obtidos quadrimestralmente.

a) Datas dos seminários:

- 31 de julho de 1998 - Sexta-Feira
- 30 de novembro de 1998 - Sexta-Feira
- 30 de abril de 1999 - Sexta-Feira

b) Horário: 14h - 18h

c) Local: UFRGS - PPGEP - Escola de Engenharia Velha - sala 410

Observação: Qualquer alteração quanto a realização dos seminários, será devidamente comunicada para as empresas participantes do programa.

2 - METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO E EXECUÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

A metodologia apresentada a seguir, consiste de um conjunto de técnicas para o planejamento de melhorias, a partir do diagnóstico organizacional realizado pela empresa.

Essa metodologia é composta das seguintes etapas:

- 2.1. Desdobramento dos Projetos
- 2.2. Relação entre os Projetos e os Setores da Empresa
- 2.3. Definição das Metas e Elaboração do Sistema de Medição de Desempenho
- 2.4. Estabelecimento do Cronograma dos Projetos
- 2.5. Acompanhamento do Plano de Ação

2.1. Desdobramento dos Projetos

Nesta etapa detalha-se os projetos que serão conduzidos para solucionar os problemas identificados durante o diagnóstico. Este detalhamento se dará através da:

- a) Identificação das causas dos problemas;
- b) Priorização das causas dos problemas.

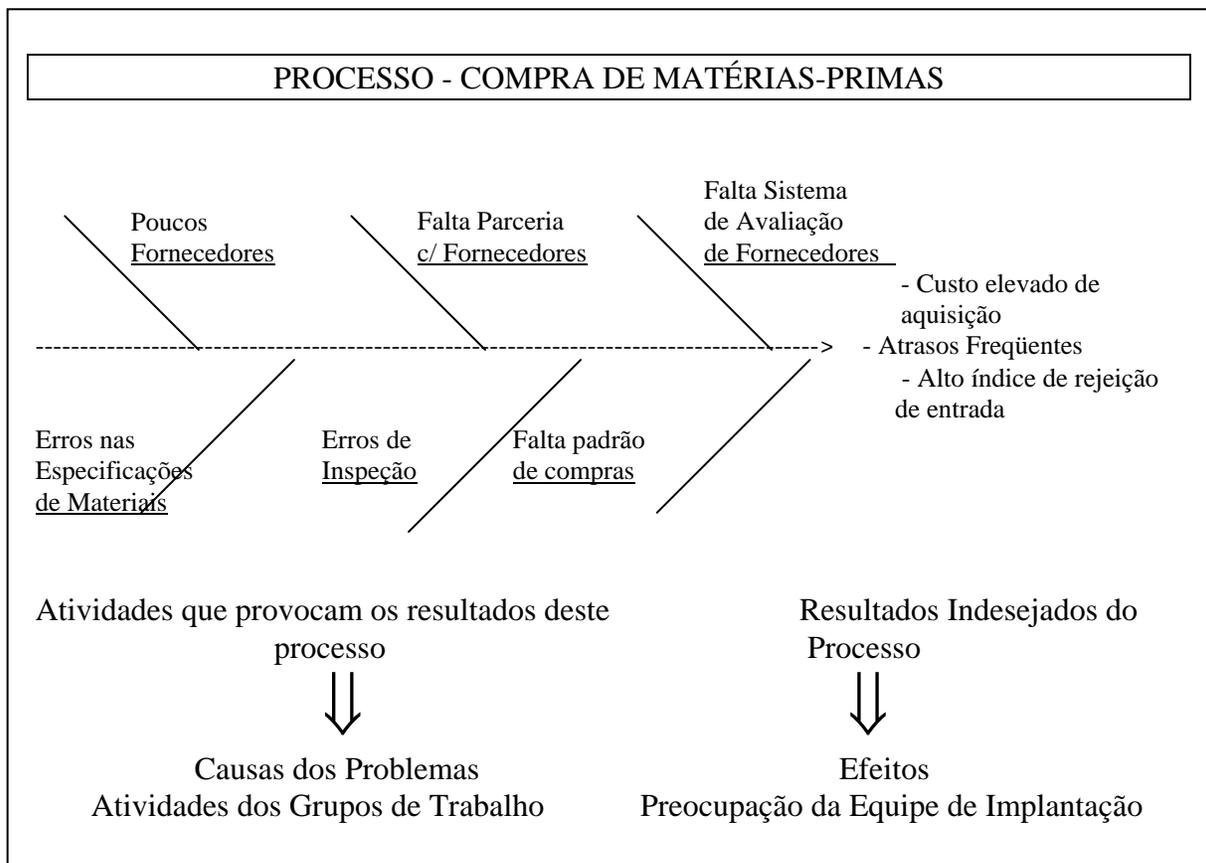
Sugere-se a utilização do diagrama de causa e efeito e da matriz de priorização para auxiliar nesta etapa.

O diagrama de causa e efeito permite estratificar as causas dos problemas em classes distintas, entre as quais destaca-se a classificação 6M (matéria-prima, máquina, medida, meio ambiente, mão-de-obra e método).

A definição das atividades dos projetos deve estar relacionada com as causas dos problemas. Pode-se estabelecer uma priorização entre as causas identificadas, permitindo o desdobramento dos projetos em atividades que supram essas deficiências.

Exemplo:

No diagrama a seguir, apresenta-se o uso de um diagrama de causa e efeito de um processo de compra de matérias-primas de uma empresa fictícia.



Formulários a serem preenchidos:

- **PA1** - Identificação das Causas dos Problemas
- **PA2** - Priorização das Causas dos Problemas

2.2. Vinculação entre os Projetos e os Setores da Empresa

O objetivo desta etapa é estabelecer a relação entre os projetos e os setores da empresa para a execução do plano de ação.

Sugere-se para esta etapa, a utilização de uma matriz de relação.

Exemplo:

No caso da empresa XYZ, que fabrica e vende facas para churrasco e facas de pesca, foram definidos os seguintes problemas:

- a) 20% de trabalho refeitos no setor de lâminas
- b) 5% de refugos no setor de cabos
- c) 25% de pedidos entregues fora do prazo

Neste caso, a matriz de relação entre os projetos e os setores da empresa poderia ser:

Projetos	Setores		
	Compras	Produção	Vendas
Reduzir retrabalho nas lâminas			
Reduzir refugos nos cabos			
Reduzir pedidos fora de prazo			

Na matriz de relação, identifica os setores que possuem forte relação com os projetos e identifica os setores que possuem média relação com os projetos.

A partir da definição dos projetos de melhoria e dos setores envolvidos, passa-se à definição da equipe de trabalho que irá desenvolver o plano de ação.

Para composição da equipe de trabalho deve-se levar em conta a relação entre os setores da empresa e os projetos de melhoria propostos.

Sugere-se que os integrantes da equipe de trabalho possuam conhecimento e autoridade sobre partes importantes dos processos afetados pelo projeto em questão.

Formulários a serem preenchidos:

- **PA3** - Vinculação entre os Projetos e os Setores da Empresa
- **PA4** - Formação da Equipe de Trabalho

2.3. Definição das Metas e do Sistema de Medição de Desempenho

O estabelecimento das metas, indicadores de desempenho e necessidade de recursos deve ser conduzida pela equipe de trabalho. Cada um dos projetos deve ser dividido em atividades, objetivando o alcance das metas.

Definidas as metas, deve-se determinar os indicadores de desempenho que devem ser acompanhados pela equipe de trabalho, juntamente com o monitor da equipe técnica da UFRGS, bem como a necessidade de recursos que devem ser associados a cada projeto ou atividade.

2.4. Estabelecimento do Cronograma dos Projetos

Cada um dos projetos deve ser dividido em atividades e tarefas, com o estabelecimento de um cronograma para permitir o acompanhamento do plano de ação.

Formulários a serem preenchidos:

- **PA5** - Definição das Atividades, Metas, Indicadores de Desempenho e Recursos
- **PA6** - Cronograma do Projeto

ANEXO L
FORMULÁRIO DE PLANO DE AÇÃO

FORMULÁRIOS
- PLANO DE AÇÃO -

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - FORMULÁRIO PA 1
IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS DOS PROBLEMAS

Empresa: _____ Data: ___/___/___ Responsável: _____

Projeto: _____

Problema: _____

<p>MATÉRIA-PRIMA</p> <p>_____\</p> <p>_____\</p>	<p>MÁQUINA</p> <p>_____\</p> <p>_____\</p>	<p>MEDIDA</p> <p>_____\</p> <p>_____\</p>	
<p>_____/</p> <p>_____/</p> <p>MEIO AMBIENTE</p>	<p>_____/</p> <p>_____/</p> <p>MÃO-DE-OBRA</p>	<p>_____/</p> <p>_____/</p> <p>MÉTODO</p>	<p>_____ EFEITO</p>

CAUSAS CLASSIFICAÇÃO 6M

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - FORMULÁRIO PA 2
PRIORIZAÇÃO DAS CAUSAS DOS PROBLEMAS

Empresa: _____ Data: ___/___/___ Responsável: _____

Projeto: _____

Problema: _____

CAUSAS	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Total
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
6.											
7.											
8.											
9.											
10.											

Mais importante do que ... = 10 pontos

Igualmente importante que ... = 5 pontos

Menos importante do que ... = 0 ponto

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - FORMULÁRIO PA 3
VINCULAÇÃO ENTRE OS PROJETOS E OS SETORES DA EMPRESA

Empresa: _____

Data: __/__/__

Responsável: _____

Setores	

Identifique com os setores que possuem forte relação com os projetos.

Identifique com os setores que possuem média relação com os projetos.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - FORMULÁRIO PA 4
EQUIPE DE TRABALHO

Empresa: _____

Data: ___/___/___

Responsável: _____

Componentes	Função	Participante no(s) Projeto(s)
Coordenador		

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - FORMULÁRIO PA 5
DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES, METAS, INDICADORES DE DESEMPENHO E RECURSOS

Empresa: _____ Data: ___/___/___ Responsável: _____
Projeto: _____

Atividades	Metas e Prazo Indicadores de Desempenho	Recursos Necessários

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - FORMULÁRIO PA 6
CRONOGRAMA DO PROJETO

Empresa: _____ Data: ___/___/___ Responsável: _____

Projeto: _____

		Cronograma de _____				
Atividades	Tarefas	Abril	Maio	Junho	3° Trimestre	4° Trimestre

ANEXO M - FOLDER

PROGRAMA DE PLANEJAMENTO EMPRESARIAL PARA PEQUENAS EMPRESAS - 1997

*Uma iniciativa do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção - PPGEP da UFRGS e SEBRAE/RS*

O que é o Programa de Planejamento Empresarial

Trata-se de um programa piloto, que se apoia em uma metodologia específica com o propósito de aumentar a competitividade das pequenas empresas, através de consultoria em grupos e alguns atendimentos individuais. A metodologia busca viabilizar a troca de experiências entre as empresas participantes. Conta com o acompanhamento de uma equipe técnica especializada, visando facilitar a implementação das ações operacionais empresariais.

As empresas serão preparadas para auto-análise (através de critérios propostos pelo programa) e para desenvolvimento e implantação de seus planos de ação. O programa conta com as seguintes etapas:

- sensibilização e conhecimento da metodologia;
- diagnóstico através de avaliadores de desempenho;
- planejamento; e
- acompanhamento da implantação.

De acordo com as necessidades detectadas, serão oferecidos Treinamentos sobre técnicas específicas.

Objetivos do Projeto

O Programa Planejamento Empresarial para Pequenas Empresas objetiva:

- A formação de um grupo de pequenas empresas que constituam referencial de desempenho.
- Capacitar o corpo funcional das empresas para desenvolver um modelo competitivo adequado à sua realidade específica.
- A consolidação de uma metodologia de Planejamento para pequenas empresas.

ANEXO M - FOLDER

Pressupostos Básicos para Participação

O programa baseia-se nas seguintes premissas:

Comprometimento e disponibilidade da alta direção, apoiando, participando e garantindo a continuidade dos planos estabelecidos.

Disposição para inovar e trabalhar em equipe - um Programa de Planejamento gera a necessidade de mudanças, que serão implementadas e mantidas através do engajamento de todos da organização.

Metodologia do Programa

A metodologia utilizada no Projeto envolve quatro etapas de atividades distintas:

- o diagnóstico, através de medidores de desempenho quantitativos e qualitativos;
- a elaboração de um plano de ação;
- três pontos de avaliação de desempenho empresarial (início, meio e fim da primeira etapa do programa); e
- acompanhamento do plano de ação.

As atividades desenvolvidas pelas empresas em cada etapa serão acompanhadas por uma equipe de monitores qualificados, coordenados pela UFRGS e SEBRAE/RS.

Além disto, serão realizados um Seminário inicial de apresentação e sensibilização para o trabalho (dia 17/07/97) e Treinamento Coletivo sobre as diferentes áreas funcionais das empresas. Os encontros permitirão trocas de experiências entre as empresas participantes.

O Programa tem seu início previsto para o dia 17/07/97 e deverá estender-se, numa primeira etapa por 10 meses. Ao final dos primeiros 10 meses de execução do Programa, as empresas deverão apresentar os avanços obtidos e fazer o replanejamento das ações para o ano seguinte. A execução de uma segunda fase, para acompanhamento do replanejamento, está vinculada aos resultados empresariais obtidos na primeira.

ANEXO M - FOLDER

Público-alvo

O programa de assistência dirige-se a empresas que estejam buscando soluções planejadas, profissionais para seus negócios e cujos altos dirigentes tenham interesse e disponibilidade para participar de encontros semanais com o conjunto de profissionais envolvidos.

O trabalho será desenvolvido com empresas já estabelecidas e que estejam em um dos estágios descritos a seguir:

1. Estágio de formação: precisando desenvolver seu plano de negócios, adequando os suportes financeiros ou identificando mercados; ou
2. Estágio de crescimento prévio: em rápida ascensão ou necessitando estruturar suas funções administrativas e financeiras para poderem crescer adequadamente.

Informações Gerais

- Período de realização: julho de 1997 a abril de 1998
- Número máximo de empresas participantes: 16

OBS.: A UFRGS e SEBRAE/RS reservam-se o direito de selecionar para admissão no programa, as empresas que estejam mais adequadas a sua estrutura funcional, até o limite de 16 empresas.

- Investimento por Empresa

Cada empresa investirá R\$ 250,00 (Duzentos e cinquenta reais), por mês, em parcelas fixas (sem reajuste *), ao longo dos 10 meses de duração do Programa.

* Se houver variação inflacionária acumulada superior a 20% (vinte por cento), este aumento incidirá nas parcelas vincendas do Projeto.

- Será apresentado, a cada empresa participante, um contrato de Prestação de Serviços do SEBRAE/RS para a observação das condições estabelecidas para este Programa de Planejamento para Pequenas Empresas - 1997.

ANEXO N

QUESTIONÁRIO PARA SELEÇÃO

FICHA DE INSCRIÇÃO

1. Razão social: _____
2. CGC: _____
3. Data de Fundação: ___/___/___
4. Número de:
 - 4.1) Funcionários: _____
 - 4.2) Estagiários: _____
 - 4.3) Autônomos regulares: _____
 - 4.4) Serviços de terceiros utilizados: _____

5. Principais sócios:

Nome	Participação no capital (%)	Formação:

Caso haja dúvidas de interpretação e/ou desconhecimento sobre o tema de todas as questões seguintes, deixe-as sem resposta, justificando o fato (exemplo: a empresa nunca planejou este item, ou, não compreendi o tema da questão).

Há linha(s) disponíveis para explicações, após cada questão. Caso julgue necessário ou seja solicitada uma justificativa, teça comentários, utilizando prioritariamente esse espaço. Caso não haja espaço suficiente para explicações no corpo da questão, complemente sua resposta no verso das página, enumerando a resposta.

Algumas questões (de número 6 até 9) solicitam respostas afirmativas ou negativas, marcando respectivamente S ou N. Outras (do número 10 até 23), diferenciam-se destas, por exigirem respostas sobre o nível de dificuldade enfrentado para atender determinadas tarefas.

6. A empresa está em operação normal? ()S ()N. _____
7. Verifique quais dos recursos citados a seguir sua empresa planejou em termos de necessidades para os próximos meses.
 - 7.1) recursos produtivos (máquinas, equipamentos, tecnologia) ()S ()N _____
 - 7.2) recursos humanos (pessoal habilitado) ()S ()N _____
 - 7.3) recursos financeiros (recursos de longo e curto prazo) ()S ()N _____
8. A empresa possui suporte financeiro adequado as suas necessidades? ()S ()N
Justifique: _____

9. O mercado-alvo (clientes) para o qual a empresa trabalha está claro? ()S ()N
Justifique: _____

10. A empresa possui dificuldades para abordar novos clientes?
() Não () Geralmente não () Geralmente sim () Sim _____

11. A empresa enfrenta dificuldades no desenvolvimento de planos de Marketing?
() Não () Geralmente não () Geralmente sim () Sim _____

ANEXO N

QUESTIONÁRIO PARA SELEÇÃO

12. Há dificuldade para elaborar o Planejamento Financeiro da empresa?

() Não () Geralmente não () Geralmente sim () Sim _____

13. Há dificuldade em planejar os negócios da empresa em geral?

() Não () Geralmente não () Geralmente sim () Sim _____

14. Existem dificuldades decorrentes da falta de conhecimento do próprio negócio?

() Não () Geralmente não () Geralmente sim () Sim _____

15. Há dificuldades para a formação de preços de vendas dos produtos (ou serviços)?

() Não () Geralmente não () Geralmente sim () Sim _____

16. A empresa apresentou, ou está apresentando crescimento muito rápido em seus níveis de venda?

() Não () Geralmente não () Geralmente sim () Sim _____

17. A empresa está perdendo os consumidores que possui?

() Não () Geralmente não () Geralmente sim () Sim _____

18. A empresa está enfrentando problemas para se expandir (considera-se aqui que a empresa está trabalhando neste sentido)?

() Não () Geralmente não () Geralmente sim () Sim _____

19. A empresa está enfrentando problemas para se posicionar no mercado - definir seu nicho (considera-se aqui que a empresa está trabalhando neste sentido)?

() Não () Geralmente não () Geralmente sim () Sim _____

20. A empresa apresenta dificuldades em controlar seus custos?

() Não () Geralmente não () Geralmente sim () Sim _____

21. A empresa apresenta necessidade de elaborar seu Planejamento Financeiro?

() Não () Geralmente não () Geralmente sim () Sim _____

22. A empresa encontra dificuldades em elaborar seu Planejamento Financeiro?

() Não () Geralmente não () Geralmente sim () Sim _____

23. A empresa apresenta dificuldades em possuir informações contábeis adequadas?

() Não () Geralmente não () Geralmente sim () Sim _____

ANEXO N

QUESTIONÁRIO PARA SELEÇÃO

24. Descreva outras dificuldades relevantes (não abordadas nas questões anteriores), que sua empresa esteja enfrentando:

25. Apresente objetivamente quais os possíveis benefícios que esse Programa traria para a sua empresa:

26. INFORMAÇÕES FINANCEIRAS (anexar planilha com valores)

- VENDAS (mês a mês, referente aos últimos dois anos, por produto ou linha de produto) em unidades e valores monetários
- COMPOSIÇÃO ATUAL DOS CUSTOS OPERACIONAIS: (mensal - indicar o mês base)
 - folha de pagamento (número de funcionários e valor), se possível subdividido nas áreas comercial, industrial e administrativa
 - fornecedores, impostos (discriminar), instalações, benefícios, outros (especificar)
- RECEITAS E DESPESAS FINANCEIRAS REFERENTES A: recursos de longo prazo (último ano) e recursos de curto prazo (no último ano)
- VALOR ATUALIZADO DAS DÍVIDAS (discriminado em curto e longo prazo):
- CONTAS EM ATRASO (discriminar as contas, especificando o valor atual da dívida):

Termo de compromisso

Estou ciente das condições do Programa de Planejamento Empresarial para Pequenas Empresas, que encontram-se disponíveis no SEBRAE/RS. A empresa em que trabalho encontra-se apta a ingressar, com disponibilidade de participar ativamente das atividades previstas, implantar os planos de ação estabelecidos, levantando as informações necessárias e estando disposto a participar de um trabalho de equipe.

assinatura

Nome do responsável: _____ Data: ____/____/____

Endereço empresarial: _____ Cidade: _____

CEP: _____ Telefone: _____ FAX: _____ E-mail: _____

ANEXO O
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA TRANSPORTADORA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

TRANSPORTADORA DE CARGAS

4º trimestre de 1997

ANEXO O

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMULÁRIO PE 1 – NEGÓCIO GERAL

NEGÓCIO

O Negócio geral da minha empresa é:

VISÃO MÍOPE:

Transporte Aéreo de Cargas

VISÃO ESTRATÉGICA:

Logística e assessoria em transporte de cargas

ANEXO O

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMULÁRIO PE 2 – MISSÃO

MISSÃO

A Missão da minha empresa é:

Prover o usuário de informações , logística, assessoria e soluções dos problemas de transporte de sua carga de porta a porta, em todo o território nacional.

ANEXO O

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMULÁRIO PE 3 – PRINCÍPIOS

PRINCÍPIOS

Os Princípios da minha empresa são:

- Parceria com o cliente.
- Rigor no cumprimento das promessas feitas ao cliente.
- Incentivar a tomada de decisão e ações na empresa.
- Propor soluções ao usuário do transporte de cargas, tanto aéreo como rodoviário.
- Transparência e seriedade nas decisões tanto com funcionários como clientes.
- Busca contínua da melhoria e qualidade dos serviços prestados.

ANEXO O

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMULÁRIO PE 4 – INTENÇÃO ESTRATÉGICA

A INTENÇÃO ESTRATÉGICA

A Intenção Estratégica da minha empresa é:

- Integrar um sistema intermodal, rodo-aéreo de transporte de cargas em todo o território nacional e parceria com empresas congêneres do Mercosul e outros blocos econômicos.

ANEXO O

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMULÁRIO PE 5 – CARACTERIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS DA EMPRESA

NEGÓCIO: TRANSPORTE, ASSESSORIA E LOGÍSTICA EM TRANSPORTE AÉREO DE CARGAS

	Negócio 1 Aéreo	Negócio 2 Rodoviário	Negócio 3	Negócio 4
Mercado (Localização)	RS/CE	RS/CE		
Produtos	Coletas Entregas Fretes	Fretes		
Concorrentes (Localização e Porte)	Pigatto Varig Brazilian TNT	Rodosul Giovanella Macro Roma		
Clientes (Tipo e Porte)	Grendene Musa Calçados Paquetá Icotron S/A Sonopres	Grendene S/A Otomit S/A Chies Form. IGB Embasa		
Faturamento (em 1996)	6.024.168,00	1.801.678,00		
Participação no Faturamento (% sobre o total)	77	23		

ANEXO O

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMULÁRIO PE 6 - LISTA DE PROBLEMAS DA EMPRESA

NEGÓCIO: TRANSPORTE, ASSESSORIA E LOGÍSTICA EM TRANSPORTE AÉREO DE CARGAS

Setor OPERACIONAL	Setor FINANCEIROS	Setor VENDAS	Setor SAC – SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE
Demora na coleta e entrega (SP).	Devolução de faturas.	Vendas baixas e centralizadas.	Falta rastreamento das cargas.
Alto custo das coletas e Entregas distantes.	Inadimplência.	Falta iniciativa.	Falta informação correta ao cliente.
Devolução de documentos mal preenchidos.	Falta planejamento no faturamento e recebimentos.	Falta estratégia global de vendas em nível Brasil.	Falta integração entre outros setores.
Irregularidades nos preenchimentos dos documentos nas Companhias Aéreas.	Centralização do faturamento.	Falta entrosamento entre Matriz e Filiais.	Demora em obter informações sobre problemas ocorridos.
Reclamações de clientes.	Prorrogação de vencimentos de faturas.	Interpretação incorreta do tarifário.	

- **Utilize uma cópia do formulário para cada negócio analisado**
- **Para analisar um número maior de setores, utilize cópias adicionais do formulário**
- **Indique até 5 problemas por setor**
- **Indique por um asterisco - * - os 10 problemas principais de cada negócio, independente de setor**

ANEXO O

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMULÁRIO PE 7 - LISTA DE PONTOS FORTES DA EMPRESA

NEGÓCIO: TRANSPORTE, ASSESSORIA E LOGÍSTICA EM TRANSPORTE AÉREO DE CARGAS

Setor OPERACIONAL	Setor FINANCEIROS	Setor VENDAS	Setor SAC - SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE
Estrutura ágil em Porto Alegre e Fortaleza.	Bom planejamento de contas a pagar.	Dispor de ótima tarifa de negociação.	Logística e assessoria para repassar informações.
Sistema rápido de informações e localização de cargas.	Ótimo conceito junto a clientes e bancos.	Parceria com clientes e seus fornecedores.	Informações ao cliente da posição e localização da carga.
Equipe humana ágil, versátil e satisfeita. Poucas indenizações.	Facilidade de controle de contas bancárias.	Abranger todo o território nacional.	Retorno ágil de informações.
Frota e equipamentos adequados.		Farto material de publicidade.	
Disponibilidade de efetuar coletas e entregas a qualquer dia e hora.			

- **Utilize uma cópia do formulário para cada negócio analisado**
- **Para analisar um número maior de setores, utilize cópias adicionais do formulário**
- **Indique até 5 pontos fortes por setor**
- **Indique por um asterisco - * - os 10 pontos fortes principais de cada negócio, independente de setor**

ANEXO O
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

FORMULÁRIO PE 8 – FATORES EXTERNOS DE INFLUÊNCIA

NEGÓCIO: TRANSPORTE, ASSESSORIA E LOGÍSTICA EM TRANSPORTE AÉREO DE CARGAS

Fatores Externos	Negócio 1	Negócio 2	Negócio 3	Negócio 4
Concorrência	M ⇒ F			
Produtos substitutos	F			
Novos entrantes	B ⇒ M			
Fornecedores	M			
Clientes	F			
Sazonalidade econômica	F			

Questão: Quais os fatores que podem influenciar o(s) negócio(s) da empresa?

- **F = Forte Influência = inviabilidade potencial do negócio.**
- **M = Influência Moderada = afeta o desempenho do negócio.**
- **B = Baixa Influência = pouco afeta o desempenho do negócio.**

ANEXO O

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMULÁRIO PE 9 – LEVANTAMENTO DE FATORES COMPETITIVOS

Fatores competitivos	Negócio 1	Negócio 2	Negócio 3	Negócio 4
Preço	Q, GP	Q		
Malha Viária	Q, GP	Q		
Logística	Q	Q		
Infra-Estrutura	Q, GP	Q		
Equipe Funcional	GP	Q		
Informação	GP	Q		
Prazo de entrega	GP	Q		
Prazo de Pagamento	Q	GP		
Referências Comerciais	Q	GP		
Instalações	Q	Q		
Parcerias	Q, GP	Q		
Regularidade prazo coletas/entregas	Q	Q		
Flexibilidade horário coleta/entregas	Q, GP	Q		

- **Questão: O que faz os clientes comprarem os produtos/serviços da empresa?**
- **Indique se GP(ganhador de pedido) ou Q (qualificador)**

ANEXO O

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMULÁRIO PE 10 - QUANTIFICAÇÃO DOS FATORES COMPETITIVOS

NEGÓCIO: TRANSPORTE, ASSESSORIA E LOGÍSTICA EM TRANSPORTE AÉREO DE CARGAS

Fatores Competitivos	Valor dos Concorrentes	Valor da Empresa	Se Ganhador de Pedido Oportunidade ou Ameaça? (O ou A)	Se Qualificador É Atendido? (S ou N)	Fator Crítico de Sucesso? (S ou N)
Preço	100	115	-	N	S
Regularidade no prazo de coletas e entregas	100	120	-	S	N
Flexibilização do horário de coletas/entregas	100	130	-	S	N
Equipe func. oper.	100	110	0	-	N
Logística Informações	100	80	A	-	S
Estrutura operacional	100	90	-	N	S

Fonte dos Dados: () externa () interna () ambas

- Utilize uma cópia do formulário para cada negócio analisado
- Relativize os valores em relação ao Valor dos Concorrentes = 100
- Fator crítico de sucesso = Se Ganhador de Pedido e Ameaça, Se Qualificador não atendido ou OPORTUNIDADE
- Se o Número de Fatores Críticos for maior que 5, selecione os 5 fatores prioritários

Observação: Somente três fatores competitivos foram considerados críticos no sentido de estarem abaixo da concorrência. Entretanto, foram considerados todos os seis principais fatores competitivos nos cruzamentos seguintes, por serem avaliados como muito importantes.

ANEXO O

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMULÁRIO PE 11- CONCLUSÕES SOBRE O AMBIENTE EXTERNO

NEGÓCIO: TRANSPORTE, ASSESSORIA E LOGÍSTICA EM TRANSPORTE AÉREO DE CARGAS

1. Por que os clientes compram meus produtos? (oportunidades)

Flexibilidade de horários e regularidade de prazos das coletas e entregas, equipe funcional e operacional ágil e eficiente. Informações rápidas e rastreamento eficiente das cargas

2. Por que meus clientes em potencial compram os produtos de meus concorrentes? (ameaças)

Preço de tarifas menores. Deficiências nas coletas e entregas da TURIN/SP. Atuação direta das companhias aéreas em clientes com vantagens que não passam aos Agentes de Carga.

3. Qual(is) o(s) fator(es) competitivo(s) mais importante(s) para a minha empresa em 1998?

Fixar bases operacionais e comerciais em municípios estratégicos como: Sapiranga, Caxias do Sul, Sta. do Sul, etc. (terceirizados).

4. Quanto este(s) fator(es) competitivo(s) deve(rão) ser melhorado(s) para que a empresa ganhe mais mercado?

Mais de 30%.

- **Utilizar um a cópia do formulário para cada negócio analisado.**

ANEXO O

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - FORMULÁRIO PE 12 – MATRIZ DE RELAÇÃO ENTRE PROBLEMAS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

NEGÓCIO: TRANSPORTE, ASSESSORIA E LOGÍSTICA EM TRANSPORTE AÉREO DE CARGAS

Problemas	Fatores Críticos do Sucesso						Total
	Preço	Reg. prazo entrega	Flexib. horário	Equipe Funcion.	Logística Inform.	Estr. op. Adeq.	
1. Demora coletas e entregas em SP	5	30	15	30	15	30	125
2 Erros no Setor Operacional	15	30	30	15	15	30	135
3. Devolução de Faturas	15	5	5	5	30	5	65
4. Vendas Baixas	30	15	5	5	15	15	85
5. Falta de entrosamento, planej./produção	5	15	15	5	5	30	75
6.Falta entrosamento Matriz e Filiais	5	30	30	15	15	5	100
7.Alto custo nas coletas e entregas dist.	30	30	30	15	5	30	140
8. Demora obtenção inf. probl. ocorr. Outras bases	5	5	5	15	30	5	65
9. Interpret. errada do tarifário	30	5	5	30	5	5	80
10. Inadimplência	30	15	5	5	5	5	55

• **F = Forte relação = 30 pontos** **M = Média relação = 15 pontos** **B = Baixa relação = 5 pontos**

ANEXO O

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMULÁRIO PE 13 - MATRIZ DE RELAÇÃO ENTRE PROBLEMAS

NEGÓCIO: TRANSPORTE, ASSESSORIA E LOGÍSTICA EM TRANSPORTE AÉREO DE CARGAS

Problemas	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Total
1. Demora coleta entregas em São Paulo		10	0	5	5	5	0	10	0	0	35
2. Erros no setor operacional	10		0	10	15	15	15	10	0	0	75
3. Devolução faturas	0	0		0	0	15	0	10	15	5	45
4. Vendas baixas	5	10	0		10	10	5	15	10	5	70
5. Falta estrutura de planejamento de produção	5	15	0	10		10	5	10	5	5	65
6. Falta entrosamento entre a Matriz e Filiais	5	15	15	10	10		0	15	0	5	75
7. Alto custo de coletas e entregas distantes	0	15	0	5	5	0		5	0	0	35
8. Demora na obtenção informações sobre problemas ocorridos	10	10	10	15	10	15	5		5	5	85
9. Interpretação errada do tarifária	0	0	15	10	5	0	0	5		0	35
10. Inadimplência	0	0	5	5	5	5	0	5	0		25

- **Utilize uma cópia do formulário para cada negócio analisado**
- **Para analisar um número maior de setores, utilize cópias adicionais do formulário**
- **F = Forte influência = 10 pontos, M = Média Influência = 5 pontos e I = Influência Inexistente = 0 ponto**

ANEXO O

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMULÁRIO PE 14 - MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DE PROBLEMAS

NEGÓCIO: TRANSPORTE, ASSESSORIA E LOGÍSTICA EM TRANSPORTE AÉREO DE CARGAS

Problemas	Critérios	Relação com Fatores Críticos (A)	Influência em Outros Problemas(B)	Pontuação Parcial (C)=(A)+(B)	Tempo de Implementação da Solução (em meses)	Custo de Implementação da Solução	Análise global
1. Demora coleta entregas em São Paulo		125	35	160	3		
2. Erros no setor operacional		135	75	210	6	30.000,00	
3. Devolução de faturas		65	45	110			solucionado
4. Vendas baixas		85	70	155	3	10.000,00	
5. Falta estrutura de planejamento de produção		75	65	140	3	18.000,00	
6. Falta entrosamento entre a Matriz e Filiais		100	75	175			
7. Alto custo de coletas e entregas distantes		35	140	175	6	30.000,00	
8. Demora na obtenção informações sobre problemas ocorridos		65	85	150	4	5.000,00	
9. Demora na obtenção informações sobre problemas ocorridos		80	35	115	3		
10. Inadimplência		55	25	80			solucionado

ANEXO O

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMULÁRIO PE 15 - DEFINIÇÃO PREMILINAR DOS PROJETOS DE MELHORIA

NEGÓCIO: TRANSPORTE, ASSESSORIA E LOGÍSTICA EM TRANSPORTE AÉREO DE CARGAS

Projetos	Negócios Relacionados	Fatores Críticos de Sucesso
1. Sistema de Informações Comerciais	aéreo e rodoviário	1) Equipe Funcional 2) Logística – Informações 3) Estrutura Operacional Adequada
2. Estruturação da área Administrativa e Financeira	aéreo e rodoviário	1) Preço 2) Flexibilidade de horário 3) Logística – Informações 4) Estrutura Operacional Adequada
3. Distribuição e Logística	aéreo e rodoviário	1) Preço 2) Regularidade e Prazo de Coleta e Entrega 3) Flexibilidade de horários 4) Logística - Informações



PROGRAMA DE PLANEJAMENTO EMPRESARIAL PARA PEQUENAS EMPRESAS

SEMINÁRIO INTRODUTÓRIO

Conceitos básicos e metodologia de desenvolvimento

- † Recepção dos participantes
- † Apresentação global do programa
- † Abordagem de qualidade e Competitividade, Fatores competitivos e Conjuntura
- † Apresentação da metodologia de Planejamento do Programa
- † Apresentação de Casos desenvolvidos
- † Processos de mudança e seus estágios
- † Formação de equipe de trabalho nas empresas



Apresentação global do Programa de Planejamento Empresarial

O ATUAL AMBIENTE COMPETITIVO

† transformações e mudanças de valores

† produtos e mercados globais

† abertura da economia brasileira

† desafio tecnológico

Necessidade de mudar



MUDANÇA PLANEJADA

ORIGEM DO PROGRAMA

- †Curso Planejamento Empresarial para Empreendedores (CEPA/UFRGS)
- †Demanda por Consultoria (SEBRAE/RS)
- †Projeto Gestão Empresarial e Qualidade (FIERGS, SENAI, PPGEP-UFRGS)



**PROGRAMA DE PLANEJAMENTO EMPRESARIAL - GRUPOS
COMPETITIVOS**

Objetivos

(grupo de empresas)

Formação de um grupo de empresas de alta competitividade, através da aplicação de metodologia de Planejamento Estratégico



†troca de experiências

†sinergia

†formar modelos de referência

†propiciar fontes de “benchmarking”

†consolidar metodologia de Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas

Objetivos

(para as empresas individualmente)

Capacitar o corpo funcional das empresas para desenvolver um modelo de Planejamento-ação adequado a sua realidade



- † compreender o ambiente competitivo*
- † formar uma equipe de melhorias*
- † elaborar um plano de melhorias abrangente e consistente*
- † gerar o espírito de mudança*



Estratégias

- † Integração Interna
- † Não Consultoria
- † Continuidade
- † Acompanhamento e Auditoria

CRONOGRAMA FÍSICO

	97				98					
	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun
Módulos										
Indicadores	x	x				x				x
Desempenho										
Planejamento		x	x	x						
- Análise										
Planejamento										
- Plano de ação				x	x	x				
- Internalização							x	x	x	x

Apresentação da equipe do projeto



+Coordenadores Técnicos

- Francisco J. Kliemann Neto
- Marisa Ignez S. Rhoden

+Monitores

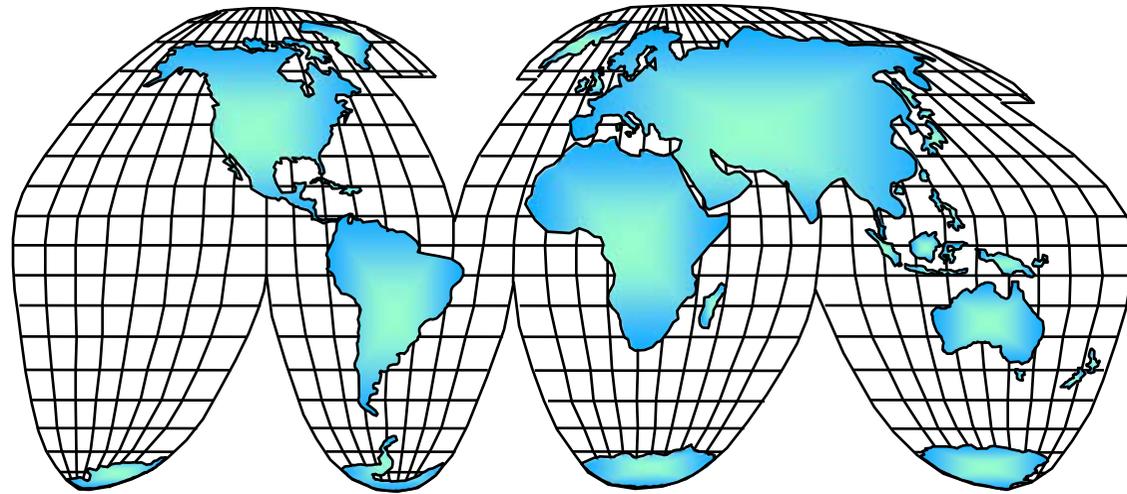
- Álvaro Gehlen de Leão
- Carlos Alberto Diehl
- Cláudio Sampaio



Gestão da Inovação Industrial

Análise da Conjuntura

O atual cenário dos negócios das empresas



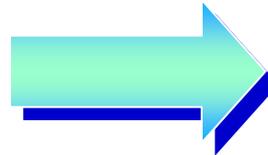
A Atual Conjuntura dos Negócios

...pressões diversas...

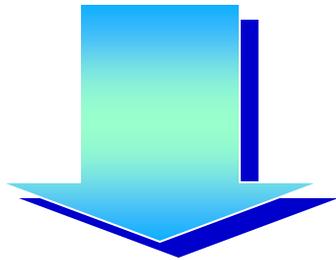


A Evolução das Últimas Décadas

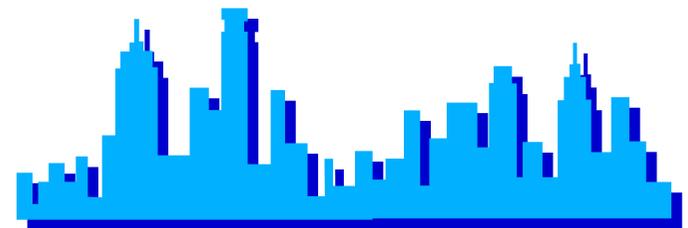
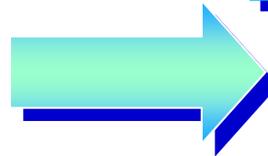
MERCADOS FECHADOS



PROTEÇÕES
INEFICIÊNCIAS



**MERCADOS GLOBAIS
E INTEGRADOS**



COMPETITIVIDADE
ELIMINAÇÃO DE
PERDAS

Difusão Tecnológica

CICLOS CURTOS DE
GERAÇÃO DE TECNOLOGIA



AUMENTO DA OFERTA DE
INFORMAÇÕES TECNOLÓGICAS



TECNOLOGIA DE PRODUTO



TECNOLOGIA DE PROCESSO



TECNOLOGIA GERENCIAL



Domínio
Público

**Diferencial =
Gestão Global
do Processo
Produtivo**

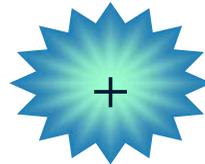


Difusão Tecnológica (Cont.)

EVOLUÇÃO + DIFUSÃO TECNOLÓGICA



Aumento da Oferta = Concorrência Intensa



Aumento da Conscientização dos Consumidores



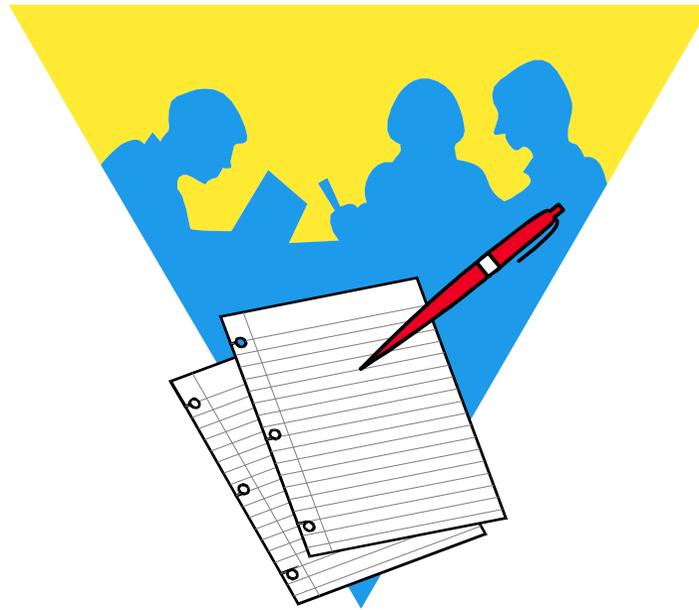
PULVERIZAÇÃO DE MERCADOS E CRIAÇÃO DE NOVOS
NICHOS DE MERCADO



**ÊNFASE NOS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS DAS
EMPRESAS**

Tendências Empresariais Atuais

Os principais fatores de influência nos negócios das empresas.



Tendências Empresariais Atuais

O que está mudando no contexto empresarial



Tendências Empresariais Atuais

★ **Qualidade**

- Não é mais Objetivo ou Meta - É PREMISSA!

★ **Margens**

Compressão das Margens

Preço = Custo + Lucro

Lucro = Preço - Custo

Custo = Preço - Lucro

Situação Brasileira
(1992-1998)

★ **Ciclo de Vida**

- Redução Acentuada do Ciclo de Vida dos Produtos



Tendências Empresariais Atuais

* **Governos**

- Menores, Fora da Economia, Redução de Subsídios

* **Explosão Tecnológica**

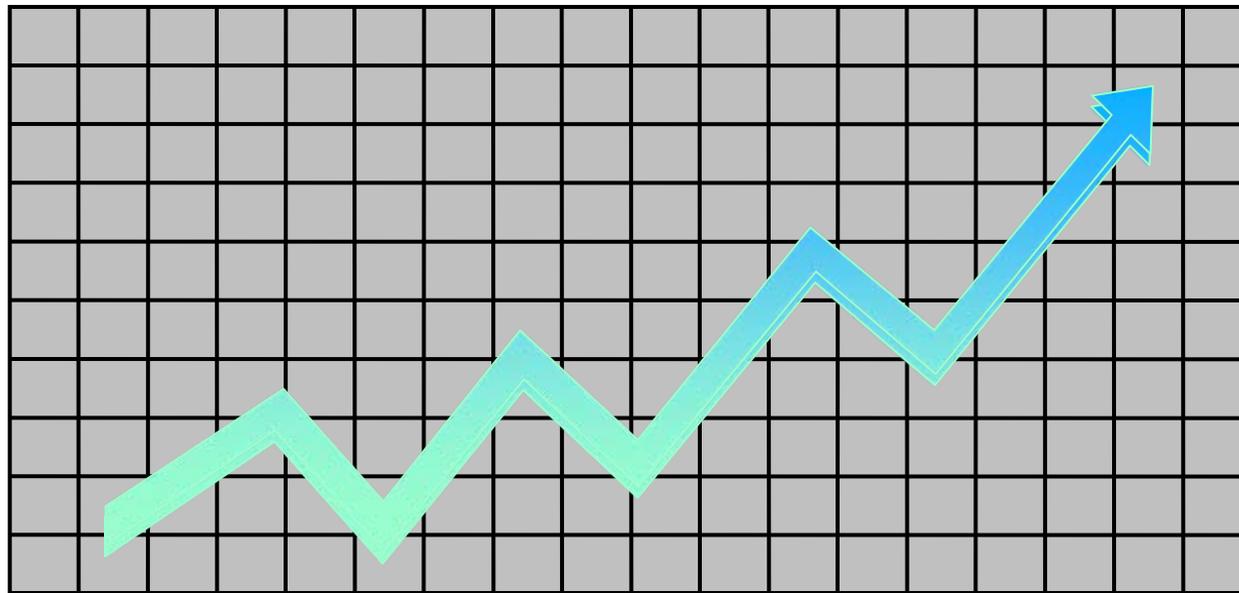
- O Conhecimento Tecnológico em 2.002 será 16 vezes maior que em 1990 (algumas áreas)

* **Relações de Poder**

- de Imposição para Negociação (entre cadeias)
- de Individualismo para Parceria (nas cadeias produtivas)
- nos blocos econômicos (GAT, NAFTA, MERCOSUL)

Competitividade e Fatores Competitivos

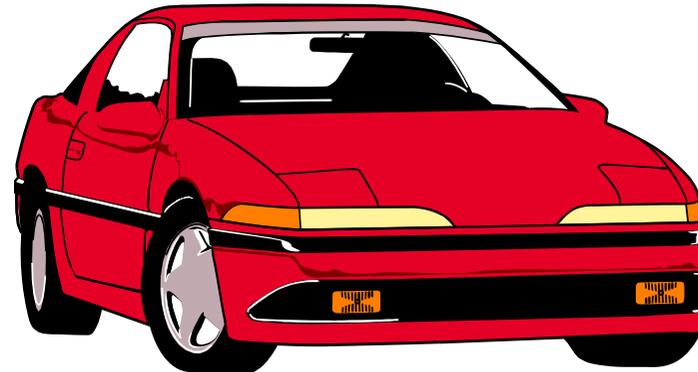
A concorrência e a avaliação de desempenho



Fatores Competitivos

+ Fatores Competitivos de WHEELWRIGHT

- Qualidade Intrínseca,
- Atendimento (flexibilidade de mix/diversidade),
- Custos,
- Inovação (flexibilidade de produto),
- Confiabilidade.



Fatores Competitivos

+ Fatores Competitivos de FALCONI

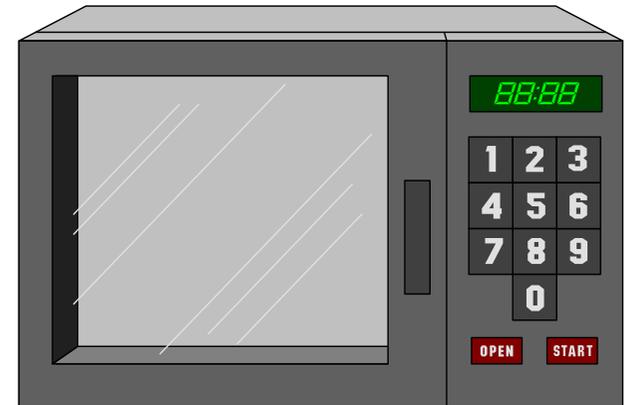
- Qualidade Intrínseca,
- Custos,
- Atendimento,
- Moral,
- Segurança.



Fatores Competitivos

+ As Dimensões da Qualidade de GARVIN

- Performance,
- Capacidades Adicionais,
- Confiabilidade,
- Conformidade,
- Durabilidade,
- Assistência Técnica (serviços),
- Estética,
- Qualidade Percebida (status).



Competitividade

✚ PORQUÊ AS EMPRESAS TEM SUCESSO

- **Desenvolvem novas bases de competição**
- Desenvolvem melhores formas de competir em bases antigas de Competição

✚ CONDICIONANTES DA COMPETITIVIDADE

- Fenômenos macroeconômicos
- Condições da infra-estrutura e recursos naturais
- Condições dos recursos humanos disponíveis
- Políticas governamentais

Práticas gerenciais, tecnologia, inovação e relações de trabalho

Competitividade

+ UMA INTERPRETAÇÃO:

- A COMPETITIVIDADE consiste na EFETIVA AGREGAÇÃO DE VALOR (a transformação ou o serviço prestado tem valor compatível com o percebido pelo consumidor).

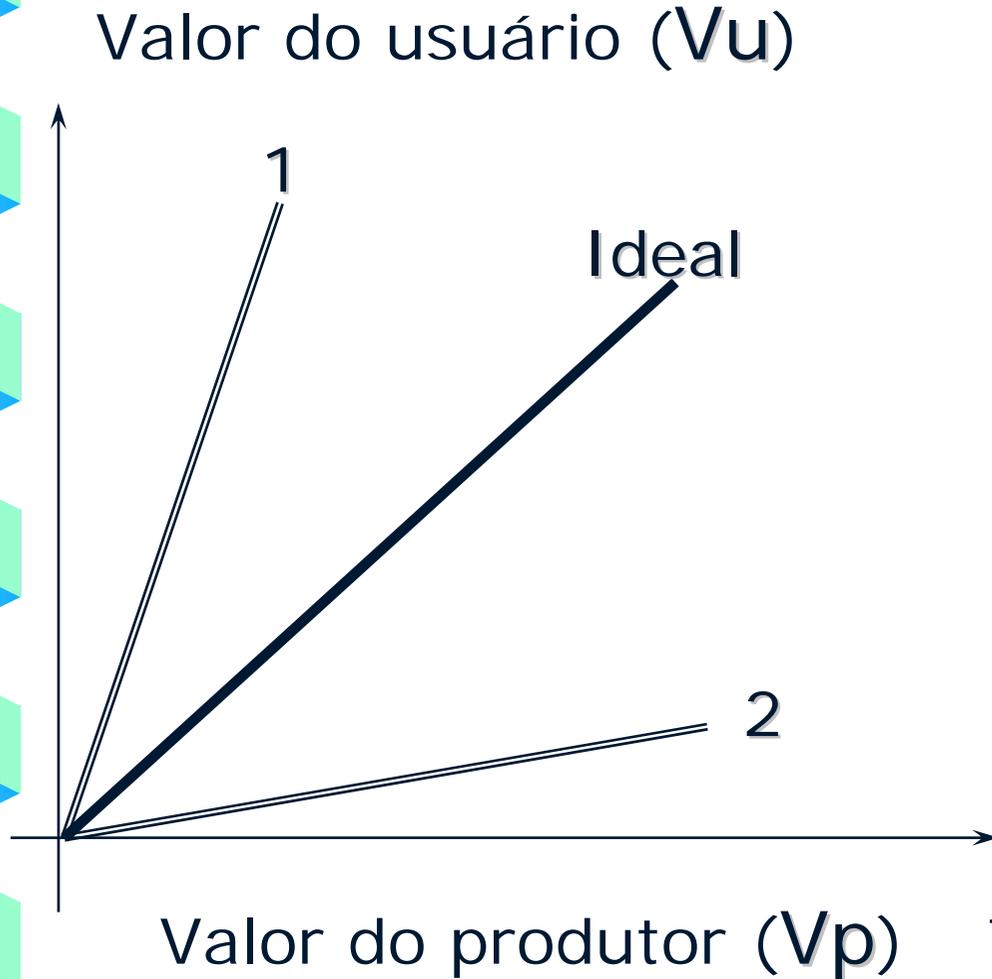
➤ Ponto de vista do USUÁRIO

+ OUTRA INTERPRETAÇÃO:

- A COMPETITIVIDADE é melhor entendida através da PRODUTIVIDADE (valor do bem produzido frente aos recursos consumidos).

➤ Ponto de vista do PRODUTOR

Competitividade



Situação 1

- produto vende bem
- empresa tem baixo lucro no produto

Situação 2

- vendas do produto caem
- empresa ganha bem no produto

Situação Ideal

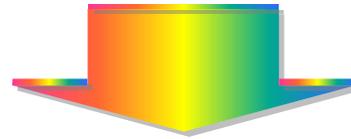
- consumidor satisfeito
- empresa satisfeita

fonte: GAV - UFSC, 1995.

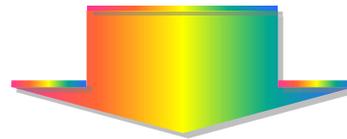
Competitividade

COMPETITIVIDADE = DESAFIO DA IND. BRASILEIRA

Década de 50 + Teoria Americana + Realidade Japonesa =
Modelo Japonês de Qualidade e Produtividade



Década de 80 = Benchmarking = "GAP" Mundial de
Competitividade



Década de 90 = Teoria Japonesa + Realidade Brasileira =
Modelo Brasileiro de Competitividade

Competitividade

Benchmarking BRASIL X MUNDO X JAPÃO Principais Indicadores de Competitividade

INDICADORES	BRASIL 1990	BRASIL 1993	MÉDIA mundial	JAPÃO
Índice de rejeição (ppm)	23 a 28 mil	11 a 15 mil	200	10
Retrabalho (% volume)	30	12 a 20	2	0,001
Gastos com Assistência Técnica (% Faturamento)	2,72	2	0,1	0,05
Tempo Médio Entrega	35 dias	20 dias	2 a 4 dias	2 dias
Tamanho Médio Lote (unidades)	1.000	100 a 250	20 a 50	1 a 10
Rotatividade Estoque (vezes/ano)	8	8 a 14	60 a 70	150 a 250
Setup (minutos)	80	30 a 40	10	5
Tempo Produtivo (% lead time)	10	30	< 50	70
Quebra Máquinas (h/máq./ano)	40	21	15 a 20	5 a 8
Invest. em P&D (% Faturamento)	< 1	1 a 2	3 a 5	8 a 12
% operários c/ sugestões	0,1	1 a 2	50 a 70	95
Treinamento (h/empregado/ano)	< 1	< 1	5 a 7	10
Nº níveis hierárquicos	10 a 12	4 a 8	7	3

Competitividade X Gestão da Inovação

“Pesquisa, Desenvolvimento e Transferência de Tecnologia”



Algumas Considerações

- † A evolução do capitalismo levou a relação entre ciência e produção para patamares mais elevados de formalização e organização  istema tecnocientífico.
- † Setores adotam, cada vez mais, características tecnológicas que os levam a ser caracterizados science-based  as empresas para dominar a variável tecnológica, organizam formal e profissionalmente seu processo de inovação tecnológica...
- ...as EMPRESAS PASSAM A ADMINISTRAR A FUNÇÃO DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS E P&D.

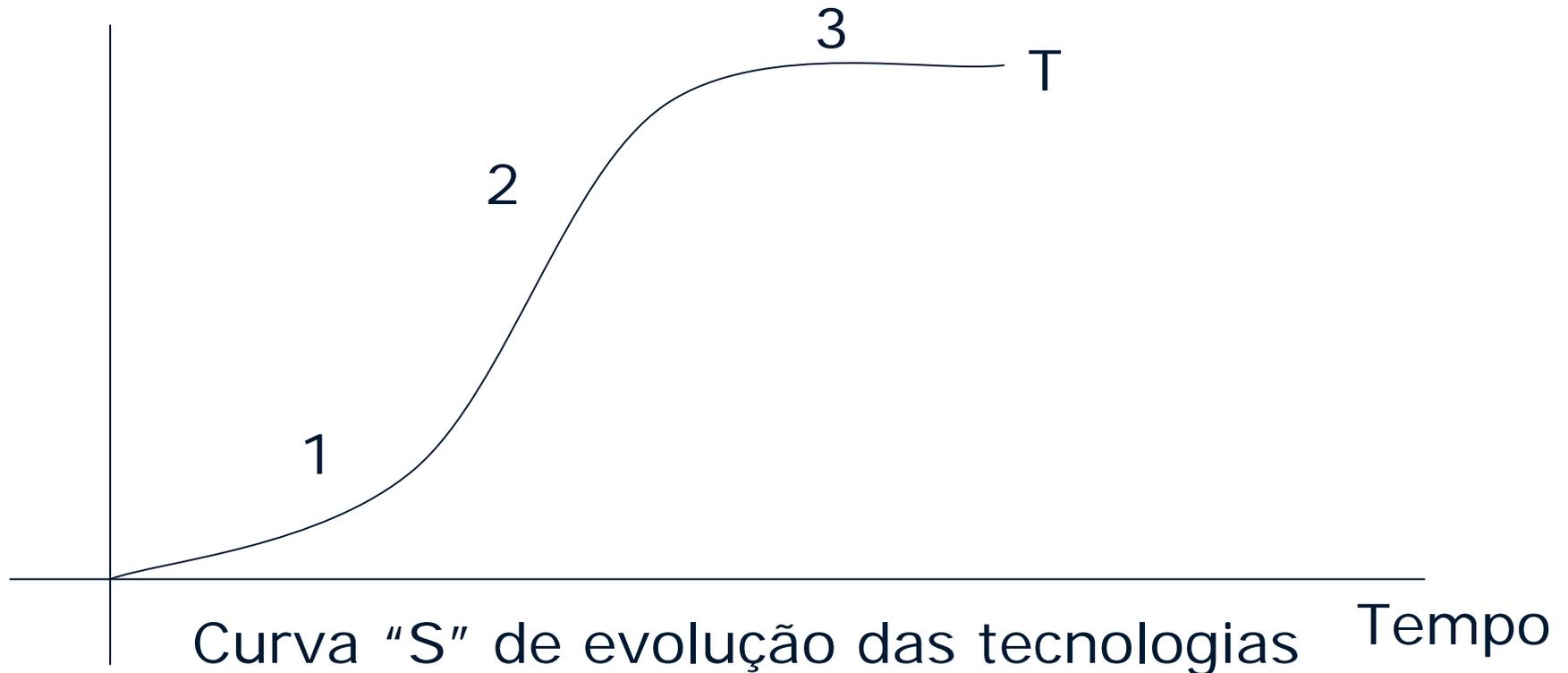


Algumas Considerações

† A **GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA** surge como um instrumento importante para a competitividade industrial.

Diferentes Trajetórias Tecnológicas

Grau de Desenvolvimento Tecnológico



1. NASCENTE

2. DESENVOLVIMENTO

3. ESTABILIZADA

Gestão da Inovação Tecnológica

- † Dentro do quadro atual de competição, a “arte de diferenciar-se” passa a ser uma importantíssima de vantagem competitiva  tecnológica.
- † A capacidade tecnológica funciona como uma espécie de “*criativarium*”, onde a criatividade pode ser exercida com (relativa) liberdade.
- † GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA é uma nova **área estratégica** que não pode mais ser negligenciada  passa a ser o fator diferencial em um mundo de inovadores
ADMINISTRAÇÃO DA CAPACIDADE TECNOLÓGICA.



Gestão da Inovação Tecnológica

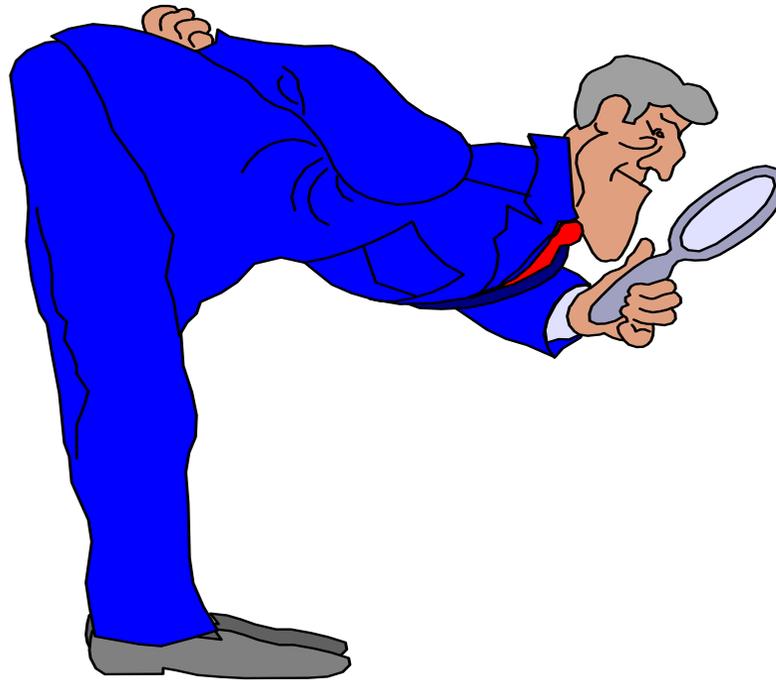
- † Se inovação é o uso de conhecimentos disponíveis e da criatividade para resolver problemas, a **GESTÃO DA INOVAÇÃO** é a gestão das fontes de conhecimento e da criatividade  balancear os diferentes esforços.

O Equilíbrio da Gestão Tecnológica



⊕ Este processo consiste na seleção, interpretação e disseminação de informações "inteligentes" (criativas) → **INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

Diagnóstico Organizacional ...entendendo a competitividade...

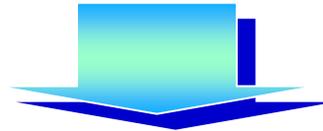


Metodologia de Diagnóstico

ANÁLISE AMBIENTE EXTERNO



ANÁLISE AMBIENTE INTERNO



ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE AMBIENTES
EXTERNO E INTERNO

DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS
E PLANOS ESTRATÉGICOS
DE MELHORIAS

Análise do Ambiente Externo

- ✦ IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS NEGÓCIOS DA EMPRESA
- ✦ AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS PRINCIPAIS NEGÓCIOS DA EMPRESA
 - Evolução Temporal dos Negócios;
 - Importância dos Negócios para a Empresa.
- ✦ AVALIAÇÃO DOS FATORES EXTERNOS DE INFLUÊNCIA NOS NEGÓCIOS DA EMPRESA
 - Economia, Política, Tecnologia, Concorrências, Clientes, etc...;
 - Grau de Influência - Monitoramento.



Análise do Ambiente Externo

+ FATORES COMPETITIVOS DA EMPRESA

- Preço do Produto;
- Prazo de Entrega;
- Inovação do Produto;
- Atendimento Pós-Venda;
- Qualidade Intrínseca;
- Outros



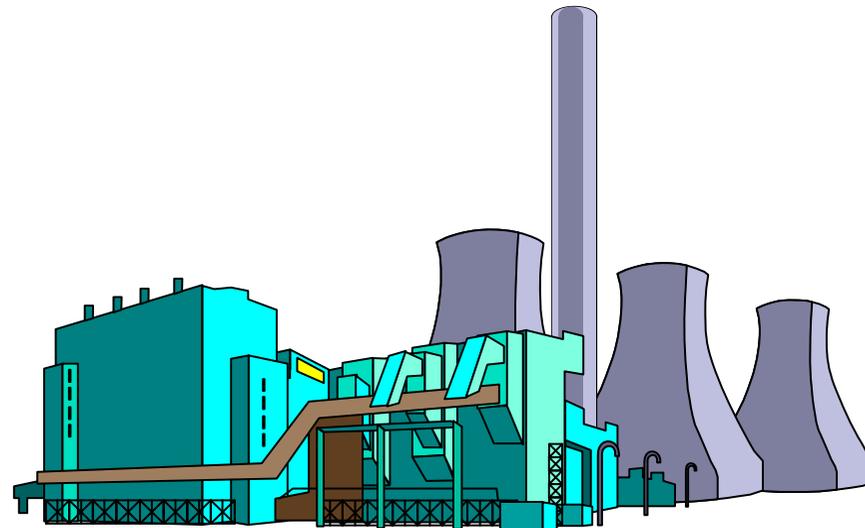
FATORES
GANHADORES DE
PEDIDO E
QUALIFICADORES

+ CONCLUSÕES

- ***Por que os clientes compram meus produtos?***
- ***Por que os clientes compram os produtos de meus concorrentes?***
- ***Qual o meu Fator Competitivo mais importante?***
- ***Quanto devo melhorá-lo para expandir meu Mercado?***

Análise do Ambiente Interno

- ✦ CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS PRODUTIVOS POR NEGÓCIO
- ✦ IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS POR ÁREA
 - Pontos Fracos
- ✦ IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS FORTES POR ÁREA



Análise do Ambiente Interno

+ IDENTIFICAÇÃO DA INTER-RELAÇÃO ENTRE OS PROBLEMAS

- Relações Forte, Média e Baixa

+ ANÁLISE:

AMEAÇAS EXTERNAS X PROBLEMAS

- Pontuação de Problemas x Fatores Ganhadores de Pedidos

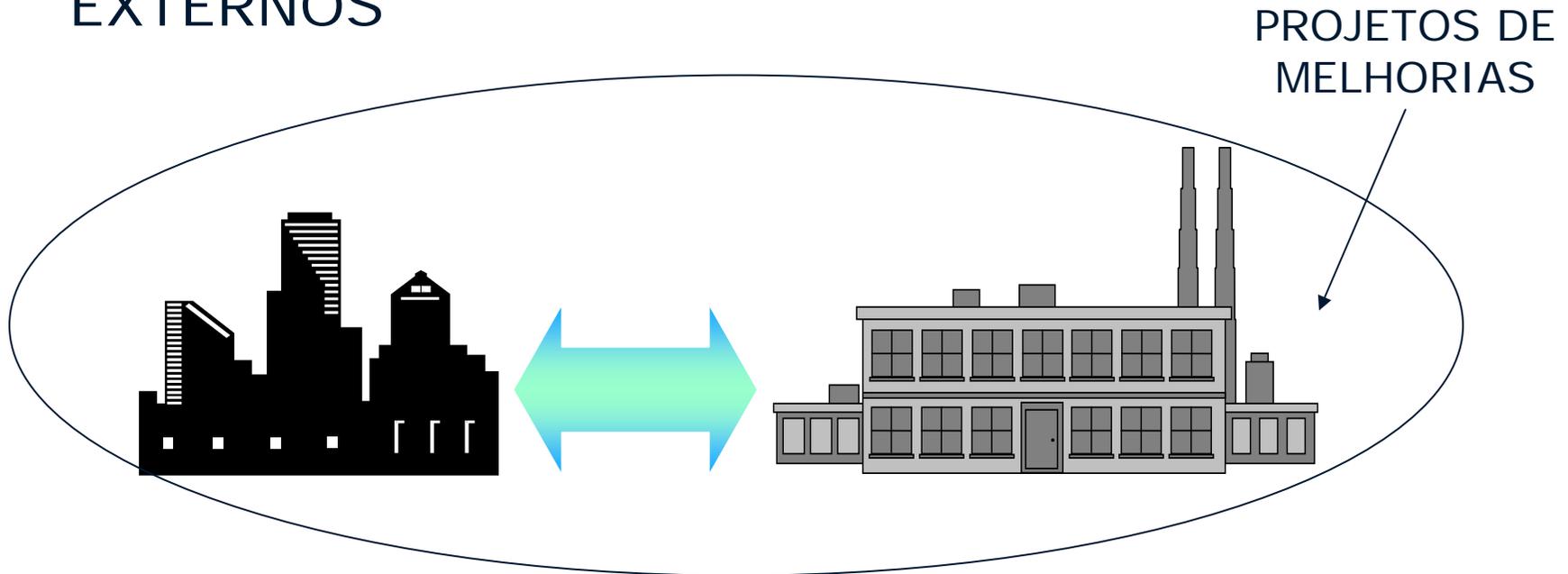
+ PRIORIZAÇÃO DOS PONTOS FRACOS DE TODAS AS ÁREAS

- Relação com Fatores Competitivos, outros Problemas, Tempo e Custo de Implementação

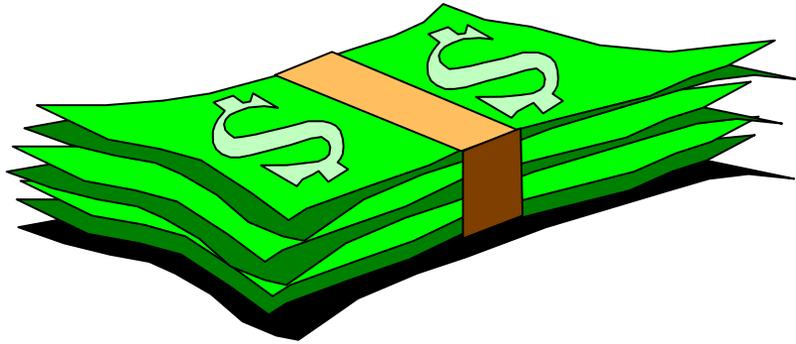


Metodologia de Diagnóstico

- ✦ DEFINIÇÃO DOS PROJETOS DE MELHORIA
 - Projetos x Negócios x Fatores Competitivos
- ✦ DEFINIÇÃO DOS PROJETOS QUE CONDUZIRÃO A EFEITOS SOBRE OS FATORES COMPETITIVOS EXTERNOS



Estratégias de Negócio X Estratégias de Produção



Fatores X Modelo Competitivo

AMBIENTE EXTERNO
(mercados, clientes, cocorrentes, etc...)



AMBIENTE INTERNO
(pontos fracos e fortes)



FATORES COMPETITIVOS QUALIFICADORES E
GANHADORES DE PEDIDO



ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS



ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO

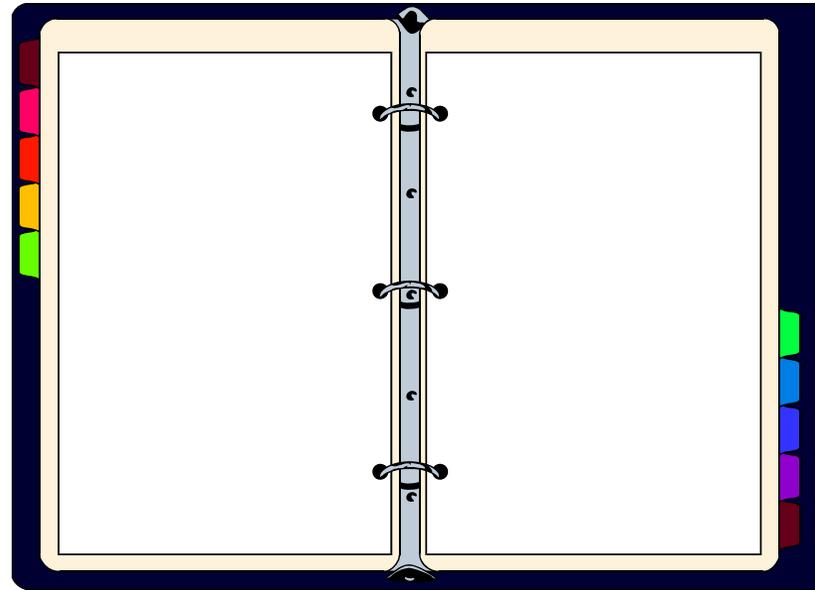


Estratégias de Negócio

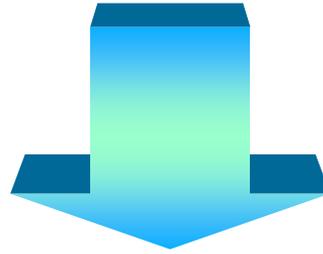
- ✦ Estratégia baseada em Marketing,
 - (exemplo: essa não é uma Brastemp);
- ✦ Estratégia baseada em Tecnologia,
 - (exemplo: novo televisor Mitsubishi)
- ✦ Estratégia baseada em baixo Custo,
 - (exemplo: custo do Carrefour):
 - Economia de Escala;
 - Baixo Custo da Mão-de-Obra;
 - Baixo Custo dos Insumos.



Implantação de Ações ...gerenciando as inovações...



Desdobramento do Plano de Ação - Questões Chaves (Cont.)



+ DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES NECESSÁRIAS E CONDIÇÕES ENVOLVIDAS

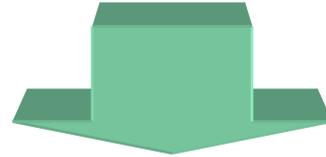
- Análise! *O QUE PRECISA SER FEITO?*
- Ações! *QUEM FAZ O QUE? COMO? ONDE?
QUANDO?*
- Condições! *O QUE PRECISAMOS PARA FAZER?*
- Resultados! *COMO SABER SE ESTAMOS FAZENDO
CERTO?*

Metodologia do Plano de Ação

PROJETOS DE MELHORIAS DEFINIDOS



DESDOBRAMENTO EM ATIVIDADES GERENCIAIS



DESDOBRAMENTO EM TAREFAS OPERACIONAIS



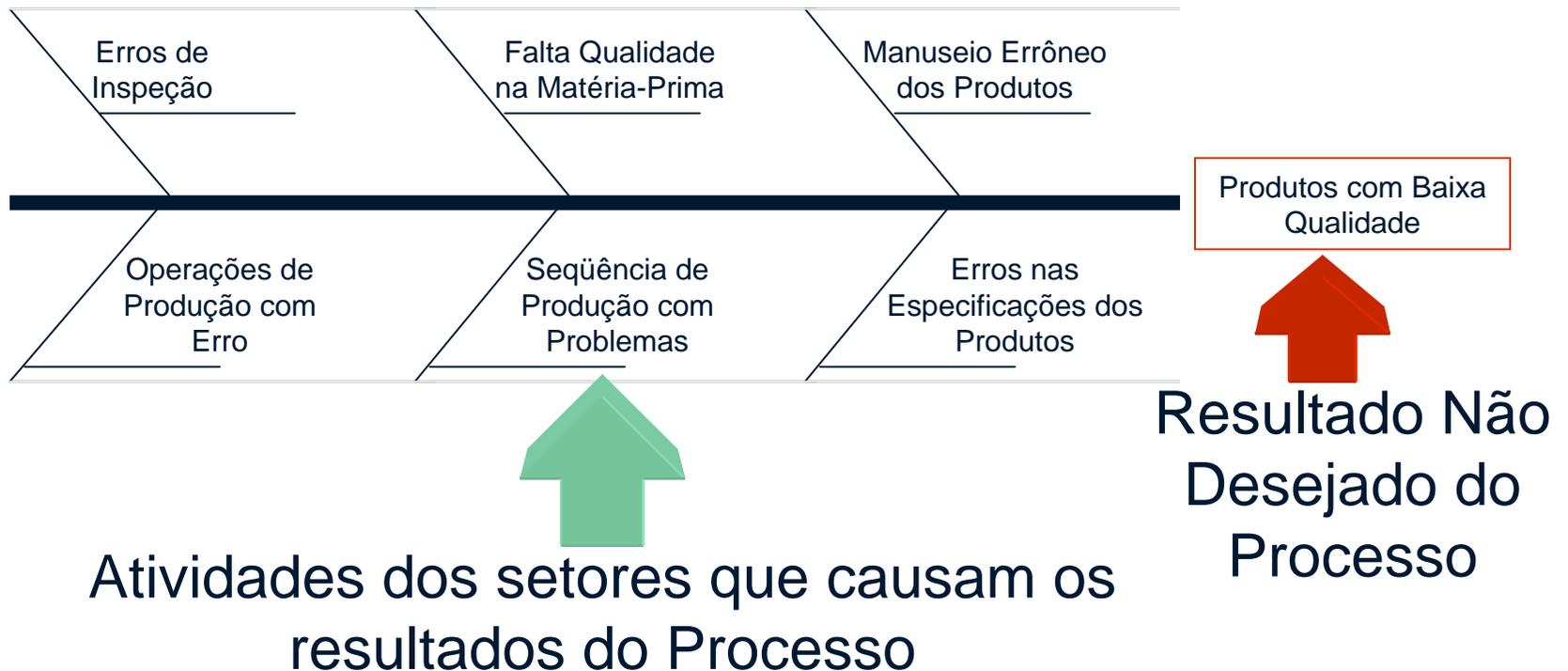
**DEFINIÇÃO DA SISTEMÁTICA
DE ACOMPANHAMENTO E
CONTROLE DOS RESULTADOS**



Análise das Causas dos Processos que Conduzem aos Pontos Fracos

+ ANÁLISE DAS CAUSAS DOS PROBLEMAS

- Exemplo - Problema: Falta de Qualidade do Produto



Priorização das Causas de Maior Influência nos Pontos Fracos

✦ PRIORIZAÇÃO DAS CAUSAS DOS PROBLEMAS

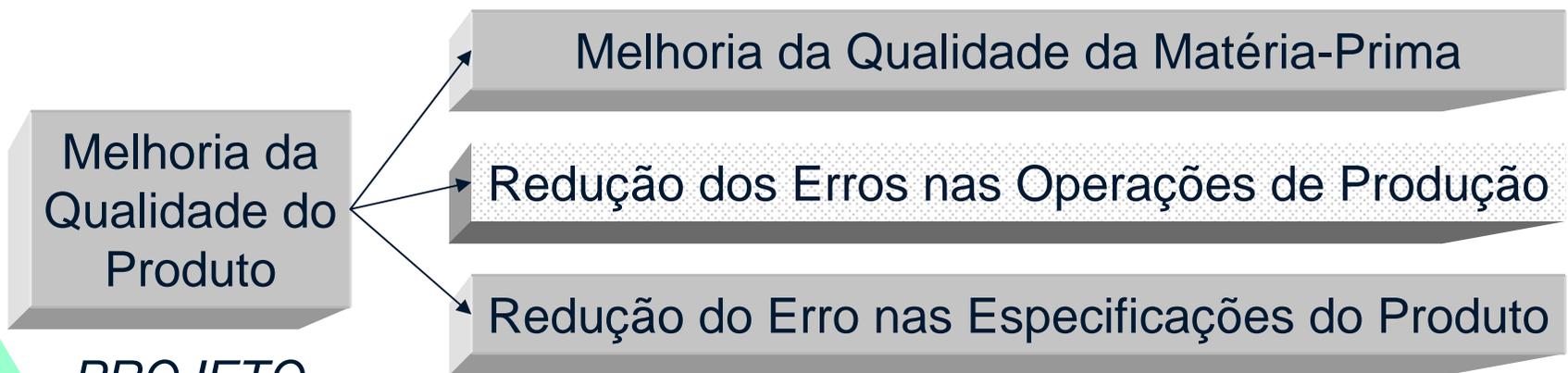
- Exemplo - Problema: Falta de Qualidade do Produto
 - Erros de Inspeção
 - « Falta de Qualidade da Matéria-Prima
 - Manuseio Errôneo dos Produtos
 - « Operações de Produção com Erro
 - Seqüência de Produção com Problemas
 - « Erros nas Especificações dos Produtos

CAUSAS DE
MAIOR
INFLUÊNCIA

Definição das Atividades do Projeto de Melhoria

+ IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES PARA ATAQUE DAS CAUSAS DOS PONTOS FRACOS

- Exemplo - Problema: Falta de Qualidade do Produto

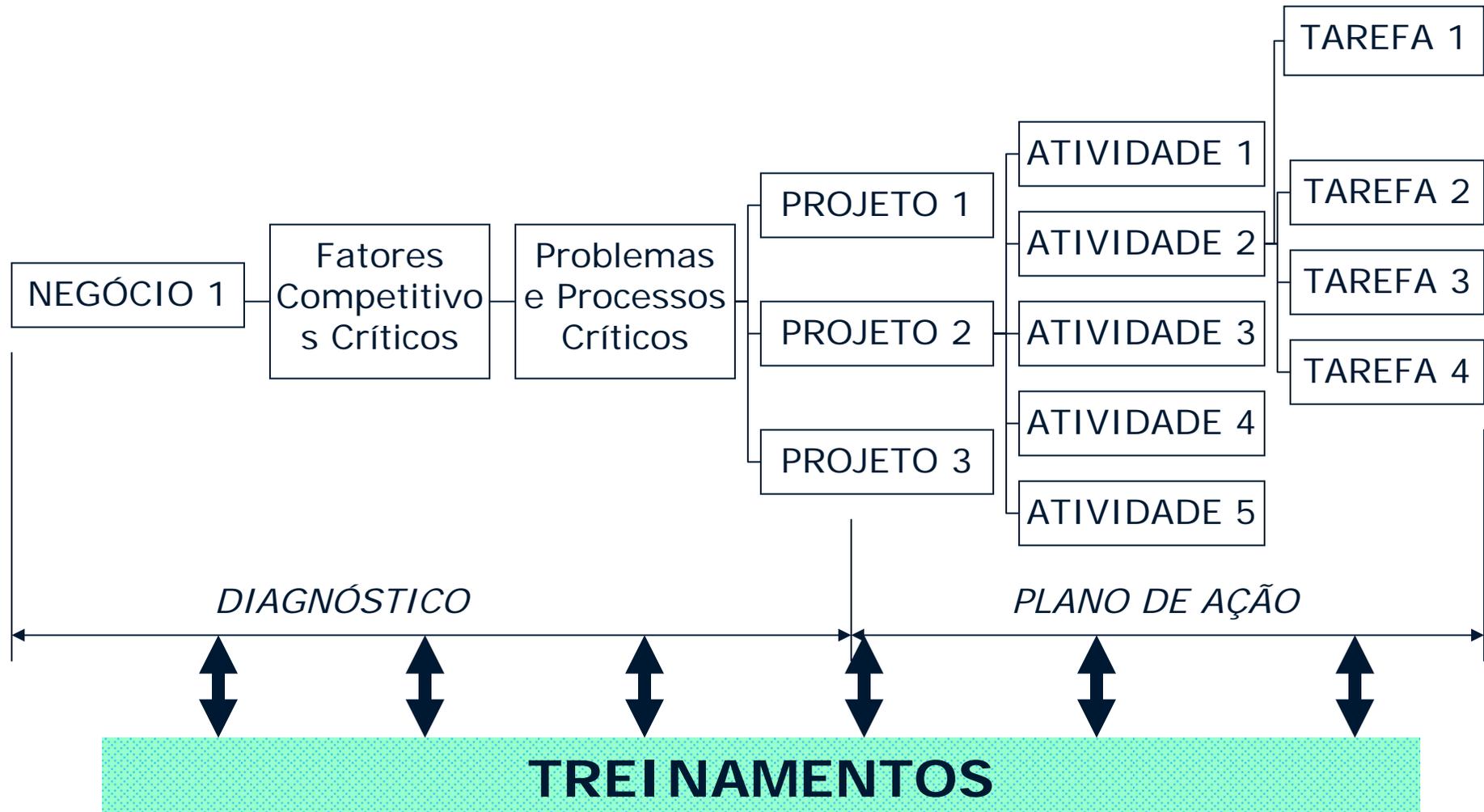


PROJETO

Causas

ATIVIDADES

Desdobramento - Fatores Competitivos do Negócio x Projetos de Melhoria x Atividades x Tarefas



Relação entre os Projetos de Melhorias e os Processos/Setores Envolvidos

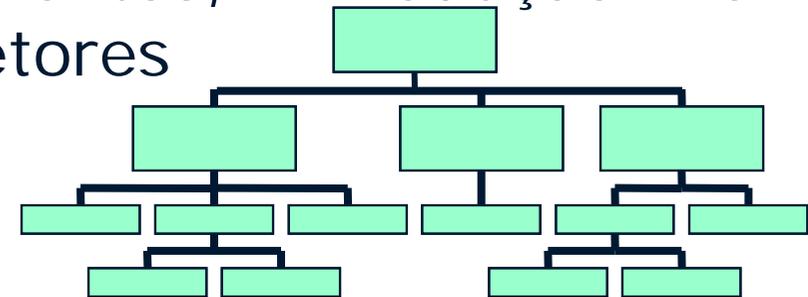
✦ ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE OS RESULTADOS A MELHORAR E OS PROCESSOS RESPONSÁVEIS (SETORES ENVOLVIDOS)

- Qualidade do Produto

⇒ Processo de Produção (Setores de Suprimentos, Produção e Controle de Qualidade);

- Prazo de Entrega do Produto

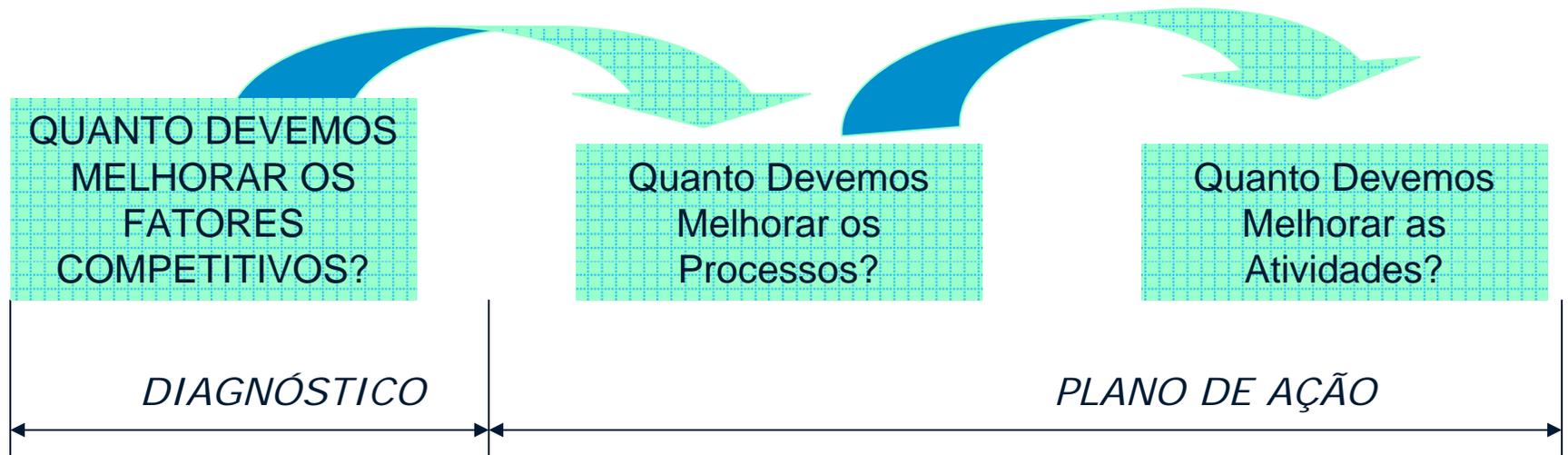
⇒ Processos de Suprimentos, Produção e Distribuição (todos os Setores envolvidos).



Definição das Metas a Serem Atingidas

+ IDENTIFICAÇÃO DAS METAS PARA OS OBJETIVOS CRÍTICOS

- Necessidades de Melhorias dos Fatores Competitivos
 - Melhorias dos Processos! (Quanto?)
 - ◆ Melhoria das Atividades! (Quanto?)

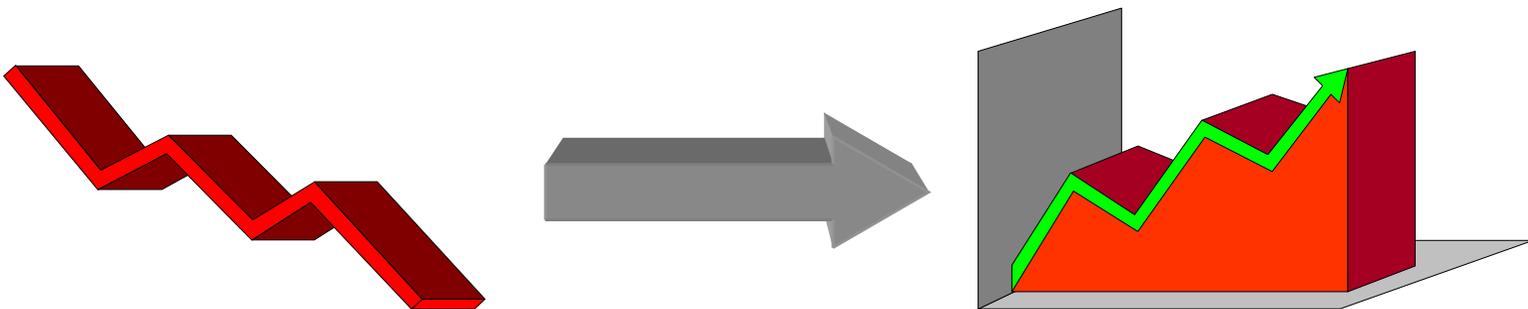


Definição de Indicadores de Desempenho

+ INDICADORES DE DESEMPENHO

“Sem Controle não há Gerenciamento!
E sem Indicadores, não há Controle!”.
JURAN

- Acompanhamento dos Índices Históricos e Valores Atuais - Avaliação Antes e Depois das Melhorias





PROCESSO DE MUDANÇA

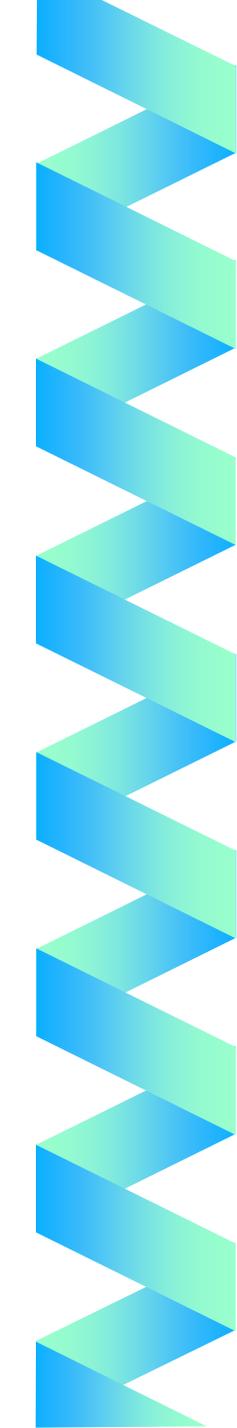
ESTABILIDADE X MUDANÇA

+ PERCEPÇÃO

+ MUDANÇA DE ATITUDE

+ MUDANÇA DE COMPORTAMENTO

+ FIXAÇÃO DO NOVO COMPORTAMENTO



APRESENTAÇÃO DE CASOS DESENVOLVIDOS



FORMAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO INTERNAS ÀS EMPRESAS



FORMAÇÃO DA EQUIPE DE TRABALHO - *funções*

†COORDENADOR

- participará de todos os treinamentos e seminários realizados pela UFRGS/SEBRAE-RS
- servirá de elemento de mudança na empresa
- coordenará equipe de trabalho da empresa

†EQUIPE

- a ser formada pela empresa
- irá elaborar os indicadores de desempenho, o planejamento e acompanhar sua implementação
- será acompanhada inicialmente (até a fase de implementação do planejamento) pelo coordenador
- será acompanhada pelos monitores da equipe técnica da UFRGS/SEBRAE a partir do segundo levantamento de indicadores de desempenho



FORMAÇÃO DA EQUIPE DE TRABALHO - *características*

- † conhecimento aprofundado da empresa como um todo;
- † experiência profissional;
- † conhecimento geral das condições do mercado consumidor;
- † conhecimento dos clientes e suas necessidades com relação aos produtos;
- † comunicabilidade e objetividade;
- † capacidade de delegação e coordenação de grupos de trabalho;
- † capacidade de compreensão das relações intersetoriais internas; e
- † bom relacionamento organizacional.

EQUIPE MULTIFUNCIONAL - 4 a 8 participantes

ETAPAS DO PLANEJAMENTO

SENSIBILIZAÇÃO PARA O P.E.

NEGÓCIO

MISSÃO

PRINCÍPIOS

INTENÇÃO

CARACTERIZAÇÃO DE NEGÓCIOS

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

ESTABELECIMENTO DE INDICADORES DE DESEMPENHO/METAS

AMBIENTE:

Fatores externos de influência

Quantificação dos Fatores Críticos

Pontos fracos e fortes

QUANTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

DEFINIÇÃO DE PROJETOS DE MELHORIA

PLANOS DE AÇÃO

análise

ação

PLANEJAMENTO - Análise

PLANEJAMENTO - ANÁLISE

- EQUIPE DE TRABALHO - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO → REUNIÃO SEMANAL
- MURAL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (criado pela equipe de trabalho)
- ESTRUTURA DOS ENCONTROS:
 - Desenvolvimento de conceitos (utilização de exemplos)
 - Elaboração de um caso prático (em grupos)
 - Geração de idéias sobre sua própria empresa (em grupos ou individualmente)

OBS.: A cada encontro serão entregues 2 cópias de formulários para preenchimento (um para ser usado em sala e o outro, para finalizar a tarefa na empresa)

NEGÓCIO DA EMPRESA

- DEFINIR O NEGÓCIO É EXPLICITAR O ÂMBITO DE ATUAÇÃO DA EMPRESA
- Uma resposta à questão “Qual é o nosso Negócio”, sem a necessária reflexão pode levá-lo a uma armadilha; a uma resposta **míope**.
- Deve-se centrar a análise no **benefício**, o que chama-se de visão estratégica do negócio, pois permite enxergar Oportunidades e Ameaças decisivas para o futuro da empresa.

VISÃO ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO

Empresa

Visão míope
(produto/serviço)

Visão Estratégica
(Benefício)

Produtoras de
Hollywood

Filmes

Diversão e cultura

Revlon

Cosméticos

Beleza

Estrela

Brinquedos

Alegria

EXEMPLO DE DIFERENÇAS NA DEFINIÇÃO DE NEGÓCIOS

- O NEGÓCIO DA CLÍNICA É:
 - VISÃO MÍOPE: Prestação de serviços para recuperação estética
 - VISÃO ESTRATÉGICA: Prestação de serviços para tratamento da recuperação e manutenção estética

MISSÃO DA EMPRESA

- É O PAPEL DESEMPENHADO PELA EMPRESA EM SEU NEGÓCIO
- *“Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão, somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa”* (Peter Drucker)
- O que deve fazer? Para quem deve fazer? Para quê deve fazer? Como deve fazer? Onde deve fazer? Qual responsabilidade social deve ter?

Exemplos de Missão

CORRETORA DE TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS

- OFERECER SOLUÇÕES ADEQUADAS AO SEU PÚBLICO, PESSOAS FÍSICAS E JURÍDICAS, NA CAPTAÇÃO E APLICAÇÃO DE RECURSOS, GARANTINDO O EQUILÍBRIO ENTRE LIQUIDEZ E RENTABILIDADE, ATRAVÉS DO INTENSO CONHECIMENTO DOS PRODUTOS DISPONÍVEIS NO MERCADO, CONTRIBUINDO PARA O CRESCIMENTO ECONÔMICO-FINANCEIRO DOS CLIENTES E DA EMPRESA.

Exemplos de Missão

CENTRO CLÍNICO DE EMAGRECIMENTO E RECUPERAÇÃO CORPORAL

- PROMOVER O SONHO DE BELEZA ESTÉTICA DA MULHER, BUSCANDO A SUA SATISFAÇÃO, ATRAVÉS DE APARELHOS DE ÚLTIMA GERAÇÃO, EM AMBIENTE CATIVANTE, PRESERVANDO A SAÚDE DA PACIENTE.

PRINCÍPIOS

- São orientações para o comportamento da empresa no cumprimento de sua missão
- Outros termos: credos, valores, política, filosofia, etc.
- Temas: Clientes, ética, qualidade, parceria, recursos humanos, imagem, sigilo etc.
- Características: redação clara e concisa, abrangência e número reduzido

Exemplos de Princípios

- **CENTRO CLÍNICO DE EMAGRECIMENTO E RECUPERAÇÃO CORPORAL**
 - 1 - Pacientes em primeiro lugar
 - 2 - Busca da excelência no atendimento
 - 3- Tecnologia de resultados
 - 4 -Imagem somos todos nós

INTENÇÃO ESTRATÉGICA

- **CONCEITO:** a intenção estratégica deve representar um objetivo/desafio, para os próximos dez anos, que esteja além dos recursos e capacidades atuais da empresa.
- **EXEMPLO:** ser centro de referência continental como complexo hospitalar, com áreas de atuação altamente diferenciadas

CARACTERIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS DA EMPRESA

- **OBJETIVO:** determinar quais são os negócios da empresa e sua ordem de importância relativa, para posterior priorização das ações de melhoria
- **CONCEITO:** diferencia-se negócios de acordo com atividades organizacionais que combinam produtos e mercados, afetados por uma estratégia competitiva particular, que exige diferentes resultados dos processos organizacionais, e está submetida a um conjunto de influências externas

Caracterização dos Negócios da empresa

- Suponha-se o caso de uma Empresa XYZ que fabrique facas. Dentro de seu *mix* de produção existem duas linhas básicas de produtos: facas para churrasco e facas profissionais para pesca. No caso de facas para churrasco, a empresa compete no mercado popular, fortemente caracterizado por um baixo preço e alto volume de vendas, com pequena margem de lucro para os fabricantes. Já no caso das facas profissionais o mercado é bem mais seletivo, exigindo acima de tudo acabamento e performance. Neste mercado o volume de vendas é bem menor, mas as margens são maiores.
- A empresa XYZ possui claramente dois negócios bastante distintos, que demandam diferentes aspectos de seus processos produtivos, bem como de suas estruturas de administração e vendas.
- **NEGÓCIO 1 = Fabricar e vender facas populares para churrasco**
- **NEGÓCIO 2 = Fabricar e vender facas profissionais para pesca**

EXEMPLO:

- Empresa Fabricante de Facas

Churrasco:

Mercado Popular

Baixo Preço

Alto Volume de Vendas

Pequena Margem

Profissionais:

Mercado Seletivo

Acabamento e Performance

Volume de Vendas Menor

Margem Maior

- Diferenças:

Processos Produtivos

Estruturas de vendas

ESTRATÉGIA

QUAL O CAMINHO A SEGUIR PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS

- CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS
- TEMAS RELEVANTES
 - MERCADO
 - RECURSOS HUMANOS
 - PRODUÇÃO/OPERAÇÃO
 - FINANÇAS
 - OUTRAS
- INSTRUMENTOS

Combinação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.
- CHECAGEM DE CONSISTÊNCIA

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

1o.) Geral

Definição de Estratégia: a estratégia caracterizará a linha de produtos e serviços, os mercados ou segmentos de mercado e os canais (produtos e serviços oferecidos ou planejados). Sua formulação constitui-se em um processo organizacional, inseparável da estrutura, comportamento e cultura da empresa (ANDREWS 1992).

EXEMPLO DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

- **ASSOCIAÇÃO DE COMPONENTES
PARA CALÇADOS**

Atendimento aos seus associados com uma atuação de qualidade diferenciada, proporcionando resultados quantificáveis e a melhoria do produto final que são os calçados.

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

2o.) Estratégias Competitivas Básicas (PORTER, 1986)

- A) Diferenciação:** a diferenciação caracteriza-se por construir uma estratégia baseada em características diferentes em diversas áreas, tais como: projeto ou imagem da marca; tecnologia; peculiaridades; serviços sob encomenda; rede de fornecedores; e ainda a administração de marketing.
- B) Liderança no Custo Total:** A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações para escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, e a minimização do custo em áreas como P & D, assistência, forças de vendas, publicidade etc.
- C) Enfoque:** A última estratégia genérica constitui-se em focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla .

POSICIONAMENTO ESTRATEGICO

30.) Estratégias Complementares

(PORTER, 1986)

- A) Penetração
- B) Desenvolvimento de Produto
- C) Desenvolvimento de Mercado
- D) Integração Vertical
- E) Aliança e Cooperação
- F) Diversificação
- G) Aquisições

SISTEMA DE AVALIAÇÃO GLOBAL - QUADRO DE REFERÊNCIA

	Financeiras	Clientes Fornecedores	Operacionais	Humanas
Crescimento/ Renovação				
Eficiência				
Estabilidade				

METAS - A Inclusão de Ativos Intangíveis (SVEIBY, 1998)

→ O QUE SÃO ATIVOS INTANGÍVEIS

Se o preço mercado da ação > valor patrimonial



ágio = potencial de ganhos futuros



algo entre os ativos que no futuro irá render mais que os juros bancários



invisível_não contabilizado



intangível_não é concreto

É MAIS DIFÍCIL AVALIAR

METAS - A Inclusão de Ativos Intangíveis **(SVEIBY, 1998)**

→ TIPOS DE ATIVOS INTANGÍVEIS

- **COMPETÊNCIA DO FUNCIONÁRIO** (há controvérsias...)
- **ESTRUTURA INTERNA:** patentes, conceitos, sistemas e etc.
- **ESTRUTURA EXTERNA:** relações com clientes, fornecedores, imagem e etc.

METAS - A Inclusão de Ativos Intangíveis **(SVEIBY, 1998)**

Empresas do
CONHECIMENTO

X

Empresas de
INFORMAÇÃO

CARACTERÍSTICAS DO CONHECIMENTO

- é, em grande parte, tácito
- é voltado para ação
- é sustentado por regras
- está em constante mutação

COMPETÊNCIA:

- conhecimento explícito
- habilidade
- experiência
- julgamento de valor
- rede social

METAS - Exemplo de Monitor de Ativos Intangíveis (SVEIBY, 1998)

Estrutura Externa Crescimento/ Renovação

- Crescimento orgânico do volume de vendas.
- Aumento da participação de mercado.
- Índice de clientes satisfeitos ou índice da qualidade.

Eficiência

- Lucro por cliente
- Vendas por profissional.

Estabilidade

- Frequência da repetição de pedidos
- Estrutura etária.

Estrutura Interna Crescimento/ Renovação

- Investimento em tecnologia da informação. Parcela de tempo dedicado às atividades internas de P&D
- Índice de atitude do pessoal em relação aos gerentes, à cultura e aos clientes

Eficiência

- Proporção de pessoal de suporte.
- Vendas por funcionários de suporte.

Estabilidade

- Idade da organização.
- Taxa de novatos.

Competência das pessoas Crescimento/ Renovação

- Parcela de vendas geradas por clientes que aumentam a competência.
- Aumento da experiência média profissional (número de anos)
- Rotatividade de competência

Eficiência

- Mudança no valor agregado por profissional.
- Mudança na proporção dos profissionais.

Estabilidade

- Taxa de rotatividade dos profissionais.

ANÁLISE DO AMBIENTE

Conceito: ANÁLISE DO AMBIENTE é o processo de identificação de Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas que afetam a empresa no cumprimento da sua Missão.

Análise do Ambiente Externo

- **Oportunidades:**

- São situações externas, atuais ou futuras, que se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente (facilitar atingir objetivos, melhorar posição competitiva/ rentabilidade).

- **Ameaças:**

- São situações externas, atuais ou futuras, que se não eliminadas, minimizadas ou evitadas, podem afetar a empresa negativamente (dificultar atingir objetivos, perder mercado/ rentabilidade).

Exemplo de Análise do Ambiente Externo

- **OPORTUNIDADES:**

1. LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA: fácil acesso e estacionamento
2. TEMPO DA EMPRESA SUPERIOR A MÉDIA: conhecimento e experiência
3. **PREOCUPAÇÃO CONSTANTE E CRESCENTE COM FORMA FÍSICA**
4. **PREOCUPAÇÃO COM QUALIDADE DE ATENDIMENTO**

- **AMEAÇAS**

1. AUMENTO DA CONCORRÊNCIA COM QUALIDADE
2. PROLIFERAÇÃO DE SALÕES E ESTÉTICAS DE POUCA QUALIDADE
3. **SAZONALIDADE**
4. PERDA DE PODER AQUISITIVO DA POPULAÇÃO
5. **REDUÇÃO DOS PREÇOS NA CONCORRÊNCIA INDIRETA (cirurgia corretiva)**

Análise do Ambiente Externo

- **FATORES EXTERNOS DE INFLUÊNCIA**
(Ambiente da empresa, da indústria-5 forças competitivas e macro ambiente)
- **LEVANTAMENTO DOS FATORES COMPETITIVOS**
(Divisão em GANHADORES DE PEDIDO E QUALIFICADORES)
- **QUANTIFICAÇÃO DOS FATORES COMPETITIVOS**
(FONTES EXTERNAS E INTERNAS)
- **CONCLUSÕES SOBRE O AMBIENTE EXTERNO DOS NEGÓCIOS**

FATORES COMPETITIVOS

- Preço de Produto;
- Prazo de entrega;
- Inovação do Produto;
- Atendimento Pós-Venda
- Qualidade Intrínseca;
- Disponibilidade do Produto;
- Tecnologia do Produto;
- Distribuição do Produto;
- *Design* (Projeto) do Produto;
- Marketing

CONCEITO

- **Fatores Competitivos Ganhadores de Pedido** são os principais fatores para a empresa. Normalmente em número não superior a três, que determinam maior ou menor volume de vendas.
- **Fatores Competitivos Qualificadores** são aqueles que, apesar de não serem os principais para o negócio em análise, permitem que a empresa concorra no mercado competitivo.

CONCEITO

- Fator Crítico de Sucesso é todo o fator competitivo no qual a empresa encontra-se pior que seus concorrentes- ameaça E todas as oportunidades a serem exploradas

Revisão das etapas anteriores

REVISÃO ESPECIAL DAS ESTRATÉGIAS

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

- Forças/pontos fortes:

São características da empresa que devem ser potencializadas para otimizar seu desempenho.

Característica interna da empresa que dá a ela vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir seus objetivos.

- Fraquezas/Pontos Fracos:

São características da empresa que devem ser minimizadas para evitar influência negativa sobre seu desempenho.

Característica interna da empresa ou limitação que a coloca em situação de desvantagem em relação aos concorrentes ou dificulta atingir seus objetivos.

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO: Identificação dos Pontos Fortes

- **OBJETIVO:** determinar as virtudes organizacionais que podem vir a ser vantagens competitivas da empresa
- **CONCEITO DE PONTO FORTE:** é o resultado dos processos organizacionais que encontra-se acima da média do mercado, colocando a empresa numa posição de vantagem competitiva
- **EXEMPLOS:**
 - sistema de informações adequado
 - ótima imagem financeira - crédito externo
 - marca forte
 - mix de produtos
 - controle de qualidade dos produtos

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO: Identificação dos Pontos Fortes

- OPERACIONALIZAÇÃO:
 - liste os pontos fortes da empresa, no entendimento de cada setor
 - esgotadas as idéias, analise os resultados
 - elimine as duplicidades

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Exemplos de Pontos Fortes

1. Nível técnico
2. Proprietários presentes
3. Instalações adequadas
4. Flexibilidade que o cliente tem para pagamento
5. Preço mais baixo do que o da concorrência direta

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO: Identificação dos Pontos Fracos

- **OBJETIVO:** identificar os **PROBLEMAS** da empresa, que prejudicam sua competitividade externa.
- **CONCEITO DE PROBLEMA:** é o resultado não desejado dos processos da empresa, que prejudica sua competitividade externa
- **EXEMPLO:** voltando ao caso da empresa XYZ, que vende facas para churrasco e facas de pesca profissional, poder-se-ia listar:

Problemas:

20% retrabalho- setor de lâminas

5% refugos - setor de cabos

25% pedidos entregues atrasados

3% reclamações d e clientes

Causas possíveis

falta de padrão de corte

falta treinamento

máquinas velhas e lentas

desmotivação setor vendas

- **NÃO CONFUNDIR PROBLEMAS COM CAUSAS!**

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO: Identificação dos Pontos Fracos

REALIZAR EM GRUPOS, *BRAINSTORMING* SOBRE O TEMA:
**QUAIS SÃO OS PROBLEMAS INTERNOS QUE AFETAM A
COMPETITIVIDADE EXTERNA?**

- Não critique num primeiro momento
- Esgotadas as idéias (10-15 minutos) analise os resultados. Se aparecerem causas como “desmotivação do pessoal” pergunte: **O que a desmotivação do pessoal provoca que prejudica nossa competitividade externa?**
- Se a resposta já não estiver na lista, adicione-a.
- Corte duplicidades.
- Obtenha, por consenso do grupo, a identificação dos 10 principais problemas, independente dos setores onde são sentidos, sem priorizá-los entre si.

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Exemplos de Pontos Fracos

1. Fixação de imagem
2. Processo Volátil, serviço supérfluo e lento
3. Lógica das promoções/descontos
4. Má qualificação para tratamento com as pacientes
5. Não há metas nem planos de vendas
6. Comunicação interna
7. Falta de senso de equipe (defesa do nome)
8. Ociosidade (equipamentos e pessoas) gerando ansiedade e disputa entre funcionários
9. Mal acompanhamento da paciente - após entrada
10. Falta de planejamento
11. Nível de treinamento (exclusivamente ferramental)
12. Falta de serviços complementares
13. Falta de estrutura clara (papéis, poder)

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO: Priorização dos Pontos Fracos

- **Objetivo:** a priorização dos problemas listados anteriormente visa determinar as prioridades de atuação da equipe de trabalho
- **Conceito:** Priorizar é determinar, através de certos critérios, os poucos aspectos vitais dentre inúmeros fatores
- **Ferramentas auxiliares:**
 - Matriz de Relação entre Problemas
 - Matriz de Relação entre Problemas e Fatores Críticos de Sucesso
 - Matriz de Priorização de Problemas

PRIORIZAÇÃO DOS PROBLEMAS - PRIORIZAÇÃO DOS PROJETOS

- RELAÇÃO ENTRE OS PROBLEMAS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO
- RELAÇÃO ENTRE OS PROBLEMAS LEVANTADOS
- PRIORIZAÇÃO DOS PROBLEMAS
- PRIORIZAÇÃO DOS PROJETOS DE MELHORIA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

FORMULÁRIOS:

PE1 - PE17 – Formulários de Planejamento Estratégico

Programa de Planejamento Empresarial para Pequenas Empresas

Marisa Ignez dos Santos Rhoden

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
FORMULÁRIO PE 1 – NEGÓCIO GERAL**

Empresa: _____ Data: ___/___/___ Responsável: _____

O Negócio geral da minha empresa é:

VISÃO MÍOPE:

VISÃO ESTRATÉGICA:

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
FORMULÁRIO PE 2 – MISSÃO**

Empresa: _____ Data: ___/___/___ Responsável: _____

A Missão da minha empresa é:

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
FORMULÁRIO PE 3 – PRINCÍPIOS**

Empresa: _____ Data: ___/___/___ Responsável: _____

Os Princípios da minha empresa são:

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
FORMULÁRIO PE 4 – INTENÇÃO ESTRATÉGICA**

Empresa: _____ Data: ___/___/___ Responsável: _____

A Intenção Estratégica da minha empresa é:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
FORMULÁRIO PE 5 – CARACTERIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS DA EMPRESA

Empresa: _____ Data: ___/___/___ Responsável: _____

	Negócio 1	Negócio 2	Negócio 3	Negócio 4
Mercado (Localização)				
Produtos				
Concorrentes (Localização e Porte)				
Clientes (Tipo e Porte)				
Faturamento (em _____)				
Participação no Faturamento (% sobre o total em _____)				

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
FORMULÁRIO PE 6– ESTRATÉGIA GENÉRICAS, COMPETITIVAS BÁSICAS E
COMPLEMENTARES

Empresa: _____ Data: ___/___/___ Responsável: _____

Negócio _____

Estratégia genérica da minha empresa é:

Estratégias Competitivas Básicas:

Estratégias Complementares:

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
FORMULÁRIO PE 7 – METAS GLOBAIS**

Empresa: _____ Data: ___/___/___ Responsável: _____

Negócio _____

As metas globais da minha empresa são:

FINANCEIRAS

**ESTRUTURA
EXTERNA**

**ESTRUTURA
INTERNA**

**COMPETÊNCIA
PESSOAL**

**RENOVAÇÃO E
CRESCIMENTO**

EFICIÊNCIA

ESTABILIDADE

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
FORMULÁRIO PE 8 – FATORES EXTERNOS DE INFLUÊNCIA

Empresa: _____ Data: ___/___/___ Responsável: _____

Fatores Externos	Negócio 1	Negócio 2	Negócio 3	Negócio 4
Concorrência				
Produtos Substitutos				
Novos Entrantes				
Fornecedores				
Clientes				
Outros Aspectos				

Questão: Quais os fatores que podem influenciar o(s) negócio(s) da empresa?

F = Forte Influência = inviabilidade potencial do negócio; M = Influência Moderada = afeta o desempenho do negócio; B = Baixa Influência = pouco afeta o desempenho do negócio

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
FORMULÁRIO PE 11- CONCLUSÕES SOBRE O AMBIENTE EXTERNO

Empresa: _____ Data: ___/___/___ Responsável: _____

Negócio: _____

1. Por que os clientes compram meus produtos? (oportunidades)

2. Por que meus clientes em potencial compram os produtos de meus concorrentes? (ameaças)

3. Qual(is) o(s) fator(es) competitivo(s) mais importante(s) para a minha empresa em _____?

4. Quanto esse(s) fator(es) competitivo(s) deve(rão) ser melhorado(s) para que a empresa ganhe mais mercado?

- **Utilizar um a cópia do formulário para cada negócio analisado.**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMULÁRIO PE 12 - LISTA DE PROBLEMAS DA EMPRESA
--

Empresa: _____ Data: ___/___/___ Responsável: _____

Negócio _____

Setor	Setor	Setor	Setor	Setor

- **Utilize uma cópia do formulário para cada negócio analisado**
- **Para analisar um número maior de setores, utilize cópias adicionais do formulário**
- **Indique até 5 problemas por setor**
- **Indique por um asterisco - * - os 10 problemas principais de cada negócio, independente de setor**

Programa de Planejamento Empresarial para Pequenas Empresas

Marisa Ignez dos Santos Rhoden

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
FORMULÁRIO PE 13 - LISTA DE PONTOS FORTES DA EMPRESA

Empresa: _____ Data: ___/___/___ Responsável: _____

Negócio _____

Setor	Setor	Setor	Setor	Setor

- **Utilize uma cópia do formulário para cada negócio analisado**
- **Para analisar um número maior de setores, utilize cópias adicionais do formulário**
- **Indique até 5 pontos fortes por setor**
- **Indique por um asterisco - * - os 10 pontos fortes principais de cada negócio, independente de setor**

Programa de Planejamento Empresarial para Pequenas Empresas

Marisa Ignez dos Santos Rhoden

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
- FORMULÁRIO PE 14 -
MATRIZ DE RELAÇÃO ENTRE PROBLEMAS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Empresa: _____ Data: ___/___/___ Responsável: _____

Negócio: _____

Problemas	Fatores Críticos do Sucesso						Total
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							

- **F = Forte relação = 30 pontos** **M = Média relação = 15 pontos** **B = Baixa relação = 5 pontos**

Programa de Planejamento Empresarial para Pequenas Empresas

Marisa Ignez dos Santos Rhoden

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
- FORMULÁRIO PE 15 -
MATRIZ DE RELAÇÃO ENTRE PROBLEMAS

Empresa: _____ Data: ___/___/___ Responsável: _____

Negócio: _____

Problemas	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Total
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
6.											
7.											
8.											
9.											
10.											

- **Utilize uma cópia do formulário para cada negócio analisado**
- **Para analisar um número maior de setores, utilize cópias adicionais do formulário**
- **F = Forte influência = 10 pontos, M = Média Influência = 5 pontos e I = Influência Inexistente = 0 ponto**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMULÁRIO PE 16 - MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DE PROBLEMAS

Empresa: _____ Data: ___/___/___ Responsável: _____

Negócio: _____

Problemas	Critérios	Relação com Fatores Críticos (A)	Influência em Outros Problemas(B)	Pontuação Parcial (C)=(A)+(B)	Tempo de Implementação da Solução (em meses)	Custo de Implementação da Solução	Análise global
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
FORMULÁRIO PE 17 - DEFINIÇÃO PREMILINAR DOS PROJETOS DE MELHORIA

Empresa: _____ Data: ___/___/___ Responsável: _____

Projetos	Negócios Relacionados	Fatores Críticos de Sucesso
1.		
2.		
3.		
4.		

Programa de Planejamento Empresarial para Pequenas Empresas

Marisa Ignez dos Santos Rhoden

Programa de Planejamento Empresarial para Pequenas Empresas

Marisa Ignez dos Santos Rhoden

ANEXO S

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

FATORES EXTERNOS DE INFLUÊNCIA

Nesta etapa é necessário analisar a relação dos negócios da empresa com os Fatores Externos, analisando o grau de influência que eles exercem sobre os negócios.

Contexto teórico

O Ambiente externo pode ser analisado em três níveis:

1. Ambiente da Empresa
2. Ambiente da Indústria, envolvendo a análise das cinco forças competitivas que afetam o mercado:
 - CONCORRÊNCIA (quanto maior for a quantidade, pior)
 - NOVOS ENTRANTES (quanto maior a quantidade, pior - relaciona-se com a questão de barreiras de entrada)
 - PRODUTOS SUBSTITUTOS (quanto maior a quantidade, pior)
 - FORNECEDORES (quanto mais concentrado pior, maior o poder)
 - CLIENTES (quanto mais concentrados, pior)
3. Ambiente Macro Econômico ou Macro ambiente envolvendo as seguintes variáveis:
 - Tecnológicas (tanto pode ser uma variável externa como interna)
 - Sociais (ligadas a cultura do povo)
 - Políticas
 - Econômicas
 - Legais
 - Demográficas (sexo, idade, cor etc.)
 - Geográficas (clima)

Formulário

Preencher o formulário **PE 8** - Fatores externos de influência.

LEVANTAMENTO DOS FATORES COMPETITIVOS

Nesta etapa é necessário analisar a relação dos negócios da empresa com o ambiente externo, determinando os **fatores competitivos** mais importantes para os mesmos.

A concorrência entre empresas tem sido caracterizada por um certo número de fatores competitivos, tais como os abaixo apresentados como exemplos:

- qualidade intrínseca (adequação ao uso)
- preço dos produtos / serviços
- durabilidade dos produtos / serviços
- tradição da empresa (confiabilidade)
- qualidade percebida (aspecto externo, *status*)
- atendimento pós-vendas (assistência técnica, pronto atendimento)
- produtos com elevado conteúdo tecnológico (sofisticados)
- produtos com inovação tecnológica periódica (novos modelos)
- produtos com boa disponibilidade no mercado (fácil obtenção)
- prazo de entrega

Formulário

No formulário **PE 9** - Levantamento dos Fatores Críticos, determine, para os principais negócios da empresa, os fatores competitivos.

QUANTIFICAÇÃO DOS FATORES COMPETITIVOS

O objetivo é a quantificação dos fatores competitivos que afetam a empresa comparando o desempenho da empresa, em seus principais negócios, com o desempenho de seus principais concorrentes.

Existem duas formas de realizar esta atividade:

- com base em dados de **fontes externas**;
- com base na opinião dos **especialistas da empresa**.

O ideal é a busca de dados e fatos junto ao mercado. As empresas que realizam a busca de dados de fontes externas normalmente surpreendem-se com os resultados.

A etapa de levantamento dos **Indicadores Qualitativos** através de pesquisas junto ao mercado ou a clientes da empresa, obterá informações que confirmam ou não as opiniões anteriormente discutidas. Tal tarefa deverá ser conduzida pela equipe de trabalho, posteriormente.

Se a empresa não possui pesquisa à mão, e não há tempo hábil para sua obtenção nesta etapa do projeto, sugere-se que esta análise seja feita com os dados disponíveis e com os recursos humanos internos.

Neste caso, a empresa deve utilizar as opiniões de seus especialistas nas suas diferentes áreas. Para cada fator competitivo, o grupo deverá identificar valores numéricos relativos aos concorrentes e a própria empresa.

Nesta fase busca-se a análise da situação em que encontram-se os fatores competitivos da empresa, ou seja, se eles configuram **oportunidade** - empresa melhor que os concorrentes - ou **ameaça** - concorrentes melhores do que a empresa. A partir desta avaliação poderão ser **identificados os fatores críticos de sucesso**.

Conceito

Fator Crítico de Sucesso é:

- todo **fator competitivo** no qual a empresa encontra-se pior que seus concorrentes – **ameaça e**
- toda **oportunidade a ser melhor explorada**

Os diferentes negócios possuem diferentes fatores críticos de sucesso.

Formulário

Preencher o formulário **PE 10** - Quantificação dos Fatores Competitivos, indicando os principais fatores competitivos para cada um dos negócios da empresa.

CONCLUSÕES SOBRE O AMBIENTE EXTERNO DOS NEGÓCIOS

A partir das avaliações já realizadas, cujos resultados se encontram apresentados nos formulários anteriormente dispostos, é necessária a montagem de um quadro conclusivo sobre a situação competitiva dos principais negócios da empresa.

Esta tarefa é realizada com o formulário **PE 11**, e tem por objetivo finalizar a análise do ambiente externo, realizando uma verificação das principais conclusões.

Se alguma das respostas não retratar exatamente o que foi descrito nos formulários preenchidos anteriormente, a análise deve ser revisada.

Para esta verificação utilizar o *check list* a seguir:

1. Na resposta da questão 1 devem estar listados os fatores competitivos que são oportunidades do negócio
2. A resposta da questão 2 não pode ser igual a da questão 1.
3. Na resposta da questão 3 devem estar listados os principais fatores competitivos do negócio

Caso as condições acima não se verifiquem, refaça a análise.

Formulário

Preencher o formulário **PE 11** - Conclusões sobre o Ambiente Externo

ANEXO T

PRIORIZAÇÃO DOS PROJETOS DE MELHORIA DA EMPRESA

Objetivo:

A priorização dos projetos de melhoria a partir dos problemas listados anteriormente (Formulário **PE 12**) visa a determinar as prioridades de atuação da equipe de trabalho para o ano de _____.

Conceito:

Priorizar é determinar, através de certos critérios, os poucos aspectos vitais dentre inúmeros fatores.

Para a execução desta etapa do trabalho serão necessárias quatro ferramentas, dispostas nos formulários **PE 14, PE 15, PE 16 e PE 17**.

FORMULÁRIO 14 - RELAÇÃO ENTRE PROBLEMAS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Foi construído o formulário **PE 14**, de forma montar uma matriz para medir a relação entre os **problemas** listados e os **fatores críticos de sucesso** de cada negócio da empresa.

Para preencher o formulário devem ser seguidas as seguintes **etapas**:

- Listar os principais problemas do negócio em questão - obtidos no formulário **PE 12**;
- Listar os fatores críticos de sucesso do negócio em questão - obtidos no formulário **PE 10**;
- Determinar o grau de relação entre eles (forte = 30 pontos, médio = 15 pontos e fraco = 5 pontos)
- Totalizar os pontos de cada problema

FORMULÁRIO 15 - RELAÇÃO ENTRE OS PROBLEMAS LEVANTADOS

O formulário **PE 15**, foi estruturado para permitir a visualização das relações, o grau de influência que os problemas possuem entre si. A idéia é priorizar os problemas que mais influenciam nos demais.

Para preencher o formulário devem ser seguidas as seguintes **etapas**:

- Enumerar os principais problemas do negócio em questão - obtidos no formulário **PE 12**;
- Listar os problemas nas colunas e nas linhas;
- Apontar o grau de influência entre os problemas (Forte = 10 pontos, Médio = 5 pontos e Inexistente = 0 ponto)
- Totalizar

FORMULÁRIO 16 - PRIORIZAÇÃO DE PROBLEMAS

O formulário **PE 16**, foi estruturado para finalizar a priorização de problemas, incluindo duas novas variáveis, o Tempo de implementação da solução e Custo desta implementação, além de:

- Informações contidas no formulários **PE 14** - Grau de relação com os fatores críticos de sucesso dos negócios da empresa;
- Informações contidas no formulário **PE 15** - Grau de inter-relação entre os pontos fracos da empresa

Para preencher o formulário devem ser seguidas as seguintes **etapas**:

- Listar os principais problemas do negócio em questão - obtidos no formulário **PE 12**;
- Transcrever os resultados dos critérios já desenvolvidos anteriormente (formulários **PE 14** e **PE 15**)
- Totalizar os pontos envolvendo os critérios anteriores (formulários **14 e 15**);
- Avaliar o tempo estimado de implementação da Solução (em meses);
- Avaliar o Custo de Implementação da Solução (Baixo, médio ou alto);
- Com base na pontuação dos problemas e nas variáveis: Tempo de Implementação e Custo, priorizar os problemas relacionados.

FORMULÁRIO 17 - PRIORIZAÇÃO DOS PROJETOS DE MELHORIA

Para a finalização da etapa do Planejamento - Análise e passagem para a etapa de Planejamento Ação, a equipe de trabalho deve apresentar suas conclusões, recomendando os principais projetos para atuação no ano de _____.

Objetivo:

Determinar os 5 principais projetos de melhoria para atuação da equipe de trabalho no ano de _____.

Etapas:

- Listar os 5 principais problemas da empresa (considerar todas as unidades de negócio analisadas ou apenas a unidade de negócio mais importante), identificados no formulário **PE 16**, em ordem de importância, segundo priorização realizada;
- Analisar a possibilidade de trocar um destes problemas, por um ponto forte (**formulário PE 13**). A empresa pode ganhar mais expandindo sua vantagem competitiva em um ponto forte, do que atacando um problema sem muita importância.
- Preencher o formulário **PE 17** com os 5 principais projetos da empresa para o ano de _____, lembrando de modificar a linguagem de problema ou ponto forte para projeto.