

PROCESSO DE NEGÓCIOS E EMPREENDEDORISMO

CAPÍTULO 3 - O QUE É O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?

Marcelo Telles De Menezes

INICIAR

Introdução

Você já conhece a estrutura básica do plano de negócios de seu futuro empreendimento e da empresa vindoura e sabe como transformar sua ideia em uma oportunidade que pode levar a um resultado financeiro. Com isso, surge a pergunta: qual caminho a empresa deve seguir para alcançar seus objetivos?

A resposta é estratégia, explorando as potencialidades do negócio, do empreendedor e as oportunidades no mercado. É o momento de começar a pensar no que se espera da empresa no futuro, como vai ser daqui a 10 ou 20 anos? Qual o propósito de existir?

Faz parte do plano de negócio a identificação dos possíveis caminhos que a empresa pode seguir e escolher aquele que leva à imagem dos sonhos do empreendedor. A escolha do caminho passa por uma análise do ambiente externo à empresa, com suas ameaças e oportunidades, e também do ambiente interno,

com as forças e fraquezas do empreendedor e do empreendimento. Como se analisa os ambientes internos e externos? Quais são os passos para superar as ameaças e suplantar as fraquezas?

Qualquer negócio só sobrevive se houver pessoas interessadas em adquirir os produtos ou serviços oferecidos e, para isso, é necessário identificar claramente quem é o consumidor em potencial e as características do mercado em que a empresa estará inserida. Como se faz a análise do mercado consumidor? Quais são os concorrentes que a empresa vai enfrentar?

Neste capítulo, você vai descobrir como traçar o caminho para alcançar os objetivos que o empreendedor almeja para o seu futuro e o da empresa.

Vamos começar? Acompanhe a leitura e bons estudos!

3.1 Introdução ao planejamento estratégico

Imagine a seguinte situação: você vai sair de férias daqui a 6 meses e sonha em fazer uma viagem. O que você faz para tornar esse sonho em realidade? Você começa a pesquisar possíveis destinos, de acordo com seus gostos pessoais, analisa se é uma boa época para viajar para o local, principalmente em função do clima.

Essa análise restringe ainda mais os destinos possíveis, concorda? Agora você passa a pensar em questões relacionadas ao orçamento, como o custo médio das passagens, hospedagem, alimentação e locomoção, com objetivo de selecionar destinos que cabem no seu bolso, para, enfim, definir o lugar onde vai passar as férias.

Na sequência, você fica atento para a compra das passagens, os locais para se hospedar e, a parte mais gostosa, o que você vai fazer durante seus dias de férias, os lugares a serem visitados, as comidas que vai experimentar, e por aí vai.

O que você fez foi planejar a sua viagem. O planejamento é algo que fazemos constantemente no nosso dia-a-dia e é uma das atividades principais do empreendedor, tanto em sua rotina como quando começa a se preparar para abrir

um negócio. O plano de negócio, como o próprio nome diz, é o planejamento do que se espera criar, um instrumento para fazer o empreendedor pensar no seu futuro e do seu negócio.

Planejamento pode ser definido como “um processo desenvolvido para alcançar uma situação desejada, de modo eficaz, com aproveitamento máximo dos recursos disponíveis” (ZAVADIL, 2013, p.22). Nesse sentido, planejamento se refere ao futuro e deve sempre anteceder à tomada de decisão e à execução das ações.

Pode ser classificado em função do horizonte de tempo e do nível hierárquico da responsabilidade pela decisão na organização, conforme ilustrado na Figura a seguir.

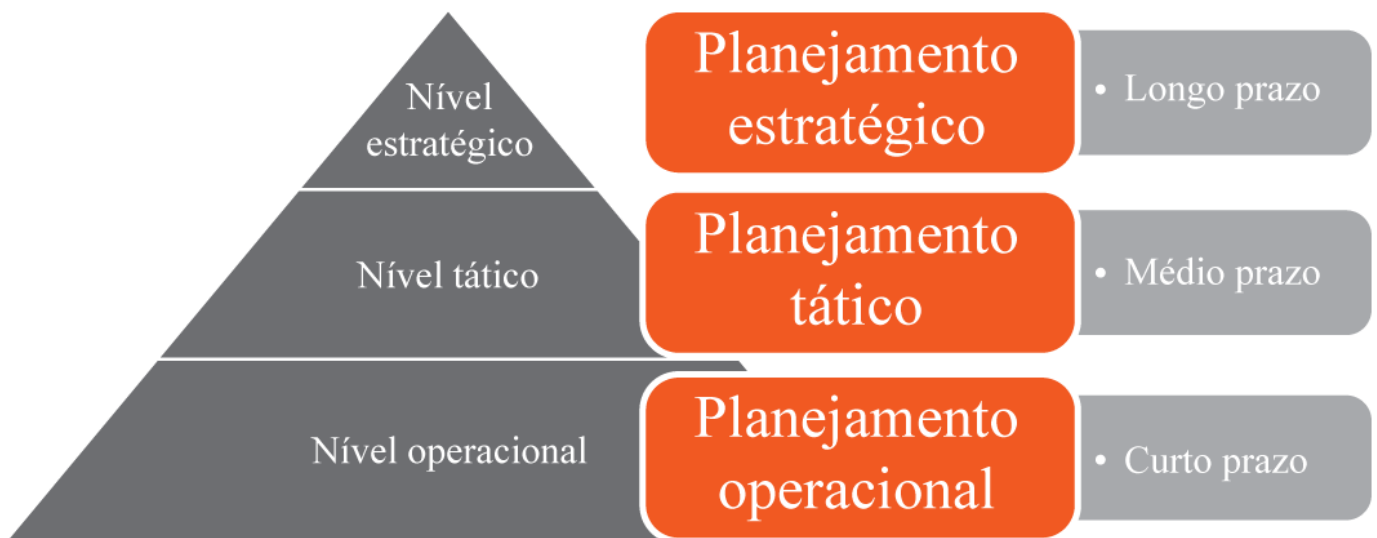


Figura 1 - Os três níveis de classificação do planejamento - estratégico, tático e operacional - sendo que as decisões tomadas no nível superior influenciam as decisões e ações dos níveis mais baixos. Fonte:

Elaborado pelo autor, 2018.

O planejamento estratégico tem objetivos de longo prazo, as decisões são de responsabilidade da alta direção ou do proprietário da empresa e as ações geralmente abrangem a empresa como um todo.

No planejamento tático os objetivos são de médio prazo, as decisões são tomadas no nível gerencial e afetam uma ou mais partes da empresa. Já o planejamento operacional tem escopo de curto prazo, envolve ações mais cotidianas e geralmente materializa as decisões dos planos estratégicos e táticos.

Temos que o planejamento estratégico é o processo desenvolvido para alcançar a estratégia da empresa. Então, faz-se necessário entender melhor o que é estratégia empresarial, definida como “o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização” (FERNANDES; BERTON, 2012, p.4).

Quando a empresa define sua estratégia, ela mapeia suas possíveis direções futuras, em função dos recursos disponíveis, e seleciona aquela que considera a melhor opção. A estratégia pode ser entendida como um meio para se chegar a um fim ou o caminho a ser percorrido. O planejamento estratégico serve para formalizar e sistematizar a estratégia, por meio de processos e procedimentos, em uma abordagem cartesiana. Podemos entender a estratégia como sendo a definição do “no que” e “por quê” fazer, enquanto o planejamento trabalha o “como”, o “onde” e o “quando” fazer (ZAVADIL, 2013).

VOCÊ O CONHECE?

O estudo da estratégia empresarial se baseia em conceitos militares. Carl von Clausewitz (1780-1831), que pode ser considerado o pai da estratégia militar moderna, considerava três meios para vencer o inimigo: avaliar suas forças, avaliar seus recursos e a sua disposição para lutar (FERNANDES; BERTON, 2012).

Para elaborar o plano estratégico é necessário, antes, ter uma estratégia definida, mas esta é uma via de mão dupla, pois a formalização do planejamento estratégico pode levar a organização a repensar a sua estratégia. Geralmente, a estratégia é elaborada para um horizonte de mais longo prazo que o planejamento, muitas vezes feito para um período que vai de 1 a 5 anos e podendo ser revisto anualmente.

Porter (1986) apresenta três estratégias genéricas para a busca de uma vantagem competitiva potencialmente bem-sucedidas para superar concorrentes em uma indústria: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.



Figura 2 - As estratégias competitivas genéricas de Michael Porter se diferenciam em função da vantagem estratégica obtida e da abrangência do mercado-alvo. Fonte: PORTER, 1996, p. 53.

A **estratégia de liderança** no custo total consiste em perseguir uma série de políticas focadas na redução dos custos da operação, em especial das atividades que não agregam valor ao produto final. Além disso, busca-se a otimização da capacidade produtiva, a evolução da curva de experiência e a utilização reacional dos fatores produtivos. Assim, a empresa consegue reduzir seus preços ao cliente.

A **diferenciação** busca diferenciar o produto ou serviço da empresa de forma que seja considerado único no mercado. Para isso é necessário a criação e comercialização de produtos exclusivos em um mercado de massa. Essa estratégia pode ser alcançada por meio do posicionamento da marca, tecnologia, dispositivos únicos ou pela agregação de serviços ao cliente, de forma que o diferencial seja facilmente percebido.

Já a **estratégia de enfoque** resume-se em definir um grupo de clientes, um segmento de produto ou um mercado geográfico, alcançando um nicho específico. Esse nicho é atendido com maior objetividade e qualidade, com produto e serviço distintos.

VOCÊ QUER VER?

Uma boa estratégia é fundamental para obter o sucesso e é isso o que mostra o filme *Tróia* (BENIOFF, 2004). Você vai conhecer a história da Guerra de Tróia, que ocorreu por volta de 1200 a.C entre gregos e troianos, e perceber que para selecionar uma boa estratégia é muito importante o autoconhecimento, principalmente das suas habilidades e limitações.

A partir da definição de uma estratégia para a empresa podemos iniciar o processo do planejamento estratégico, que consiste em decidir a missão e visão para a empresa, analisar os ambientes interno e externo que vão fornecer as informações necessárias para a análise SWOT (assunto a ser detalhado mais adiante no capítulo). Com base nessa análise, são definidos os objetivos e as metas e, na sequência, temos a implementação da estratégia propriamente dita. É importante existir um sistema de avaliação e controle para fornecer um *feedback* para o caso de algum ajuste no rumo estratégico.

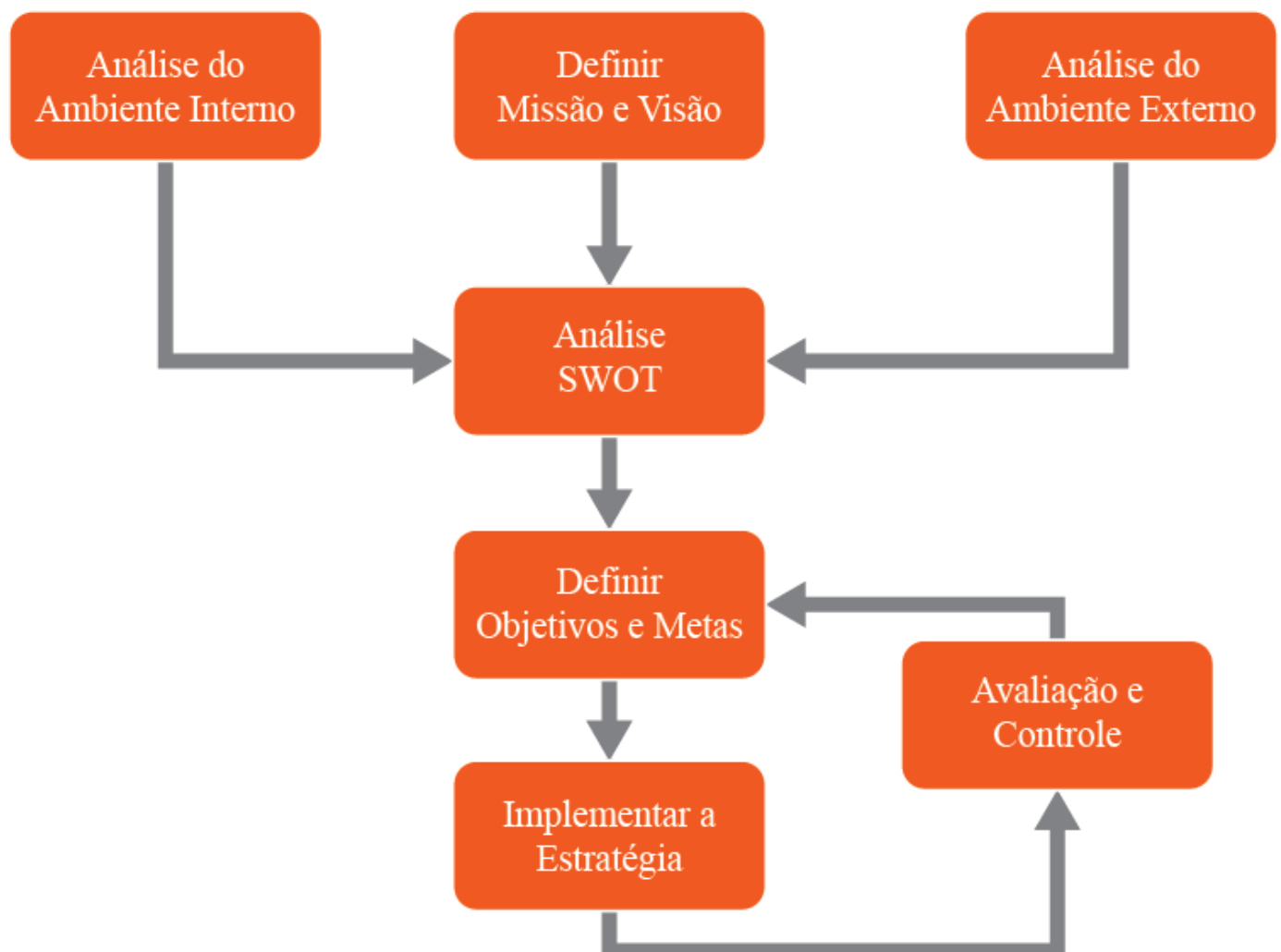


Figura 3 - Série de fatores que devem ser considerados para a elaboração do planejamento estratégico.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Oliveira (2014) afirma que algumas empresas confundem o planejamento estratégico com o plano de negócios. O autor explica que o segundo tem amplitude menor, se preocupa mais com dados e informações atuais e passadas e explora menos as discussões de cenários futuros. No contexto do nosso capítulo serão utilizadas a metodologia e as ferramentas do planejamento estratégico para elaboração de uma parte do plano de negócios, ou seja, o plano de negócio englobará o planejamento estratégico.

Nessa etapa do plano de negócios, a empresa tem a oportunidade de demonstrar o quanto conhece de si mesma e o que pensa para o seu futuro. As informações discutidas no planejamento estratégico servirão como base para a elaboração dos planos de marketing, operacional e financeiro, por isso a importância de ser muito bem feito. E tudo isso começa com a definição da missão e da visão, como veremos a seguir.

3.2 Missão e visão

Aquele que deseja empreender deve começar com uma avaliação da sua vocação empreendedora e com a elaboração do seu plano de carreira, que passa por uma autoanálise e pela identificação de seus pontos fortes e fracos, no escopo dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Ou seja, o pré-empreendedor deve conhecer, desenvolver e estabelecer a sua identidade como empreendedor. A empresa a ser criada também deve ter uma identidade estabelecida e isso é feito durante o planejamento estratégico, com a definição da missão e visão. Essa identidade organizacional vai indicar para todos a resposta para as questões “quem somos?” e “para onde vamos?”.

Nesse momento, o empreendedor deve novamente fazer uso da sua criatividade para surpreender seus clientes, concorrentes e a sociedade como um todo, criando uma empresa única. E como isso é feito? Começando pela definição da missão empresarial.

3.2.1 Definindo a visão de futuro da empresa

A primeira etapa do planejamento estratégico é a elaboração da visão, que estabelece como a empresa se vê no futuro, em um prazo de 10 a 20 anos, definindo as intenções e a direção a serem seguidas.

A visão reflete as aspirações e crenças da empresa e a sua relação com a sociedade, deve ser definida pelo empreendedor, representando o que ele espera que seu negócio seja, mas deve contar com o apoio de outras pessoas que vão trabalhar no empreendimento.

O empreendedor não pode criar uma empresa para ser tocada a esmo, sem uma direção definida. No processo de planejamento estratégico, a visão tem o papel de dar a direção estratégica da empresa. Ou seja, o foco final do planejamento estratégico deve ser alcançar o que foi estabelecido na visão.

Biagio e Batocchio (2012) destacam que a visão não deve estabelecer ou ser expressa em objetivos quantitativos, mas ser um guia provendo motivação, orientação, imagem e filosofia. Deve também apontar o caminho para o futuro, representando as esperanças e sonhos da empresa.

Para auxiliar na definição da visão empresarial, Oliveira (2014, p. 104) sugere as seguintes perguntas:

- O que eu quero ser como o empreendedor deste negócio?
- Quais as vocações que eu tenho e que me impulsionaram para este empreendimento?
- Quais os meus valores pessoais que sustentam o desenvolvimento deste negócio?
- Quais as necessidades e expectativas do mercado que o meu empreendimento deseja atender?
- O que meu empreendimento poderá oferecer de melhor e que o diferencia dos concorrentes?
- Quais os conhecimentos, habilidades e atitudes que devo consolidar para efetivar a visão delineada?
- Como conseguir a adesão dos funcionários, clientes e fornecedores nessa jornada?
- Qual a expectativa de vida do empreendimento com a visão consolidada?

Não é fácil encontrar o equilíbrio quando se redige a visão da empresa, pois deve ser desafiadora e ambiciosa ao mesmo tempo que é realista e alcançável, clara e detalhada, sem deixar de ser abrangente e inspiradora.

3.2.2 Elaborando a missão da empresa

Na sequência do planejamento estratégico, deve ser elaborada a missão, que é o ponto em que o empreendedor define a razão de ser da empresa, o que ela faz e seu propósito de existir. Deve ser descrito seu relacionamento com os clientes e seu posicionamento no mercado, indicando quem ela atende e pretende atender com seus produtos e serviço, hoje e no futuro.

A missão também tem um caráter motivador e inspirador e por isso deve ser expressada de forma criativa, de modo que estimule a imaginação das pessoas, principalmente os empregados, que sabem que participam de algo grande para o qual vale a pena dedicar tempo e esforço.

Para Biagio e Batocchio (2012), as atividades da empresa devem estar destacadas na sua missão, assim como os produtos e serviços que oferecem, o mercado que ela serve e as áreas demográficas onde atua. Deve também apresentar o seu diferencial em relação aos concorrentes e prever as conquistas para os próximos anos.

Oliveira (2014, p. 107) indica algumas perguntas para facilitar a definição da missão da empresa:

- Qual a razão de ser do empreendimento?
- Qual a natureza dos negócios do empreendimento?
- Quais são os tipos de negócios em que o empreendimento deverá concentrar seus esforços no futuro?
- O que o empreendimento vende e pretende vender ao mercado? É qualidade? É inovação? É agilidade? É conhecimento?
- Quais os fatores de influência – positiva e negativa – nessas vendas?
- Qual o diferencial de conhecimentos necessários para que essas vendas sejam otimizadas?
- Quais os mercados-alvo e os clientes dos produtos e serviços disponibilizados pelo empreendimento?
- Qual o diferencial competitivo do empreendimento?
- Qual é a imagem que o empreendimento faz de si próprio, e pela qual quer ser reconhecido pelos seus diversos públicos (funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, governos)?
- Quais as necessidades que o empreendimento pretende atender com os seus produtos e serviços?
- Quais as principais crenças e valores do empreendimento?

Chiavenato (2012) destaca que a missão deve ser centrada na sociedade, definindo os produtos e/ou serviços que serão oferecidos, quais as tecnologias que serão utilizadas para fazê-los e para qual mercado. Esses três componentes servem como guia para os negócios e definem as atividades da empresa e seu potencial futuro.

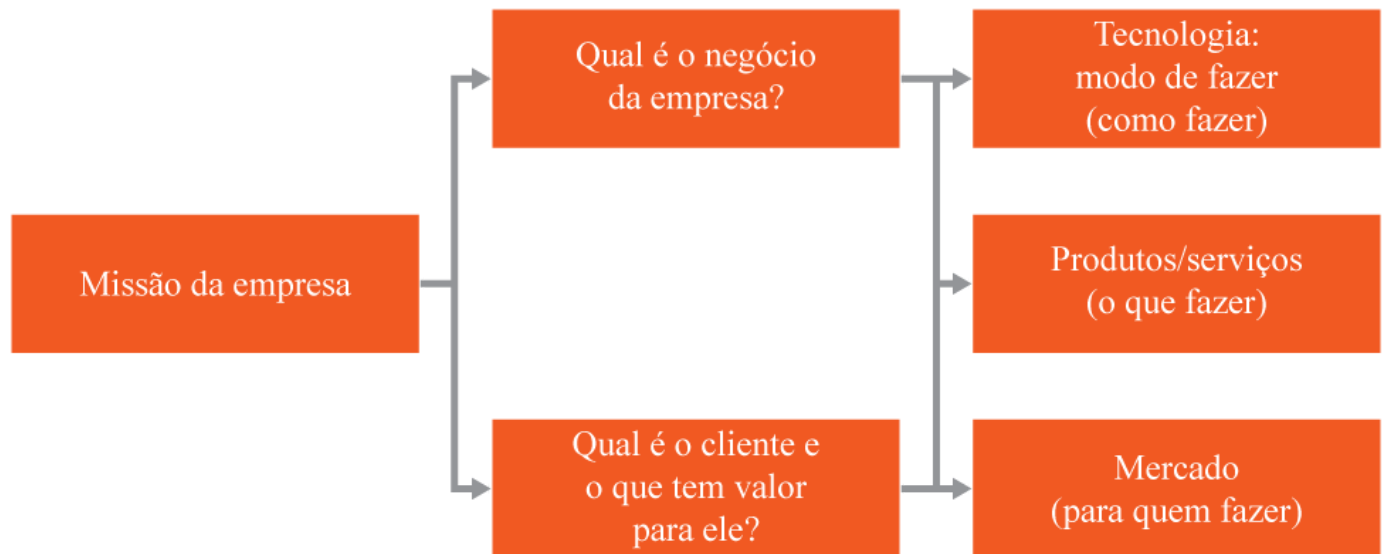


Figura 4 - Os desdobramentos da missão da empresa, com a definição do negócio, seus clientes, produtos/serviços, tecnologia e mercado. Fonte: CHIAVENATO, 2012, p. 164.

Devemos ter uma atenção especial para escrever a missão, ela não pode ser genérica demais ou envolver muitos objetivos ao mesmo tempo, pois perderá seu potencial para aglutinar a organização na direção de seu propósito.

3.2.3 Missão e visão na prática

Vimos que a missão e visão da empresa são dois elementos importantes para o planejamento estratégico do negócio, a primeira descreve a razão de existir enquanto a segunda foca no futuro ou destino da organização. Muitos empreendedores têm dificuldade para diferenciar missão e visão, por isso, para facilitar, observe a Figura a seguir.

Missão	Visão
Inclui o negócio da empresa	É o sonho no negócio
É o ponto de partida	É o lugar para onde vamos
É o documento de identidade da empresa	É o passaporte para o futuro
Identifica “quem somos”	Projeta “quem desejamos ser”
Dá rumo à empresa	Fornece energia para a empresa
É orientadora	É inspiradora
Tem o foco do presente para o futuro	Tem foco no futuro
Tem vocação para a eternidade	É mutável, conforme os desafios

Figura 5 - A missão e visão são pontos importantes para a criação da identidade da empresa e entender as principais diferenças entre os dois conceitos auxilia na formulação de forma correta. Fonte: CHIAVENATO, 2012, p. 70.

Conhecer a missão e visão de outras empresas é muito útil para o empreendedor desenvolver as suas próprias, além de facilitar a diferenciação entre os dois conceitos.

O Boticário, uma importante franquia no segmento de cosméticos e cuidados pessoais, tem a seguinte missão “criar produtos e serviços que enalteçam a beleza e promovam: o bem-estar das pessoas, traduzindo essa intenção em valores percebidos pelos clientes, para conquistar a sua fidelidade; e assegurar o crescimento e a rentabilidade do negócio” (FERNANDES; BERTON, 2012, p. 148). Já a sua visão é “ser reconhecido por colaboradores, parceiros, clientes e segmento em que atua como uma das mais importantes referências mundiais em beleza e fazer com que suas ações para a preservação da vida estabeleçam uma forte identificação com a sociedade” (FERNANDES; BERTON, 2012, p. 148).

Veja que a missão mostra o foco do Boticário no desenvolvimento de produtos para beleza, mas que devem trazer rentabilidade, ou seja, o foco está no negócio em si, descrevendo o que a empresa é no presente. Já a visão mostra o que a empresa deseja ser no futuro, reconhecida como uma referência mundial em beleza.

Outro detalhe importante para a elaboração da missão é ter cuidado para não restringir o produto e serviço, e sim apresentar uma visão mais ampla. Por exemplo, a Petrobrás, ao invés de escrever que seu produto é o petróleo, usa uma missão mais ampla focada em energia; Hollywood, ao invés de filmes, tem como produto a diversão e cultura (MÜLLER, 2014).

No exemplo do Boticário, o seu produto deve promover a beleza e o bem-estar, porém não cita cosméticos, perfumes ou produtos de cuidado/higiene pessoal. Se a empresa entender que remédios ou roupas também são produtos de beleza e bem-estar, a sua missão, conforme exposto, deixa aberta a possibilidade de desenvolver esses outros produtos.

VOCÊ SABIA?

Algumas empresas não fazem distinção entre missão e visão e estabelecem uma frase que engloba ambas. Outras incluem em um único parágrafo a missão, visão, política ambiental, social e de recursos humanos. O importante é ter esses conceitos claros e definidos para direcionar as ações estratégicas e fazer acontecer (FERNANDES; BERTON, 2012).

É muito importante destacar que não basta apenas definir a missão e visão do negócio, é necessário divulgá-las de forma intensa e constante para toda a equipe. A missão também pode ser levada para o público externo, funcionando com um forte *slogan*. Se essas frases ficarem apenas na cabeça do empreendedor, elas são de pouca serventia.

A definição da missão e visão é o primeiro passo do planejamento estratégico de um plano de negócios. E para que tudo se torne realidade, são necessárias várias outras etapas, como a profunda análise dos ambientes interno e externo.

3.3 Análise SWOT

A elaboração do plano de negócios serve para o empreendedor estruturar a sua ideia de negócio, deixando mais clara, tanto para si quanto para outras pessoas, como investidores potenciais, por exemplo. Um bom plano de negócios mostra o quão bem o empreendedor conhece a sua empresa internamente e também os desafios e as ameaças que podem colocar o negócio em risco.

Uma metodologia bastante útil, e também muito popular, para se analisar o negócio como um todo, traçando um panorama da situação atual e da prevista é a Análise SWOT. SWOT é uma sigla formada pela primeira letra das palavras em inglês *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças), que representam os principais aspectos do ambiente interno e externo da empresa analisados nessa metodologia. Em português, podemos chamar de análise FOFA.

VOCÊ QUER LER?

A análise SWOT é bastante utilizada para a gestão e o planejamento estratégico e, devido à simplicidade, pode ser aplicada por empresas dos mais diversos portes. Não se sabe ao certo quem criou essa ferramenta, mas muitos atribuem seu desenvolvimento aos professores da Universidade de Stanford, na década de 1960, que a utilizaram para análise das 500 maiores empresas dos Estados Unidos, usando dados da revista Forbes.

A análise SWOT pode ser utilizada de diversas formas, mas no plano de negócio ela serve como uma ferramenta de autoconhecimento aprofundado a respeito do negócio que o empreendedor pretende criar. Nela é feita toda uma análise do contexto no qual o negócio está inserido e ao final fornece um direcionamento para a elaboração de um plano de ação para o desenvolvimento da empresa.

O conceito por trás dessa ferramenta é bastante simples, mas a sua aplicação de forma correta é trabalhosa e demanda uma atenção especial do empreendedor. O SWOT consiste em analisar o ambiente interno da empresa em busca de identificar seus pontos fortes, os fatores positivos do negócio que representam vantagem em relação à outras empresas e os pontos fracos, que devem ser tratados como oportunidades de melhoria. É feita também uma análise do ambiente externo à

empresa para identificar as oportunidades mais vantajosas existentes no mercado e as ameaças que o negócio pode enfrentar. Vamos entender melhor como fazer essa análise dos ambientes interno e externo?

3.3.1 Análise do ambiente externo

A primeira etapa da análise SWOT é a avaliação do ambiente externo à empresa. Engloba os diversos fatores e as variáveis que não estão sob controle do empreendedor ou do empreendimento e que afetam, ou podem afetar, de forma positiva ou negativa, intensamente ou não, o desenvolvimento do negócio. O ambiente externo da empresa deve ser analisado em dois níveis:

- **ambiente direto** (também chamado de ambiente operacional ou de microambiente): conjuga os fatores externos que o empreendedor se relaciona diretamente e que, em alguma medida, tem capacidade de influenciar e seus efeitos podem ser sentidos de imediato. Engloba os consumidores, concorrentes, canais de distribuição e fornecedores;
- **ambiente indireto** (macroambiente): engloba fatores que o empreendedor não tem nenhuma capacidade de influenciar e, caso ignorados, representam um sério perigo e podem levar a empresa à falência. Abrange fatores demográficos, econômicos, tecnológicos, político-jurídicos e socioculturais.

A análise do ambiente externo tem início com a identificação das oportunidades, que são fatores que podem favorecer o negócio, desde que sejam reconhecidos e explorados com o objetivo de se obter retorno financeiro. Empresas que não aproveitam as oportunidades não sobrevivem.

Os empreendedores são por natureza pessoas com um diferencial na capacidade de reconhecer oportunidades, mas, nesse caso, essa habilidade deve ser bem dosada para que não sejam percebidas oportunidades em tudo quanto lugar, para que não se perca o foco do negócio. É importante também priorizar as oportunidades em função da estratégia da empresa.

Para auxiliar a identificação de oportunidades, podem ser utilizadas as seguintes perguntas (OLIVEIRA, 2014, p. 114):

- A oportunidade está adequadamente identificada e analisada?

- A quais necessidades de mercado ela atende?
- Ela corresponde a uma oportunidade intensa, média ou fraca quanto à sua intensidade?
- É uma oportunidade para ser usufruída imediatamente ou a médio prazo?
- É de longa, média ou curta duração?
- Quais informações e pesquisas de mercado devem ser utilizadas para melhor usufruir essa oportunidade?
- Tenho suficientes pontos fortes para interagir com essa oportunidade?
- Qual a interação da concorrência para com essa oportunidade?
- Quais os resultados efetivos a serem gerados por essa oportunidade?
- Os cenários mais prováveis visualizam a continuidade dessa oportunidade ao longo de um período maior de tempo?

Na sequência, devem ser analisadas as ameaças no ambiente externo, isto é, os fatores que criam obstáculos para o desenvolvimento do negócio ou os problemas que a empresa pode ou não ter que enfrentar. As ameaças podem ser evitadas, mas isso somente vai ocorrer se forem identificadas com antecedência. Tais como as oportunidades, também devem ser priorizadas, considerando a probabilidade de ocorrência e o impacto potencial ao negócio.

Algumas perguntas podem ser consideradas para avaliar as ameaças (OLIVEIRA, 2014, p. 114):

- A ameaça está adequadamente identificada e analisada?
- Qual situação do empreendimento a ameaça pode comprometer?
- Pode provocar uma reação negativa em cadeia?
- É uma ameaça de impacto imediato ou a médio prazo?
- É de intensidade elevada, média ou baixa?
- É de longa, média ou curta duração?
- Tenho informações e pesquisas de mercado para melhor evitar essa ameaça?
- Tenho suficientes pontos fortes para amenizar essa ameaça?
- Tenho pontos fracos que podem incrementar os efeitos dessa ameaça?
- Qual a interação da concorrência para com essa ameaça?
- Quais os resultados negativos efetivos a serem provocados por essa ameaça?
- Os cenários mais prováveis visualizam a continuidade dessa ameaça por um período maior de tempo?

Interessante notar que o empreendedor pode utilizar de sua capacidade em identificar e explorar as oportunidades justamente para transformar uma ameaça em oportunidade, afinal todas as ameaças são focos de oportunidades latentes.

Independente disso, é muito importante monitorar constantemente as ameaças, mesmo aquelas menos prováveis e com baixo potencial de impacto, pois podem rapidamente se tornarem algo mais sério e preocupante.

Um modelo bastante conhecido para fazer a análise do ambiente externo direto de um empreendimento é o das cinco forças competitivas (PORTER, 1986), como você pode ver na Figura a seguir.

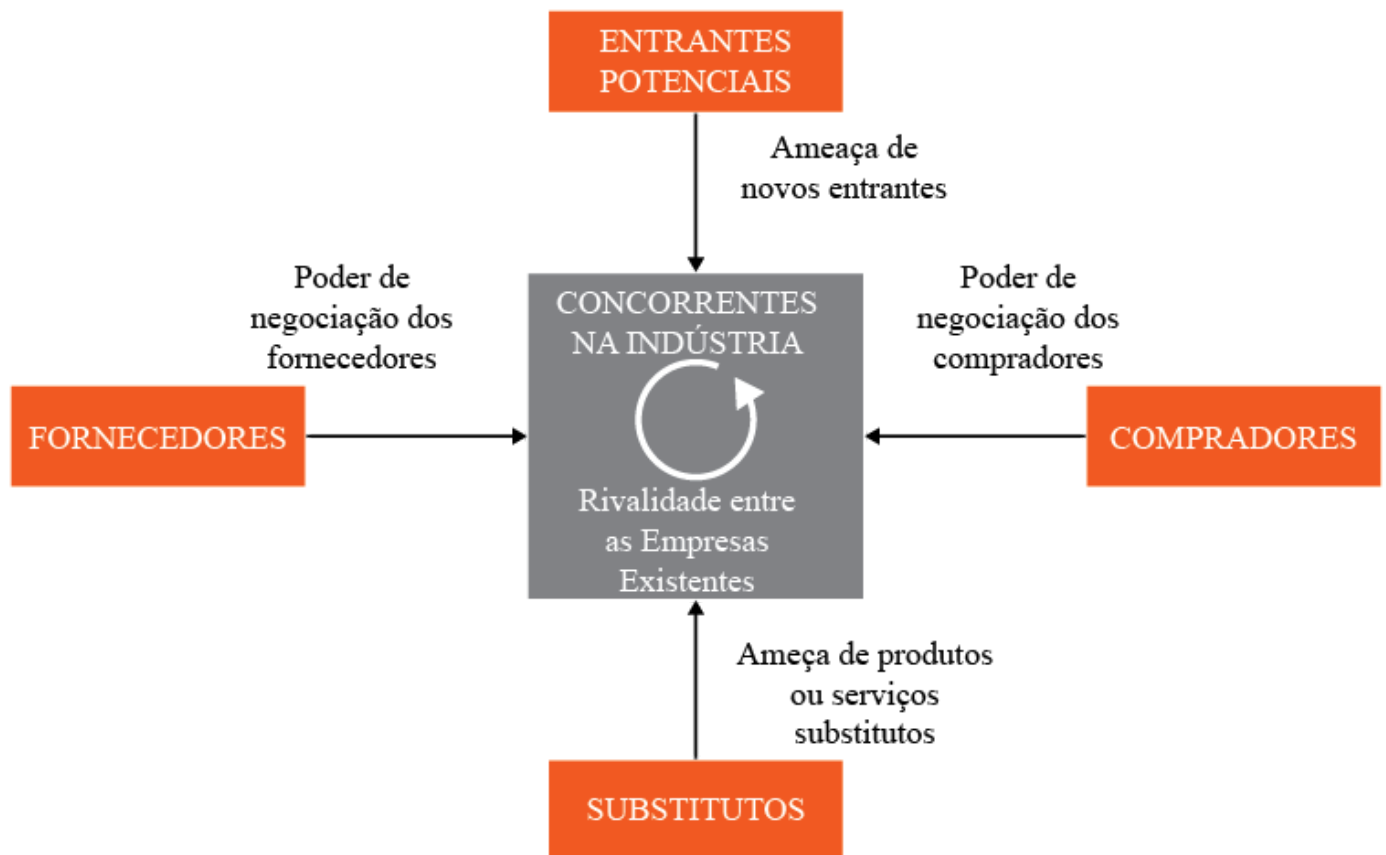


Figura 6 - O modelo das cinco forças competitivas de Porter pode ser utilizado para análise do ambiente externo direto. Fonte: PORTER, 1986, p. 23.

O objetivo principal da análise das cinco forças é possibilitar ao empreendedor criar uma vantagem competitiva frente a sua concorrência, seja antecipando as mudanças nos fatores externos antes dos concorrentes ou posicionando o negócio, aproveitando seus pontos fortes, um dos elementos da análise do ambiente interno.

3.3.2 Análise do ambiente interno

É o momento de o empreendedor analisar a sua efetiva capacidade e a do seu empreendimento. A análise do ambiente interno envolve tudo aquilo que a empresa tem controle, suas forças e potencialidades, que devem ser utilizadas e estimuladas, e suas fraquezas e fragilidades, que devem ser corrigidas ou melhoradas.

Os pontos fortes são as vantagens estruturais do empreendedor e do empreendimento que o favorecem perante as oportunidades e ameaças externas ao negócio. O empreendedor deve tomar cuidado para não ser muito otimista em relação às suas forças e também deve ter atenção para elencar apenas aquelas que têm relação com o negócio em si, caso contrário serve apenas para exaltar o seu ego. Vale a pena validar essa lista com pessoas que conheçam bem o empreendedor e o negócio, para confirmar se o ponto forte é real ou apenas uma opinião.

Para facilitar a identificação dos pontos fortes, Oliveira (2014, p. 121) entende que devem ser consideradas as seguintes perguntas:

- O que o seu empreendimento consegue realizar que, efetivamente, melhora os resultados parciais e gerais?
- E quanto a você?
- E quanto aos seus sócios?
- E os seus principais funcionários?
- Você consegue interligar, de forma estruturada, os pontos fortes identificados com as oportunidades de mercado?
- E com as ameaças?
- Você sabe priorizar os seus pontos fortes quanto à contribuição efetiva para os resultados do empreendimento?
- Você consegue aumentar a força e a importância dos pontos fortes?
- Você consegue aumentar o ciclo de vida de cada ponto forte identificado?
- Você consegue interligar um ponto forte com mais de uma oportunidade?

Já os pontos fracos são desvantagens estruturais controláveis do empreendedor e do empreendimento que representam uma desvantagem em relação às oportunidades e ameaças externas ao negócio. Novamente, cabe ao empreendedor o equilíbrio no seu otimismo para não o deixar cego na identificação dos seus pontos fracos ou ter receio em demonstrar suas fraquezas.

VOCÊ QUER LER?

“Se conheces o inimigo e a ti mesmo, então tu não precisas amedrontar-te perante cem batalhas. Se te conheces a ti mesmo, mas não ao inimigo, então vitória e derrota têm igual peso. Se não conheces nem o inimigo nem a ti mesmo, então tu perdes qualquer batalha”. Trecho do livro “A Arte da Guerra” (TZU, 2014, p. 20), escrito no século IV a. C, e que ilustra a importância da análise do ambiente interno e externo.

A honestidade do empreendedor é um elemento-chave na análise do ambiente interno. Identificar pontos fracos não caracteriza incompetência, pelo contrário, demonstra conhecimento das fragilidades, que é o primeiro passo para trabalhar a sua melhoria. Algumas perguntas podem auxiliar o empreendedor a identificar seus pontos fracos (OLIVEIRA, 2014, p. 122):

- Quais são os pontos fracos do seu empreendimento?
- E os seus pontos fracos?
- E quanto aos seus sócios?
- E os seus principais funcionários?
- Você consegue desvincular os pontos fracos das oportunidades que aparecem no ambiente?
- E das ameaças?
- Você sabe priorizar os pontos fracos quanto aos efetivos malefícios ao empreendimento?
- Você consegue diminuir a importância e influência dos pontos fracos do empreendimento?
- Você consegue reduzir o ciclo de vida de cada ponto fraco identificado?

Concluída a análise do ambiente externo e interno, é hora de montar a matriz SWOT, que é feita construindo um retângulo, dividido em 4 partes, conforme ilustrado na Figura a seguir, em que os pontos fortes e fracos das oportunidades e ameaças são listados, cada um em seu quadrante.



Figura 7 - A análise SWOT permite a avaliação da situação atual do negócio com base nos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Fonte: Kheng Guan Toh, Shutterstock, 2018.

A seguir, cada ponto forte deve ser associado a uma ou mais oportunidades e a uma ou mais ameaças, o mesmo é feito para os pontos fracos, para preparação de um plano de ação. Pontos fracos relacionados com ameaças devem ser eliminados, os relacionados a oportunidades devem ser melhorados. Já os pontos fortes que se relacionam com oportunidades devem ser capitalizados e os com ameaças serão apenas monitorados.

Em resumo, ao final da análise SWOT, o empreendedor vai ser capaz de identificar e corrigir o que está errado ou que pode atrapalhar o desenvolvimento do negócio e adotar formas de se aproveitar ao máximo as oportunidades existentes. Muitas dessas oportunidades podem surgir depois de uma análise do mercado, como veremos no próximo tópico.

3.4. Análise de mercado

A análise de mercado pode ser considerada uma das partes mais importantes do plano de negócios, pois é o momento em que o empreendedor demonstra o conhecimento do mercado em que atua ou que pretende atuar. Toda a estratégia de como a empresa pretende alcançar seus consumidores e se diferenciar de sua concorrência, com o objetivo de conquistar clientes e vender mais, depende do resultado dessa análise. Além disso, ela fornece os subsídios e as informações necessárias para a elaboração do plano de marketing (DORNELAS, 2017).

Antes de mais nada, é importante entender que o mercado é o local onde pessoas comprem e vendem produtos ou serviços. Ele pode ser tanto um espaço físico, como um mercado municipal, bairro, cidade, região ou país, ou até mesmo o Mercosul ou o mercado global. Pode também ser utilizado para definir um tipo específico de consumidor e de fornecedor, sem uma relação com um local físico, como o mercado imobiliário ou o de automóveis. Ou seja, mercado “representa um conjunto de transações em que há de um lado a oferta – pessoas ou empresas que desejam vender bens ou serviços – e, de outro, a procura – pessoas ou empresas que desejam comprar bens ou serviços” (CHIAVENATO, 2012, p. 87).

Dada a sua importância, a análise de mercado deve ser feita de forma bem conservadora. É muito comum novos empreendedores (é até mesmo os mais experientes) superestimarem o seu mercado consumidor ou acreditar que seu produto ou serviço são únicos e apresentam uma grande vantagem competitiva frente à concorrência.

Muitas informações coletadas durante a análise do ambiente externo no SWOT podem, e devem, ser utilizadas na análise do mercado. Uma ferramenta importante a ser revisitada é a análise da concorrência a partir do modelo das cinco forças competitivas de Porter. Muitos empreendedores analisam apenas seus concorrentes diretos, que ofertam produtos similares, e ignoram os concorrentes indiretos ou produtos substitutos.

VOCÊ QUER LER?

O livro “Estratégia Competitiva” (PORTER, 1986), lançado no início da década de 1980, é até hoje uma importante referência, sendo leitura obrigatória para empreendedores. Nele você pode conhecer com mais detalhes o modelo das cinco forças competitivas e também o conceito das três estratégias genéricas.

Um exemplo de falha nesse tipo de análise é o caso das locadoras de filmes. No início dos anos 2000, um empreendedor poderia estar preocupado com a abertura de uma nova locadora em sua cidade ou bairro, um concorrente direto, ou, pior ainda, de uma *Blockbuster*, e ignorar, por exemplo, a concorrência da TV a cabo, um substituto direto à locação. Porém uma análise mais correta deveria incluir como concorrentes todas as empresas atuantes no mercado de entretenimento, como cinemas, parques temáticos, clubes, entre outros. E na verdade, você já conhece a história, o grande erro teria sido ignorar a concorrência de serviços oferecidos pela internet, como *Netflix*, que matou todo o mercado de lojas físicas para locação de filmes.

A análise de mercado deve começar com uma visão mais ampla que inclui a avaliação do setor ou indústria em que se pretende atuar. Deve ser feita uma coleta de informações sobre o tamanho desse mercado, seu índice de crescimento e toda sua estrutura. As principais fontes de informação são as entidades de classe vinculadas ao setor, relatórios do governo (federal, estadual e municipal) e entidades especializadas em pesquisas e estatísticas. como IBGE e Dieese. O SEBRAE é uma fonte importante de informações e deve ser sempre consultado. Essa análise pode também incluir pesquisas de campo e entrevistas.

Com base nessas informações, deve-se incluir no plano de negócios um breve histórico do mercado e uma análise das tendências futuras, procurando responder às seguintes questões (DORNELAS, 2017, p. 146):

- Quais fatores estão influenciando as projeções de mercado?
- Por que o mercado se mostra promissor?
- Qual o tamanho do mercado em reais, número de clientes e competidores?
- Como o mercado está estruturado e segmentado?
- Quais são as oportunidades e ameaças (riscos) desse mercado?

Depois dessa análise macro do mercado, em geral, é necessária a clara definição do mercado-alvo ou do segmento de mercado em que a empresa vai atuar. Sem essa definição a empresa dificilmente terá sucesso. Nenhuma empresa é capaz de atender todos os tipos de clientes, não se consegue abraçar o mundo, e a falta de foco pode fazer com que a empresa não consiga atender bem e nenhum cliente.

O mercado-alvo deve ser aquele com potencial de consumo do produto/serviço oferecido, definido a partir das características do produto/serviço, do perfil sócio demográfico e comportamento do consumidor e da localização e abrangência geográfica. Dornelas (2017, p. 148) define algumas perguntas que devem ser respondidas para a definição e conhecimento do segmento de mercado:

- Qual é o perfil do comprador?
- O que ele está comprando atualmente?
- Por que ele está comprando?
- Quais fatores influenciam na compra?
- Quando, como e com que periodicidade é feita a compra?

Outro ponto importante é conhecer os hábitos dos consumidores, podendo ser avaliado os seguintes pontos (DORNELAS, 2017):

- **geografia:** aspectos relacionados sobre aonde moram os consumidores, como temperatura na região, relacionamento com vizinhos e infraestrutura;
- **perfil:** em relação a consumidores-pessoas, como idade, sexo, renda, educação, entre outros, como também para empresas, como setor, porte, faturamento etc;
- **estilo de vida:** aspectos relacionados a que coisas os consumidores fazem e como vivem, no caso de pessoas, os *hobbies* e passatempos, hábitos de consumo, atividades sociais e culturais. No caso de empresas, a preocupação com o meio ambiente, investimentos em cultura, esporte, treinamento dos funcionários, doações etc;
- **personalidade:** referente à propensão de adoção de novas ideias e tecnologias, podendo ser classificadas em 5 tipos: inovadores (5% da população) que adotam rapidamente novas tecnologias; primeiros adeptos (10% da população) são formadores de opinião; maioria inicial (35%) que adota quando se torna popular; maioria tardia (35%) reluta na adoção; e

retardatários (15%) esperam o produto ficar desatualizado e mesmo assim hesitam.

O cliente pode não ser uma pessoa física e sim outra empresa, pessoa jurídica, sendo necessário a avaliação do comportamento de compra dessas empresas e dos fatores que influenciam essa decisão.

O próximo passo é identificar o que os consumidores estão comprando para promover o refinamento do produto/serviço, com melhorias e adaptações, para torná-los mais adequados às necessidades desses consumidores. Essa análise passa pelas características físicas do produto, embalagem (foco na proteção e diferenciação), preço (baixo ou alto) e formas de entrega (canais de distribuição).

io

a bebida preferida de dois terços dos brasileiros. Somente em 2013, foram consumidos 13 bilhões de litros. Dentro do mercado existe o nicho das cervejas consideradas *premium*, que representa cerca de 5% do total da bebida consumida no Brasil. Em países como Alemanha e Reino Unido, esse consumo chega a 48% e ativamente. Além disso, o consumo geral de cerveja *per capita* no Brasil é de 56 litros/ano, enquanto na Alemanha chega a 160 litros/ano. Em 2009, percebendo o potencial desse mercado, Fabiano Wohlers fundou e inaugurou o primeiro quiosque de venda de cervejas especiais em um shopping de São Paulo. A decisão do modelo foi por conta da mobilidade e da visibilidade existentes no local, além da possibilidade de atrair os clientes e acompanhá-los nas compras. Para surpresa do empreendedor, 40% dos clientes são mulheres, e a maioria das vezes, compram para presentear. O público é formado por pessoas entre 25 e 45 anos, com perfil aquisitivo. Nas capitais da região sul e sudeste, o público está mais familiarizado com as cervejas especiais. Quanto no norte e nordeste, o mercado é mais difícil de se entrar (DORNELAS, 2017).

Por sinal, o preço é um dos fatores importantes para o posicionamento do produto no mercado, sendo relevante tanto na estratégia da empresa, principalmente se optar pela estratégia genérica de liderança no custo total, quanto na estratégia de marketing, a ser detalhada no plano de marketing.

O último passo é análise da concorrência, em que, novamente, pode ser reavaliado as informações do modelo das cinco forças competitivas de Porter. É preciso conhecer as alternativas que estão disponíveis para os consumidores e

entender os motivos pelos quais os consumidores potenciais optam pela compra de produto concorrente. A análise é feita por comparação direta dos atributos dos produtos/serviços e a identificação dos pontos fracos dos concorrentes, que devem ser explorados.

Não é raro empreendedores, no alto de sua prepotência, afirmarem que sua empresa não tem concorrentes. Todo negócio enfrenta algum tipo de concorrência e, por isso, tal afirmação indicará para aqueles que lerem o plano de negócios que o empreendedor não conhece o mercado no qual vai atuar ou que a análise não foi bem-feita.

Os concorrentes podem ser diretos ou indiretos e classificados em quatro níveis, pelo grau de substituição do produto (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012):

- concorrência de marca: concorrência direta com produtos/serviços similares, oferecidos ao mesmo perfil de consumidor, na mesma faixa de preço;
- concorrência industrial: entre todas empresas que oferecem o mesmo produto ou mesma classe de produtos;
- concorrência de forma: entre empresas que têm produtos diferentes com a mesma finalidade;
- concorrência genérica: entre empresas que competem pelos mesmos recursos do consumidor.

As informações sobre os concorrentes podem ser coletadas na própria análise de mercado e nos relatórios setoriais. Outras fontes importantes são os fornecedores em comum e os clientes. Dependendo do tipo de mercado vale até mesmo fazer uma visita e testar pessoalmente o produto/serviço oferecido pela concorrência.

A análise da concorrência deve considerar o tamanho desses concorrentes, em termos de volume de vendas e participação no mercado, e as percepções dos clientes com relação a fatores como preço, qualidade, atendimento, conveniência e imagem. Muito cuidado com segmentos de mercado em que a concorrência é predatória, com margens de lucro baixas.

O conjunto de todas essas informações vão constituir a análise do mercado no plano de negócio, que deve ser apresentada, preferencialmente, utilizando tabelas e gráficos, de forma que seja fácil fazer as comparações e identificar tendências. Quando o negócio entrar em funcionamento, o empreendedor deve constantemente atualizar a análise de mercado para não ser surpreendido, por exemplo, com a entrada de um novo concorrente.

A análise de mercado, portanto, vai servir para definição da política de preços, para previsão de vendas e faturamento e para elaboração do plano de marketing, etapa em que será definido como os produtos e serviços serão divulgados.

Síntese

Concluimos mais um capítulo. Você foi introduzido ao conceito do planejamento estratégico e conheceu seu papel e importância dentro do plano de negócios, como um direcionamento das ações futuras. Além disso, foi apresentado à importância da declaração da missão e da visão empresarial, como uma forma de estabelecer a identidade do negócio, e aprendeu a fazer a análise SWOT, para entender a situação atual e planejar o futuro da empresa.

Neste capítulo, você teve a oportunidade de:

- entender as diferenças entre o planejamento estratégico, o planejamento tático e planejamento operacional;
- conhecer as estratégias competitivas genéricas;
- conhecer como definir a missão e a visão empresarial;
- analisar os ambientes internos e externos do negócio;
- identificar os pontos fortes e fracos da empresa;
- reconhecer as oportunidades e ameaças ao desenvolvimento do negócio;
- planejar a análise do mercado.



Clique para baixar o conteúdo deste tema.

Bibliografia

BENIOFF, D. **Tróia**. Direção: Wolfgang Petersen. Produção: Wolfgang Petersen, Diana Rathbun, Colin Wilson. EUA, 2004.

BIAGIO, A.; BATOCCHIO, A. **Plano de Negócios: Estratégia para Micro e Pequenas Empresas**. 2. ed. Barueri: Manole, 2012.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri: Manole, 2012. Disponível na Biblioteca Virtual Ânima: <https://Ânimabrasil.blackboard.com/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course_id=_198689_1&content_id=_4122211_1&mode=reset (https://Ânimabrasil.blackboard.com/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course_id=_198689_1&content_id=_4122211_1&mode=reset)>. Acesso em: 24/05/2018.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri: Manole, 2012. Disponível na Biblioteca Virtual Ânima: <https://Ânimabrasil.blackboard.com/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course_id=_198689_1&content_id=_4122211_1&mode=reset (https://Ânimabrasil.blackboard.com/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course_id=_198689_1&content_id=_4122211_1&mode=reset)>. Acesso em: 24/05/2018.

FERNANDES, B. R.; BERTON, L. **Administração estratégica: Da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MÜLLER, C. J. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri: Manole, 2012. Disponível na Biblioteca Virtual Ânima: <https://Ânimabrasil.blackboard.com/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course_id=_198689_1&content_id=_4122211_1&mode=reset (https://Ânimabrasil.blackboard.com/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course_id=_198689_1&content_id=_4122211_1&mode=reset)>. Acesso em: 24/05/2018.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri: Manole, 2012. Disponível na Biblioteca Virtual Ânima: <https://Animabrasil.blackboard.com/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course_id=_198689_1&content_id=_4122211_1&mode=reset (https://Animabrasil.blackboard.com/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course_id=_198689_1&content_id=_4122211_1&mode=reset)>. Acesso em: 24/05/2018.

