



# Unidade Ribeirão Preto - SP





# Luís Valíni Neto

**Técnico contábil, administrador de empresas pela Universidade de Ribeirão Preto – SP, pós-graduado em administração de empresas e economia e finanças, MBA em finanças empresariais e marketing pela Fundação Getúlio Vargas. Experiência profissional de 26 anos como executivo e consultor de empresas nos segmentos: alimentício, metalúrgico, serviços, shopping centers e empresas de distribuição e varejo. Especialista em planejamento estratégico, finanças empresariais, avaliação e reestruturação de empresas, é diretor da empresa de consultoria Valini & Associados. Coordenador do Curso de Pós-Graduação de Controladoria e Finanças e Gestão Estratégica de Pessoas - SENAC – Ribeirão Preto, além de professor das disciplinas de finanças corporativas, planejamento financeiro, custos e planejamento estratégico.**



**Valini & Associados**  
Gestão Estratégica e Finanças



# **Estratégias de Negócios para Pequenas e Médias Empresas**

Prof. Luis Valini Neto



# Pequenas empresas

---

- **Correspondem a 99,2% das empresas nacionais**
  - 14 milhões de pessoas trabalham nelas
- **Nos Estados Unidos correspondem a 99,7% das empresas**
  - Emprega metade da força de trabalho do país.
  - 39% dos cientistas e profissionais de tecnologias sofisticadas trabalham em pequenas empresas.
  - 40% das empresas que fazem parte do ranking das mais inovativas são de pequeno porte.



# Euclides da Cunha, em Os Sertões definiu o sertanejo:

“Homem que esta eternamente em luta contra as adversidades do clima, do solo e da política, como antes de tudo um forte.”

**Pequeno e médio empresário =  
ao Sertanejo em os Sertões**

“A tarefa de empreender em nosso país exige persistência, obstinação e paciência para vencer os entraves burocráticos, fiscais e financeiros que se colocam no caminho de um sonho.”(Belmiro Valverde Jobim Castor)

- **Dificuldades em abrir uma nova empresa:**
  - Entraves burocráticos.
  - Gastos elevados
    - O custo médio para abrir uma nova empresa é de R\$ 2.038,00 em média, três vezes maior que a média do BRIC – bloco que, além do Brasil, inclui Rússia, Índia e China.
  - O processo de abertura de uma empresa envolve de seis a oito etapas, além do pagamento de até 16 taxas.

- **Dificuldades em abrir uma nova empresa:**
  - Entre os 27 estados nacionais, o lugar mais caro para se abrir uma empresa é Sergipe: R\$ 3.597. O Estado do Rio é o quinto mais caro: R\$ 2.811. Já a Paraíba é o mais barato do país: R\$ 963. São Paulo é o sétimo mais barato, com um custo de R\$ 1.711.

Fonte: Firjan 2010



# Nascimento de uma empresa

---

- Raramente uma empresa nasce grande.
- A grande maioria nasce pequena.
- Cresce à medida que tem sucesso com seus produtos e demonstra compreender os desejos e as necessidades dos consumidores, respondendo ou antecipando-se a eles.

# Tamanho não é Documento!!!



# ***Microsoft***<sup>®</sup>

**Nasceu em 1975**

**No final de 1975 tinha 03 empregados  
contando com seus fundadores.**

**No primeiro ano faturou US\$ 16.000**

# **Sede atual da Microsoft**

## **Faturamento 2010 - US\$ 19,95 bilhões**





## Fundação 1977





**oBoticário**



**O Boticário em 2010**  
**2840 lojas no Brasil**  
**No exterior está presente em**  
**15 países, com 73 lojas e**  
**1.000 pontos de venda**

**Faturamento da Indústria – 1.5 bilhões**  
**Faturamento das franquias – 4,5 bilhões**

- A “sabedoria” convencional diria que a chance de uma pequena farmácia artesanal curitibana superar grandes gigantes como Avon, L’Oréal e Revlon em vendas no Brasil era nula ou quase inexistente.
- **Winston Churchill disse:**
  - *“Todo mundo sabia que era impossível de ser feito até que um dia veio alguém que não sabia e fez”*

# Outros exemplos



- Enquanto a Varig dominava o mercado aéreo nacional a TAM era uma pequena empresa de táxis aéreos e os donos da Gol exploravam o transporte rodoviário.
- Em vinte anos a TAM cresceu e assumiu a liderança do transporte aéreo nacional desbancando a VARIG.
- Em 2001 nasce a GOL em 4 anos cresceu e assumiu a vice-liderança do mercado brasileiro.
- Em 2006 a VARIG entrou em colapso.
- A TAM e a GOL soube crescer a VARIG não soube permanecer grande.





# Outros exemplos

- Ricardo Eletro – 20 anos
  - Fusão com a Insinuante R\$ 5.000.000.000 em 10 anos R\$ 10.000.000.000
  - O número de lojas deverá saltar de 528 para 1.000
- Netshoes – 9 anos – faturamento de R\$ 400.000.000



# THE MAN WHO WALKED ARROUND THE WORD

## Fórmula do sucesso

- Determinação
- Criação de novos produtos
- Diferenciação
- Foco no cliente
- Não ter medo de mudar
- Pensamento estratégico



## Fórmula do sucesso

- Oportunidade
- Visão
- Foco
- Perseverança
- Estratégia
- Execução
- Política expansionista
- Preocupação com gestão de estoques
- Análise constante da concorrência
- Preocupado com logística
- Design de embalagem



## Fórmula do sucesso

- Empresa multinacional
- Qualidade no seu produto
- Sucessão bem feita
- Produtos de alto valor agregado
- Diferenciação
- Branding
- 1920 – exportava para 120 países
- Século XXI maior marca de whisky do mundo
- Ambição
- Habilidade e inteligência



## Por outro lado....

---

- Algumas empresas que foram muito bem-sucedidas quando eram pequenas, demonstraram incapacidades de manter alguns dos seus atributos que as levaram ao sucesso quando cresceram.
  - Enquanto pequenas eram:
    - Lucrativas
    - Rápidas
    - Inovadoras
    - Ágeis
    - Próximas do consumidor

- Quando cresceram:
  - Burocratizadas
  - Distanciaram dos consumidores e desejos dos mercados
  - Tornaram-se lerdas, preguiçosas e deficitárias.
- Existem empresas que preferem se manter pequenas e oferecer aos seus clientes e consumidores um serviço altamente personalizado e reagindo rapidamente às tendências da tecnologia e mercado, focando um determinado nicho.

## O mais importante:

**Criar uma empresa de sucesso, apesar do mundo competitivo em que vivemos é possível, requer inspiração e muita transpiração**



# ESTRATÉGIA



# Origem da palavra estratégia

- A palavra vem do grego antigo stratègós (de stratos, "exército", e ago, "liderança" ou "comando" tendo significado inicialmente "a arte do general") e designava o comandante militar, à época de democracia ateniense.





# Mas o que é estratégia?

---

**Estratégia** segundo (Mintzberg) trata-se da " Forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados".

**Processo de planejamento: encontrar respostas para as seguintes perguntas:**

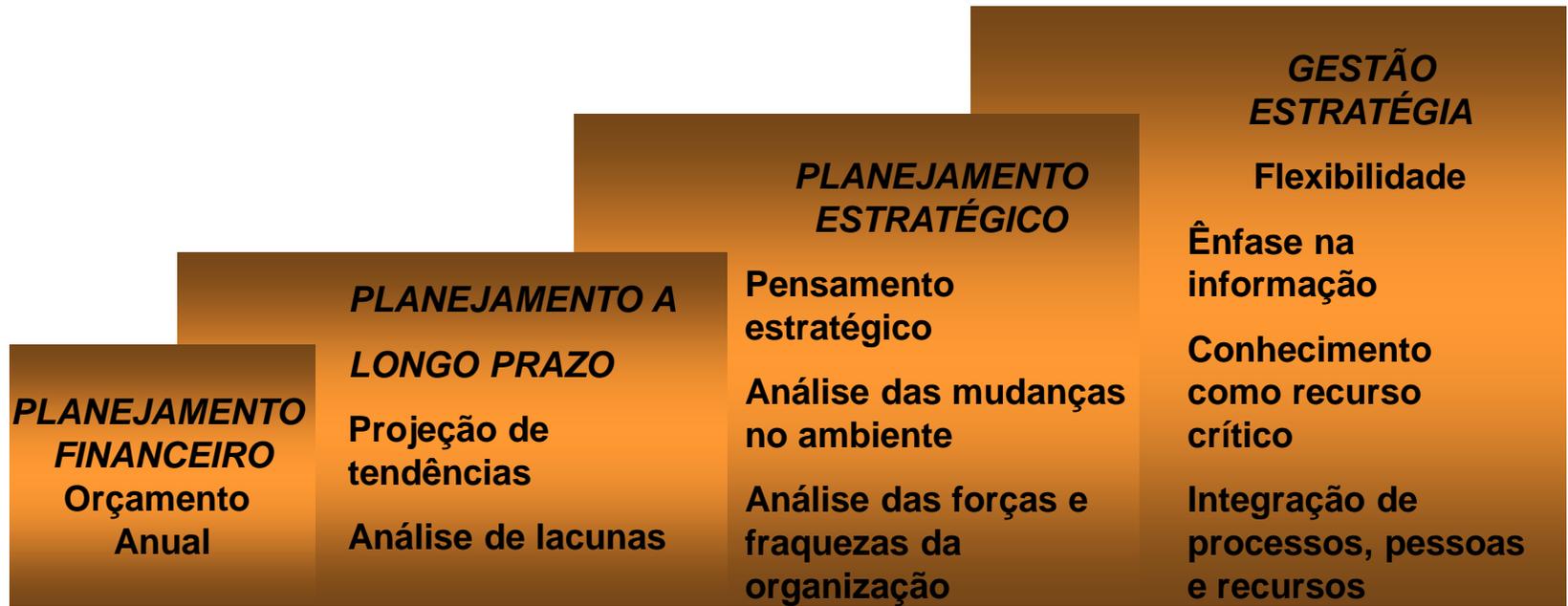
- Onde estamos?
- Como estamos indo?
- Onde queremos ir?
- Como vamos chegar lá?



# Do Planejamento financeiro a gestão estratégica



A  
I  
C  
N  
Ê  
G  
N  
A  
R  
B  
A



ÊNFASE	Cumprimento do orçamento	Projetar o futuro	Definir a estratégia	Integrar estratégias e organização
PROBLEMA	Orientado pela disponibilidade financeira	Não previsão de mudança	Dissociação entre planejamento e implementação	

# As quatro capacidades estratégicas de um líder ou empresário



# Pensar estrategicamente



# Pensar estrategicamente

- Entender os problemas empresariais em suas múltiplas dimensões:
  - Econômicas
  - Tecnológicas
  - Sociais
  - Culturais
  - Políticas e Ambientais
- Em outras palavras...

**Ser capaz de formular e analisar formas e caminhos para antecipar-se ou adaptar-se às novas realidades que vão surgindo continuamente**

# Planejar estrategicamente a atuação da empresa





# Planejar Estrategicamente

- Propor diretrizes gerais para antecipar-se ou adaptar-se às mudanças que se processam nos ambientes externos e também a capacidade de identificar e combinar corretamente os recursos necessários para concretizar as estratégias imaginadas, bem como estabelecer responsabilidades, prazos e orçamentos para a sua materialização, passando, assim, do terreno das especulações intelectuais para o das realidades concretas.

# **Executar eficazmente as estratégias definidas**

**ESTRATÉGIAS PLANEJADAS E NÃO EXECUTADAS SÃO APENAS  
UM CONJUNTO DE IDÉIAS SEM CONSEQUÊNCIA, POR MAIS  
BRILHANTES QUE TAIS IDÉIAS SEJAM**

# Controlar os resultados estratégicos obtidos

**CONCEBER E IMPLANTAR UM SISTEMA EFICAZ DE CONTROLE ESTRATÉGICO QUE PERMITA ACOMPANHAR AVALIAR PERMANENTE E DEFORMA DINÂMICA AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS.**



# ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

**TUDO ISSO QUE NÓS  
FALAMOS NÃO É MUITO  
TÉCNICO E COMPLEXO PARA  
UMA PEQUENA EMPRESA?**



**NÃO!!!!**



# A pequena empresa pode:

---

- Ter o seu planejamento e gestão estratégica com instrumentos mais simples e menos complexos.
- Procurar entender o que esta acontecendo ao seu redor não necessitando equipe de consultores e gerentes.
- Entender situações estratégicas complexas
- Apesar de não ter um documento formal de planejamento estratégico, pode definir e transmitir aos seus colaboradores seus objetivos, missão, visão, estratégias, mesmo que informalmente, mantendo um nível de comunicação claro e objetivo com toda a equipe.



# Independientemente do porte da empresa...

---

- A essência é a mesma...
  - Ser capaz de produzir
  - Distribuir
  - Suprir
  - Financiar
  - Gerenciar pessoas
  - Adquirir materiais
  - Gerir tecnologia
  - Gerir recursos financeiros
  - Gerir investimentos
  - Etc.



# Processo de Planejamento Estratégico

O Processo inicia-se a partir de:

## **EXPECTATIVAS E DESEJOS**

Algumas vezes irrealistas quanto aos “destinos” da organização e submetidos a uma avaliação racional e criteriosa das:

## **OPORTUNIDADES**

Em termos de:

- espaços a explorar
- recursos a aproveitar

## **AMEAÇAS**

Que prejudicarão a organização e suas oportunidades



**Considerando a realidade da organização com seus:**

**PONTOS FORTES  
PONTOS FRACOS  
PONTOS NEUTROS**



Tudo isso “dentro” do horizonte estabelecido pela

**MISSÃO**

e que deve conduzir à escolha de

**PROPÓSITOS**

Respeitando a

**POSTURA ESTRATÉGICA**



**Que possibilita o estabelecimento de  
MACROESTRATÉGIAS  
MACROPOLÍTICAS**

**Que orientará a formulação de  
OBJETIVOS GERAIS  
OBJETIVOS FUNCIONAIS**

**Mais realistas que as expectativas e desejos, como  
base para a formulação de  
DESAFIOS e METAS**

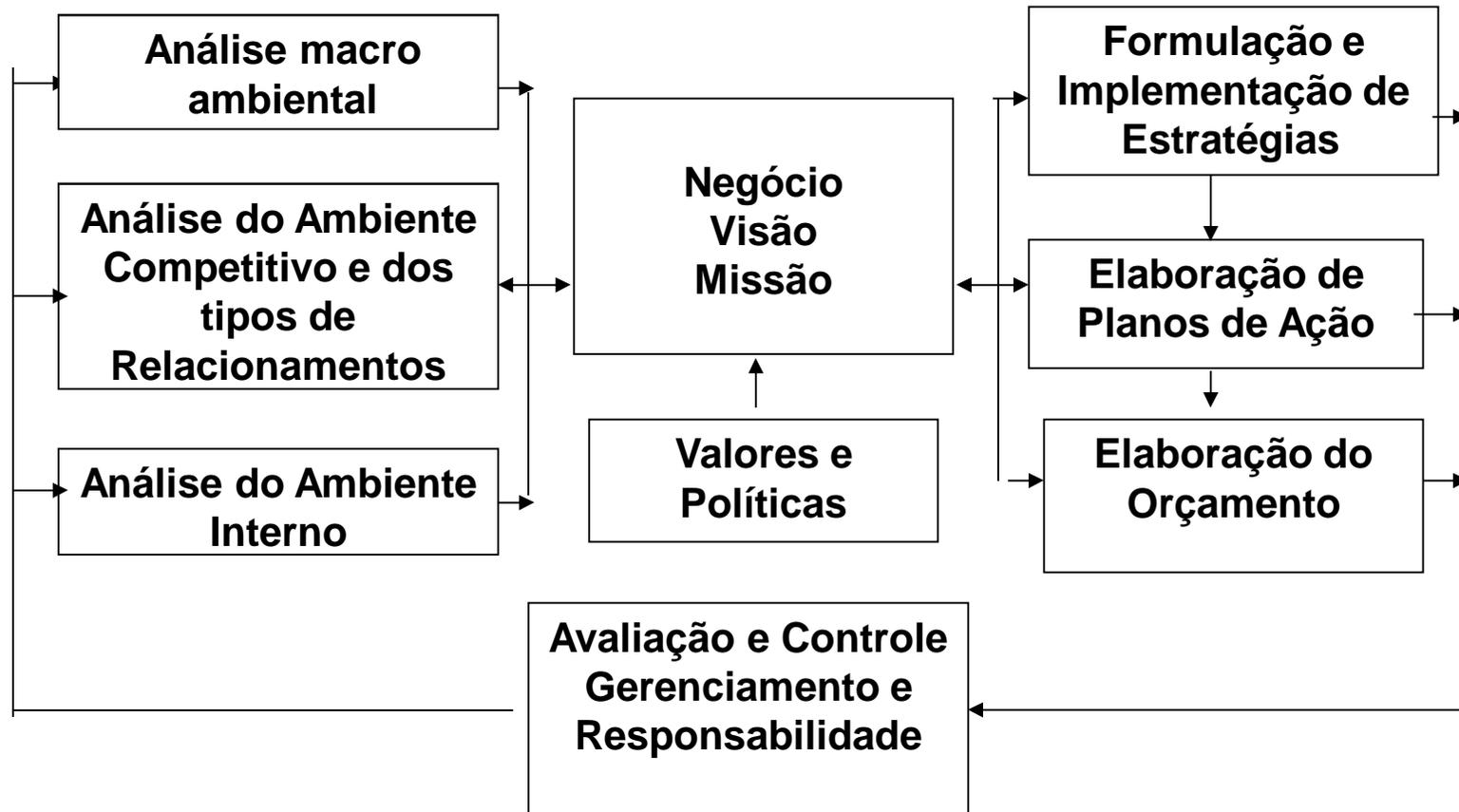
**Quantificados, que permitirão o estabelecimento, a  
nível de área funcional, de  
ESTRATÉGIAS E POLÍTICAS**

### **Capazes de:**

- tirar proveito dos pontos fortes e oportunidades;
- evitar ou eliminar os pontos fracos e ameaças da organização e que devem ser traduzidas em **PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES**

**Destinados a orientar a operacionalização do plano estratégico através do ORÇAMENTO ECONÔMICO-FINANCEIRO**

# A implantação do planejamento estratégico





# Definição do Negócio

<b><i>RESTRITA</i></b>	<b><i>AMPLA</i></b>
<b>Trens de ferro</b>	<b>Transportes</b>
<b>Tratores</b>	<b>Produtividade agrícola</b>
<b>Secos e Molhados</b>	<b>Alimentos</b>
<b>Televisão</b>	<b>Informação, lazer, cultura e entretenimento</b>



# Missão

- Delimita a sua atuação no espaço de negócio escolhido.
- Procura estabelecer uma perspectiva comum sobre o futuro e sobre o papel da organização face à realidade.
- É o enunciado do papel que a organização pretende desempenhar em relação às oportunidades e ameaças apresentadas pelo seu ambiente de negócio.

# Planejamento estratégico - fases

## Reflexões sobre a RAZÃO DE SER da Organização (MISSÃO)



### Missão

A Apple está comprometida em trazer a melhor experiência em computação pessoal para estudantes, educadores, profissionais criativos e consumidores ao redor do mundo com inovações em hardware, software e ofertas de internet.

- Como se pretende que a organização seja vista e reconhecida.
- É uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização e uma concentração de esforços na sua busca
- *Onde* desejamos colocar a organização e
- *Como* incorporar as inovações necessárias ao seu atingimento.
- É semelhante a um sonho. Mas ao contrário do sonho, ela diz respeito à realidade.



# Planejamento estratégico - fases

Reflexões sobre O QUE QUEREMOS SER - a VISÃO DE FUTURO



## Visão

O homem é o criador das mudanças neste mundo.  
Como tal, ele pode estar acima dos sistemas e estruturas, e não subordinado a eles.

# Planejamento estratégico - fases

## Reflexões sobre QUAIS SÃO OS NOSSOS VALORES



### Valores (by Steve Jobs)

"Para mim, marketing tem a ver com VALORES. Esse mundo é muito complicado, muito ruidoso. E nós não teremos uma chance das pessoas se lembrarem muito de nós. Nenhuma empresa terá. Então, nós precisamos ser muito claros sobre o que queremos saber sobre nós mesmos. Nossos clientes querem saber quem é Apple, e o que isso significa.

Onde nós nos encaixamos nesse mundo?

O que nós somos não tem a ver com fabricar caixas para que as pessoas possam cumprir suas tarefas. Apesar de nós fazermos isso muito bem - melhor que quase todo mundo. Mas a Apple é mais que isso. Em seu âmago, seu valor central é que nós acreditamos que pessoas com paixão podem mudar o mundo para melhor. É nisso que acreditamos."



# Exemplo de negócio, visão, e missão

## DE UM HOTEL

**Negócio:** Lazer

**Visão:** Ser a principal escolha para quem busca, através do turismo, alegria e descontração.

**Missão:** Proporcionar lazer individual e coletivo através de hospedagens, eventos e atividades que gerem alegria e descontração a pessoas que viagem com objetivos turísticos.



# Planejamento estratégico - fases

---

## Análise Swot

**Ambiente Externo - Ameaças e Oportunidades**

**Ambiente Interno - Pontos Fortes e Pontos Fracos**



# Análise das forças macro ambientais

---

***"Não são as espécies mais fortes que sobrevivem, nem as mais inteligentes, mas aquelas mais sensíveis às mudanças."***

***Charles Darwin***



# Análise ambiental

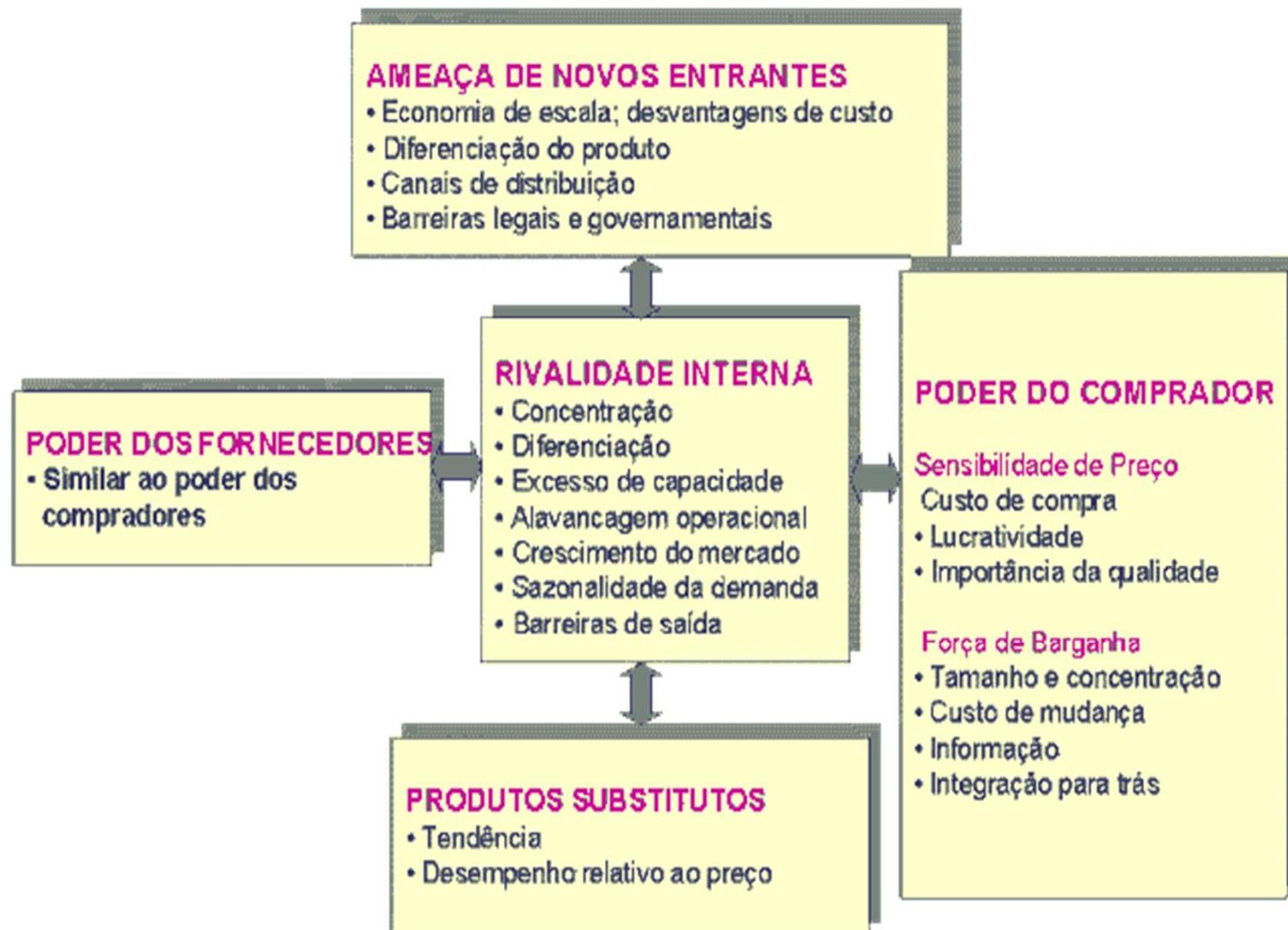
**AMBIENTE GERAL** ou  
macro ambiente ou  
ambiente externo

**AMBIENTE INTERNO:**  
recursos, aspectos  
estruturais,  
produtivos, humanos



**AMBIENTE OPERACIONAL** ou  
microambiente, ou ambiente-  
tarefa ou ambiente próximo

# Análise das Forças Competitivas



# Planejamento estratégico - fases

**Determinação de Objetivos Estratégicos**

**Definição de Projetos e Ações**



# A medição do desempenho

---

**“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia.”**

***Deming***

# BALANCED SCORECARD



# O que é o Balanced Scorecard?

---

*Balanced Scorecard* ou Painel de Desempenho Balanceado é um modelo de gestão que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em ações operacionais que direcionam o comportamento e o desempenho

## ***BALANCED SCORECARD***

**Traduz a estratégia da organização em objetivos, indicadores, metas, planos de ação e responsáveis constituindo a base de um processo de monitoramento e gerenciamento.**





# Tradução da Visão e Estratégia: Quatro Perspectivas





# Balanced Scorecard

## Perspectivas de Clientes

---

### PRINCIPAIS MEDIDAS:

- Número de clientes
- Participação em conta
- Fatia de mercado
- Vendas por cliente
- Custo de manutenção de clientes
- Custo de captação de novos clientes
- Vendas efetivadas / No. de contatos
- Índice de perda de clientes
- Índice de satisfação de clientes



# Balanced Scorecard

## Perspectiva Financeira

### PRINCIPAIS MEDIDAS:

- Receita por funcionário
- Receita gerada por novos produtos e/ou serviços
- Retorno / Valor dos ativos
- Vendas cruzadas
- Retorno / Capital empregado
- Custo vs Custos dos concorrentes
- Taxa de redução dos custos
- Custos unitários (de produção; por transação)



# Balanced Scorecard

## Processos Internos

### PRINCIPAIS MEDIDAS

- Custos administrativos / retorno
- % entregas realizadas no prazo
- Giro do estoque
- Custo de erros administrativos
- Investimento P&D / total de investimentos
- Tempo de desenvolvimento
- Tempo de atendimento de pedidos



# Balanced Scorecard

## Aprendizado e Crescimento

---

### **Temas estratégicos:**

- Funcionários
- Sistemas de informação

# EMPRESAS FAMILIARES



# Empresas familiares bem sucedidas

- Famílias bem-sucedidas tendem a declinar assim como seus negócios em três gerações.
  - Para agir contra este movimento os líderes destas empresas tendem de tempos em tempos tomar decisões difíceis, duras que desagradam muitas vezes os proprietários.
  - Apesar de difíceis estas decisões, as famílias que as perseguem também colhem recompensas de conquistas, orgulho, lealdade, bem-estar financeiro e crescimento pessoal.



# Situações que geralmente levam a quebra de empresas familiares

- **As famílias crescem mais rápido do que os negócios.**
  - Grandes famílias tendem a retirar muitos recursos da empresa e reduzir sua capacidade de crescimento e investimento
  - Famílias bem sucedidas tendem os negócios na frente das necessidades de seus membros



# Situações que geralmente levam a quebra de empresas familiares

---

- **Expectativas de estilo de vida de famílias aumentam com as gerações.**
  - Negócios familiares bem-sucedidos focam criar de coisas de valor duradouro e tornar riqueza, conforto e status prioridades baixas.
  - Membros de famílias bem sucedidas vão trabalhar afim de criar valor para a sua organização



# Situações que geralmente levam a quebra de empresas familiares

---

- **Expectativas de estilo de vida de famílias aumentam com as gerações.**
  - Negócios familiares bem-sucedidos focam criar de coisas de valor duradouro e tornar riqueza, conforto e status prioridades baixas.
  - Membros de famílias bem sucedidas vão trabalhar afim de criar valor para a sua organização



# Situações que geralmente levam a quebra de empresas familiares

- **As famílias se tornam financeiramente dependentes do negócio.**
  - É muito importante controlar as expectativas financeiras de seus proprietários e familiares.
  - É necessário mostrar aos familiares que se continuarem a retirar da empresa mais do que ela pode gerar o que acontecerá com a organização.



# Situações que geralmente levam a quebra de empresas familiares

---

- **Famílias colocam todos os ovos em um cesto só.**
  - Para gerar parte da renda que necessitam, famílias inteligentes diversificam seus investimentos.
  - A diversificação deve ser orientada por boas oportunidades de aplicação e geração de valor.



# Situações que geralmente levam a quebra de empresas familiares

- **Famílias tendem a se tornar fragmentadas e menos unidas ao longo do tempo.**
  - Famílias bem sucedidas constroem um sistema de governança que mantém a unidade familiar enquanto garante que as decisões difíceis podem ser tomadas na hora certa.



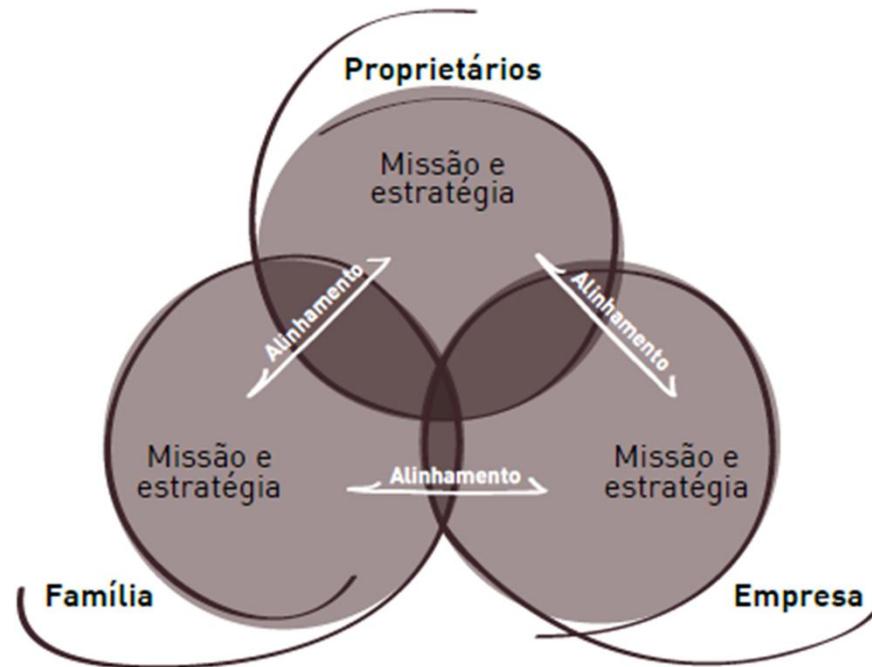


## **Situações que geralmente levam a quebra de empresas familiares**

---

**Empresas familiares devem cultivar membros solidários que deem apoio aos investimentos de longo prazo e à gestão orientada para o desempenho.**

# Planejamento estratégico integrado



Fonte: Renato Tagiuri e John Davis, 1982.



**OBRIGADO PELA PRESENÇA  
DE TODOS!!!**



# Planejamento estratégico integrado

---

**Luís Valini Neto**

[luis@valini.com.br](mailto:luis@valini.com.br)

[www.valini.com.br](http://www.valini.com.br)

**16 3237-4344**

**thais.fmcarvalho@sp.senac.br**