



# FERRAMENTAS PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO





## SOBRE A MIIDAS

A Miidas Consultoria Empresarial é um agente transformador que atua em conjunto com empresas e empreendedores com diversos programas de consultoria que estruturam os negócios e aumentam sua performance.

Nosso foco principal é propiciar um ambiente de negócios onde os resultados sejam sólidos e em evolução através de metodologia de estruturação de processos, desenvolvimento de pessoas e tecnologia.

### VANTAGENS E BENEFICIOS

- Metodologia de trabalho reconhecida pelo mercado.
- Atendimento digital / presencial com conexão fácil e rápida.
- Consultores empresariais especialistas em performance.
- Profissionais com 20 anos de experiência empresarial.
- Software PDCA incluso nas consultorias.
- Análise e consolidação de dados através de BI.
- Credenciada SEBRAE e FIEP.
- Parceiro Microsoft.

A MIIDAS se propõe a transformar a estratégia dos clientes em resultados, possibilitando que seus negócios prosperem. Isto é feito a partir de consultoria focada em gestão, estratégia e operações aliado à um pensamento digital. Atuamos através de metodologias de mercado para que permitem a transformação do modo como as empresas enfrentam suas dificuldades e superam seus resultados.



# INTRODUÇÃO

O presente material que será apresentado a seguir, foi elaborado a partir da necessidade de nossos clientes e que por sua vez é decorrente da instabilidade econômica, política e judiciária de nosso país. De forma, que, com esta incerteza fica cada vez mais complexo e difícil projetar o futuro destas organizações, que contribuem de forma ativa para o crescimento econômico do país e ajuda a reduzir a desigualdade social e econômica de parte da população brasileira.

O que será apresentado neste material não é novidade. As ferramentas, conceitos e metodologias aqui presentes já são ferramentas consolidadas, amplamente utilizadas em alguns dos segmentos industriais mais desenvolvidos. Desta forma, foi o nosso entendimento que seria importante investirmos o nosso tempo para transpor o nosso conhecimento, por meio da elaboração de um material, que pudesse ser utilizado como guia pelos empresários, executivos, acionistas durante a análise de sua organização perante o mercado, promovendo a oportunidade de compreender as lacunas existentes e que precisam ser corrigidas, de maneira tal que ajudassem na construção de um planejamento que possibilite na perpetuação, perenidade e crescimento da marca.



## SUMÁRIO

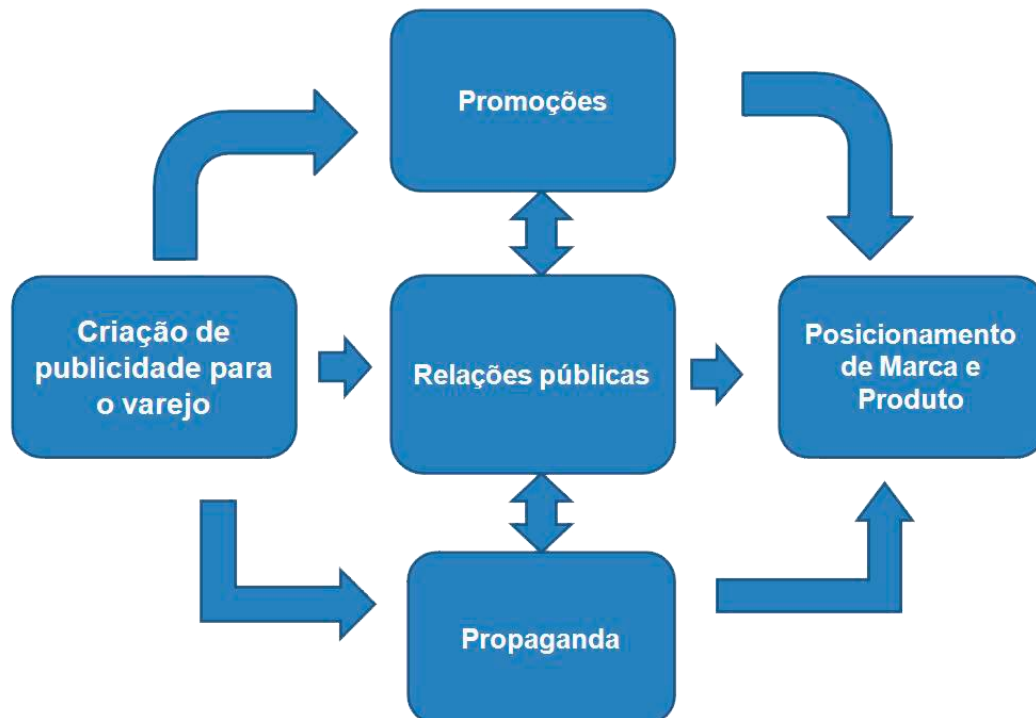
|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| • AS 5 FORÇAS DE PORTER             | 3  |
| • ANÁLISE SWOT                      | 6  |
| • ANÁLISE DE BENCHMARKING           | 7  |
| • MATRIZ ANÁLISE DE RISCO X IMPACTO | 10 |
| • MATRIZ GE MCKINSEY NINE BOX       | 11 |
| • ANÁLISE PESTEL                    | 18 |
| • VALUE CHAIN                       | 19 |
| • BALANCED SCORE CARD               | 21 |



## AS 5 FORÇAS DE PORTER

Esta metodologia possibilita aos executivos, acionistas e consultores a desenvolver uma análise da atual situação da organização perante o mercado, que são as 5 forças de PORTER, desta forma, auxiliando a encontrar as ações necessárias para proporcionar aumento de competitividade e diferencial competitivo.

Esta ferramenta foi proposta pelo professor Michael Porter em 1979 que partia da premissa que além da força da rivalidade entre as companhias, existiam outras forças que influenciavam no posicionamento de mercado. Para esta análise é necessária muita reflexão, conhecimento do mercado, visão sistêmica, brainstorming e visão abrangente. Abaixo escreveremos de forma sucinta o que são estas 5 forças.



## RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES

Nesta etapa da análise é crucial conhecer no detalhe quem são os seus concorrentes, o que poderá ser feito por meio de várias formas e através de várias perguntas, tais como:



## PRODUTOS E SERVIÇOS SUBSTITUTOS

Um erro muito comum que empresários, executivos e acionistas cometem é o de achar que seu produto não tem concorrência. Vale usar a seguinte regra: Se o seu produto atende à uma demanda do mercado, podemos considerar que já existe uma solução semelhante. Neste sentido, deve-se fazer uma reflexão no sentido de buscar alternativas de produto/serviço que possam atender de forma diferente às necessidades de seus clientes.



## ANÁLISE SWOT

Esta metodologia é muito utilizada para auxiliar na avaliação quanto ao cenário/ambiente que a organização se encontra, por forma a balancear as condições internas e externas, identificando seus riscos e ações necessárias para contorná-los e promover ações que auxiliem na identificação e consolidação de um diferencial competitivo. O termo SWOT, é uma abreviação da palavra inglês que significa (Strengths, Weakness, Opportunities e Theats), o que por sua vez vem a significar em sua tradução literal de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Quando nos referimos aos termos forças e fraquezas estamos nos referindo àqueles pontos intrínsecos à organização em questão. Neste contexto, as variáveis oportunidades e ameaças, tem conotação daquilo que é fora da organização, que é algo extrínseco a organização





# ANÁLISE DE BENCHMARKING

## CONCEITO

É uma excelente ferramenta para fazer comparações, principalmente de forma mais estratégica, pois ela auxilia empresas a compararem suas operações, processos, funções da empresa, produtos, serviços e etc.... com a concorrência e propor ações que irão aumentar o diferencial competitivo, desta forma aumentando o EBITDA da organização.

## TIPOS DE BENCHMARKING

- Estratégico
- Competitivo
- Processo
- Funcional
- Interno
- Externo
- Internacional



## INTERNO

Faz uma comparação interna dos processos da organização, e a partir dos dados que são de fácil acesso, pois são internos, verifica-se quais são as melhores práticas e a partir daí faz uma nova padronização.

## COMPETITIVO

Este tipo de benchmarking avalia diretamente a concorrência, por forma que neste estudo se tem o objetivo de medir as seguintes funções:

- Funções;
- Métodos;
- Características básicas de produção

Isto ocorre, pois, as empresas buscam melhorar o que é feito pela concorrência de forma alavancada.



## **FUNCIONAL**

Este tipo de benchmarking é o mais utilizado, pois ele foca na funcionalidade da solução, normalmente sendo mais aceita quando as empresas não possuem o mesmo ramo de atuação

## **GENÉRICO**

Este tipo de avaliação parte do princípio de que as empresas possuem processos e/ou atividades similares, ou seja, de certa forma até poderíamos dizer padrão. Pois bem, este tipo de benchmarking visa fazer uma análise comparativas destas atividades que não estão diretamente relacionadas à uma determinada operação, processo, produto ou itens que possam revelar segredos competitivos.



## MATRIZ ANÁLISE DE RISCO X IMPACTO

Consiste em avaliar a relação entre risco e impacto de uma determinada situação, de forma que a condição de reflexão que esta ferramenta proporciona, possibilita o entendimento quanto aos seus riscos e impactos que ela poderá gerar. Não existe uma regra, consenso, para a estruturação desta matriz e ela depende muito do ensejo que a organização se encontra.

Vale lembrar que alguns tópicos são essenciais de serem considerados nesta avaliação, tais como: impactos e riscos quanto à decisões que afetem a saúde financeira, performance operacional, qualidade do bem e do serviço prestado, perpetuação da marca, dentre outros, que dependerão de um diagnóstico empresarial e compreensão holística da organização. O principal fator aqui, que é o que define uma boa análise ou não, diz respeito quanto à parametrização das probabilidades destes impactos ocorrerem.

|               | Matriz de Probabilidade x Impacto |    |    |    |    |
|---------------|-----------------------------------|----|----|----|----|
| Probabilidade |                                   |    |    |    |    |
| 5             | 5                                 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| 4             | 4                                 | 8  | 12 | 16 | 20 |
| 3             | 3                                 | 6  | 9  | 12 | 15 |
| 2             | 2                                 | 4  | 6  | 8  | 10 |
| 1             | 1                                 | 2  | 3  | 4  | 5  |
| Impacto       | 1                                 | 2  | 3  | 4  | 5  |

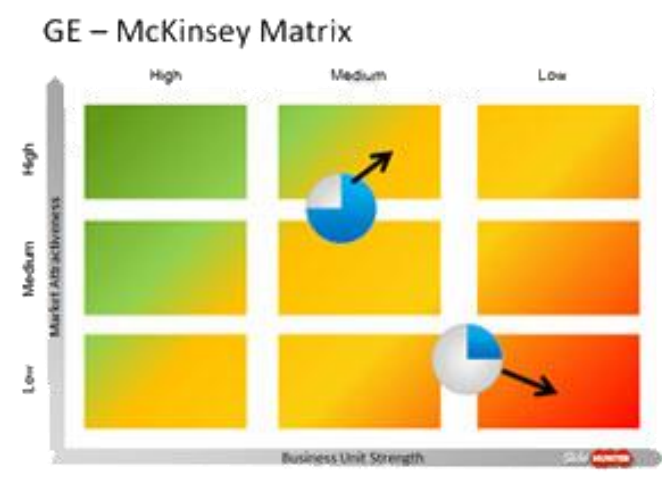


## MATRIZ GE MCKINSEY

É uma ferramenta estratégica para avaliação do negócio, de modo a auxiliar organizações com diversas divisões de negócios a realizar uma avaliação de seu portfólio e desta forma priorizar os seus investimentos dentre estas diversas áreas de negócio.

Esta ferramenta serve para desenvolver análises de brand marketing e product management de modo que se busque identificar oportunidades de novos produtos no portfólio, desta forma, esta matriz acaba por ser mais complexa do que o BCG em si. Utiliza-se uma análise bidimensional, ou seja, análise sob 2 perspectivas, ou pode-se chamar de análise dos eixos X e Y, que por sua vez avalia 9 critérios de atratividade do negócio.

Cada vez o mais o mundo dos negócios está focado em fazer análise estratégica e operacional, sobre a ótica do investimento, pois estes estão diretamente associados a alocação de recursos, que hoje possuem uma gestão complexa face a diversidade de produto e processos, os quais demandam uma gestão mais ativa e efetiva, desta forma as decisões são fundamentadas no princípio de se buscar o melhor ROI.





Esta matriz possui uma estrutura de grade 3x3 bidimensional, como já dito anteriormente, sendo que o eixo Y é o critério de atratividade da indústria e o eixo X é a força da unidade de negócio / produto.

Para realização desta análise, se fazem necessário considerar os seguintes aspectos

- Fazer um levantamento do range de produtos, ou seja, análise interna do portfolio
- Avaliar a posição estratégica de cada unidade de negócio. Esta etapa pode ser suportada pelo processo de Benchmarking;
- Realização do cálculo da força do negócio da BU e da atratividade;
- Determinar a categoria da BU (alta, média e baixa)

## ATRATIVIDADE

A análise para se avaliar o nível de atratividade é feito para se avaliar o nível de dificuldade que uma organização tem para competir em um mercado e garantir o lucro, ou seja, quanto mais lucrativo o negócio, mas atrativo ele é, desta forma, deve se analisar o quanto uma empresa mudará a longo prazo em vez de curto prazo – diretamente ligado ao retorno sobre um investimento (análise de viabilidade técnica X econômica).

Para se realizar esta análise não existe uma única lista de critérios que precisam ser avaliados para se fazer uma análise qualitativa e financeiro de um determinado investimento, mas abaixo seguem os mais comuns:

- Alta taxa de crescimento;
- Tamanho da indústria;
- Lucratividade da indústria (utilizar as 5 Forças de Porter para se realizar a análise)
- Tempo de vida do produto / frequência de mudanças;
- Mudança na demanda;
- Tendência de preços;
- Fatores macro (PEST ou PESTEL);
- Sazonalidade;
- Disponibilidade de força de trabalho;
- Segmentação de mercado;



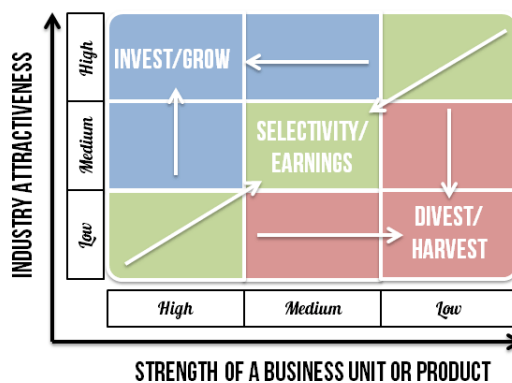
## FORÇA COMPETITIVA DA UNIDADE DE NEGÓCIO

Ao longo do eixo X, a matriz avalia quão forte, em termos de concorrência, a organização se encontra. Em outras palavras, os executivos tentam determinar onde o negócio tem uma competitividade mais sustentável. Uma vez identificado isso, o próximo passo é determinar por quanto tempo a organização será competitiva.

Não existe uma regra quanto às perguntas necessárias para auxiliar nesta análise, mas aqui, estão algumas das mais utilizadas nesta análise.

- Market share;
- Crescimento do Market share quando comparado com seus concorrentes;
- A força da marca;
- Lucratividade da companhia;
- Lealdade do consumidor;
- Recursos VRIO ou capacidade;
- A força da sua unidade de negócio em atender os fatores críticos de sucesso;
- Força / solidez da cadeia de fornecedores;
- Nível de diferenciação o produto;
- Flexibilidade de produção;

GE-MCKINSEY MATRIX INVESTMENT IMPLICATIONS



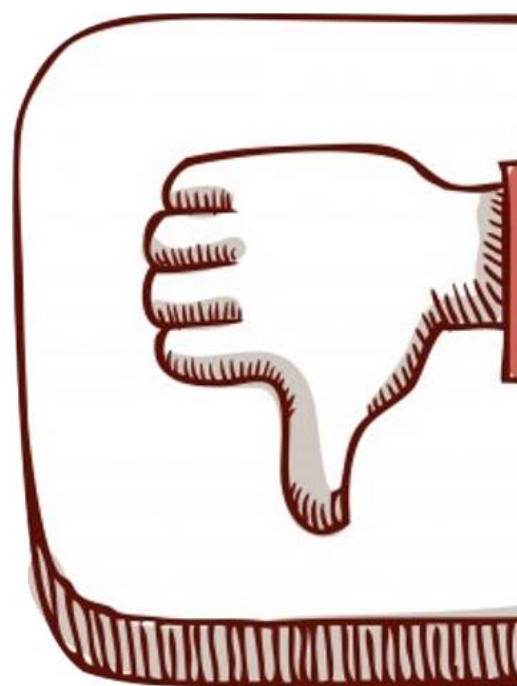


## VANTAGENS X DESVANTAGENS



- Auxilia a determinação de onde alocar os recursos, que são limitados;
- Executivos e gerentes conseguem compreender qual é a performance da sua unidade de negócio / produto;
- Esta matriz é mais sofisticada do que a matriz BCG;
- Identifica de forma estratégica quais ações / passos são necessários para garantir uma melhoria de performance em seu portfólio;

- É necessário contar com a ajuda de um consultor ou de algum profissional experiente para determinar a atratividade e força/solidez da unidade de negócio de forma precisa;
- Custa para desenvolver esta análise, ou seja, necessita de investimentos;
- Não leva em consideração a possível existência de sinergias entre unidades de negócio;



## METODOLOGIA DA FERRAMENTA

Não existe uma regra de como deve-se utilizar esta matriz e por assim executar a análise necessária, entretanto, existem alguns passos que já foram seguidos e que por sua vez trouxeram grandes resultados.



## PROCESSO DE ANÁLISE

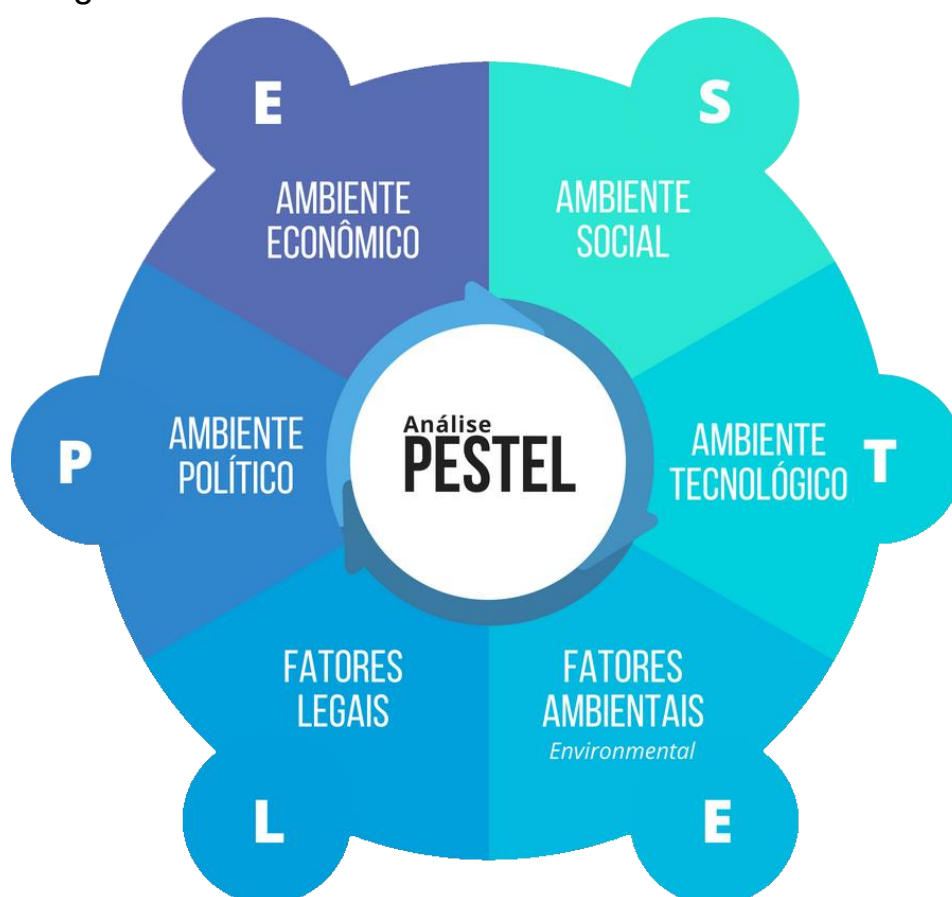
Dentro deste processo de desenvolvimento desta metodologia, chamamos a atenção para a etapa 4, que é efetivamente o processo de análise quanto à aporte financeiros. Uma vez que a atratividade e a força do negócio já foram avaliada e o posicionamento da unidade de negócio já foi identificado nesta matriz, faz-se esta análise, que dependerá de seu posicionamento no quadrante. Este enquadramento poderá ser conforme tabela abaixo

| Box /<br>Quadro    | Investir / Crescer               | Seletividade / Ganhos                                                             | Harvest / divest                                                                                            |
|--------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Investir ou<br>não | Definitivamente<br>deve investir | Investir se não houver dinheiro<br>sobrando, mas a situação pode<br>ser melhorada | Investir o suficientemente para<br>possibilitar que o negocio<br>continue sua operação ou fugir<br>(divest) |



## ANÁLISE PESTEL

É muito comum empresas utilizarem as 5 forças de Porter para compreender a relação de sua organização com forças externas, porém, este modelo de análise apresenta algumas lacunas, que para as organizações podem representar algum risco e prejudicar o resultado financeiro líquido operacional. Para minimizá-lo, existe uma metodologia de análise que auxilia, de forma complementar este processo, de forma a preencher estas lacunas deixadas pela análise de PORTER. O PESTEL, cuja ferramenta, possibilita uma análise crítica quanto à fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais.



## VALUE CHAIN

Abrimos este tema com a seguinte pergunta. Como sua empresa entrega um maior valor à sociedade e aos seus clientes, além daqueles tradicionais? Ou seja, como você entrega mais valor com menos? A resposta para esta pergunta é complexa, mas, esta metodologia auxilia às organizações à compreenderem seus diferenciais competitivos e relacioná-los com os fatores críticos de sucesso.

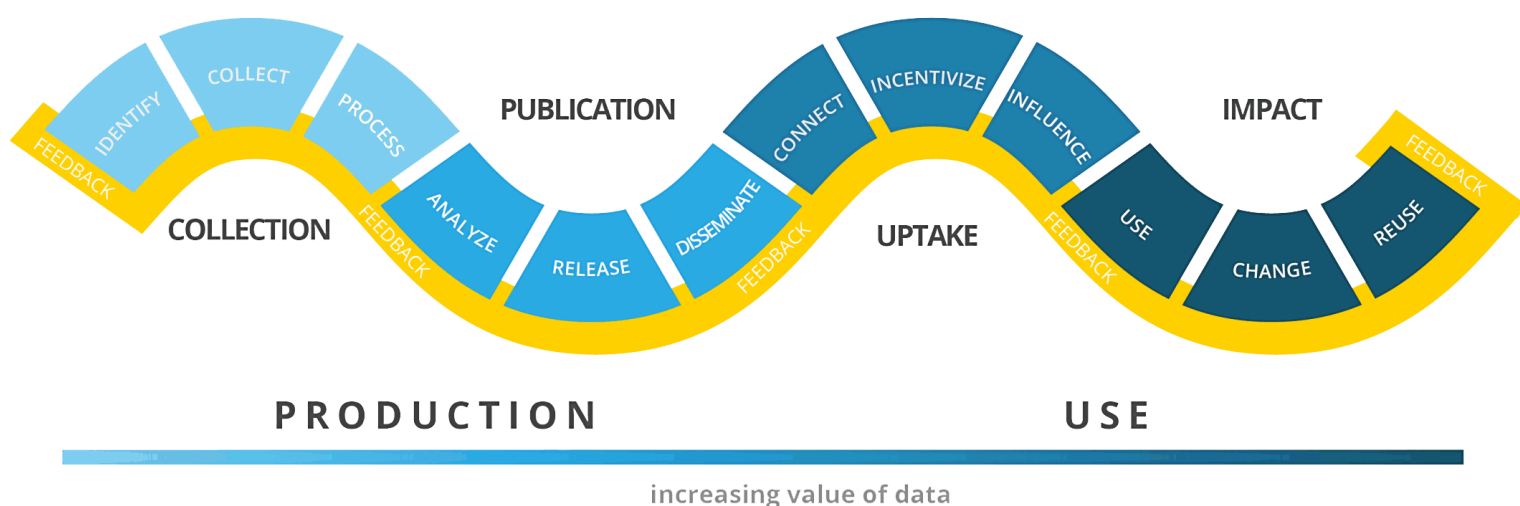
Para começar definirmos o que é VALUE CHAIN. É o conjunto de atividades desempenhada dentro de uma organização para entregar valor ao cliente. Desta forma, este processo auxilia na maximização dos processos de geração de valor.



O acadêmico americano, Michael Porter, propôs uma matriz geral de value chain para que as organizações pudessem avaliar as atividades executadas dentro de sua operação e suas correlações. Então uma vez que este processo de análise se inicia e começam a ser identificados os pontos de geração de valor para o cliente, é necessário a sua capitalização ao longo de sua estrutura, ou seja, por todas as áreas e processo, pois isso representará um aumento da margem de lucro. A seguir é apresentada uma equação para descrever este fenômeno.

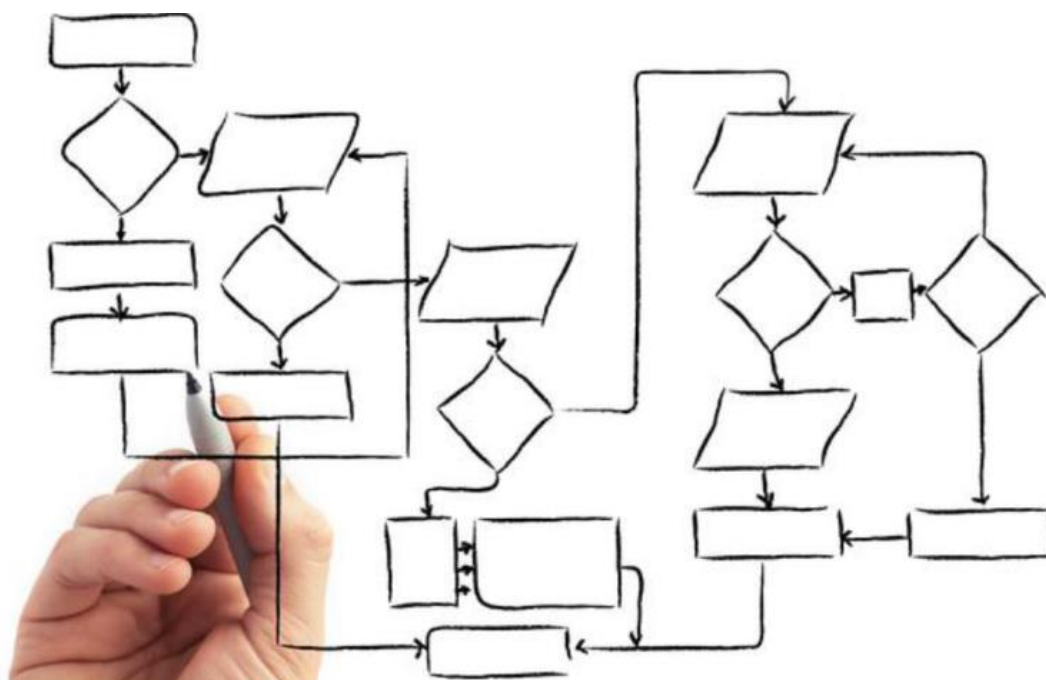
*(Valor criado + valor capturado) – custo para sua criação = Margem de lucro*

## DATA VALUE CHAIN



Esta matriz é dividida em dois grupos. Sendo atividades primárias e secundárias. Atividades primárias são atividades transformadoras, ou seja, são as etapas físicas, enquanto que as atividades secundárias, que é conhecida como “supportive” são as atividades que auxiliam no funcionamento destas atividades primárias. O desafio neste processo é compreender quais atividades estão dentro de cada uma das categorias presentes nestas duas classificações. Uma vez identificado estas atividades, deve-se compreender quais outputs são considerados como valor sobre a perspectiva do cliente e, posteriormente se desenvolver ações para maximizar estes pontos.

É importante que a organização entenda como um todo os critérios relevantes ao cliente, que acabam por ser os fatores críticos de sucesso para eles. É importante portanto, o estímulo quanto à visão sistêmica



## BALANCED SCORE CARD

O Balanced Score Card, ou BSC como é conhecido, é uma metodologia de gestão que foi desenvolvida em 1992 pelos professores da Universidade de Harvard, Robert Kaplan e David Norton. Seu propósito é o apoio na formulação e implementação de estratégias por meio da análise e integração vertical e horizontal da organização sobre a ótica de 4 dimensões. As dimensões são: Finanças, processos internos, aprendizado e conhecimento e cliente.

De forma direta, o BSC, é um processo de desdobramento de objetivos, que define metas e iniciativas necessárias para garantir a perpetuação do negócio. Este plano é elaborado a partir de um conjunto de análise internas e externas, de forma a avaliar a estratégia da organização, seus resultados quanto à excelência operacional e financeiros, forças presentes no negócios, fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais.







# MIIDAS

CONSULTORIA EMPRESARIAL

---



[CONTATO@MIIDAS.COM.BR](mailto:CONTATO@MIIDAS.COM.BR)

+55 41 988645427