
GUIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Sumário

Este guia organiza o Planejamento Estratégico em um processo anual de quatro etapas, sendo útil tanto para planejadores que estão iniciando este processo quanto para aqueles que o fazem anualmente. O método sistemático, os exercícios e as perguntas para discussão trabalham juntos para equipar os líderes empresariais cristãos. Nosso objetivo é que esses esforços produzam um plano estratégico que promova o alinhamento e o avanço da missão em toda a empresa. Não prescrevemos uma estrutura ou plataforma de execução, mas incentivamos os líderes a explorar as opções disponíveis para melhorar a utilização e a execução de seus planos estratégicos.

Estrutura BaaM	3
Processo anual de Planejamento Estratégico	4
Etapa 1  Olhando para Trás	6
Etapa 2  Olhando para Cima	9
Etapa 3  Olhando ao Redor	11
Etapa 4  Olhando para Frente	22
Execução pós-planejamento - Olhando de Novo	35
Apêndice A - Primeiro olhar	39

Estrutura BaaM

Administrar um Negócio como Ministério (BaaM) requer desenvolver, comunicar e executar um planejamento estratégico que considere todas as áreas do negócio. A estrutura BaaM do C12 nos ajuda a criar um planejamento estratégico, ancorando-se em princípios bíblicos básicos, identificando um foco principal anual, estabelecendo objetivos que apoiam o foco principal, definindo metas mensuráveis para os objetivos e criando planos de ação.

Estrutura BaaM do C12








Os líderes que criam e reforçam um plano estratégico com base na Estrutura BaaM capacitam suas equipes com um trabalho significativo, direção estratégica e alinhamento organizacional, permitindo que a empresa cresça e avance em direção à sua visão.

Processo do Planejamento Estratégico

A disciplina do planejamento estratégico é como um músculo que devemos exercitar para crescer. Ao fazermos isso, a cada ano, podemos nos concentrar em melhorar nossos esforços em outro aspecto do processo de planejamento. Afinal, o planejamento estratégico não é um projeto a ser concluído, mas um processo a ser mantido.

A tabela abaixo fornece uma visão simplificada das etapas iniciais e anuais do processo de desenvolvimento do planejamento estratégico. A duração de cada etapa e as partes envolvidas variam de acordo com a empresa.

Executar uma Vez	Executar Anualmente			
 Primeiro Olhar	 Olhar para Trás	 Olhar para Cima	 Olhar ao Redor	 Olhar Adiante
Estabelecer princípios fundamentais (missão, visão, valores e IVD)	Avaliar o planejamento do ano anterior Avaliar a execução do processo do ano anterior	Orar por sabedoria e direção Alinhar com o conselho/fundador/franqueador	Revisar os princípios básicos Avaliar o mercado, o ambiente e a empresa	Identificar o lugar e o foco no planejamento estratégico a médio prazo Definir o objetivo principal anual, apoiando objetivos, metas e planos de ação



O que você aprendeu sobre planejamento desde o ano passado? Como você está mais forte agora?

Quais desses conceitos você está animado para aplicar no planejamento deste ano?

Princípios Fundamentais

Em uma estrutura BaaM (*Business as a Ministry*), nossa visão de longo prazo, nossas metas de curto prazo e nosso plano de ação nascem e são impulsionados por nossos princípios fundamentais guiados pela fé. Nossa missão, visão e valores devem inspirar e estimular a visão estratégica em um *Balanced Scorecard* Eterno. As empresas que não são orientadas com base em princípios sofrem com o comprometimento do desempenho, com a confusão desnecessária (devido a agendas concorrentes) e com a diminuição do alinhamento cultural.

Nossa **Missão** expressa claramente por que estamos no negócio.

Nossa **Visão** expressa como seria nosso negócio se a missão fosse cumprida.

Nossos **Valores** ditam nosso comportamento e como interagimos uns com os outros. Eles também orientam quais estratégias empregamos para cumprir nossa missão e visão.

Nossa **Ideia de Venda Dominante (IVD)** afirma nossa vantagem competitiva bem definida e sustentável ou proposta de venda exclusiva. Expressa o que nos diferencia no contexto do que assumimos como verdade do mercado.

A missão, a visão e os valores de uma empresa são relativamente estáticos, mas podem mudar ao longo do tempo, especialmente se um negócio tiver enfrentado grandes disrupções. Esses conceitos duráveis governam nossas visões estratégicas de três a cinco anos, metas anuais e táticas de execução.



A sequência deste guia supõe que sua empresa tenha princípios básicos estabelecidos. Se não tiver, consulte o **Apêndice A - Primeiro olhar** para estabelecê-los antes de passar pelo processo de planejamento em quatro etapas.

Etapa 1 Olhando para Trás

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que nossos negócios podem usar, tanto para avaliar o sucesso passado, quanto para planejar o futuro. Primeiramente popularizado por Kaplan e Norton, o *Balanced Scorecard* impulsiona o alinhamento, a execução e a medição de objetivos estratégicos em todas as funções do negócio. O C12 adaptou essa metodologia para capacitar os líderes para construir Grandes Negócios para Grandes Propósitos. A Matriz de Alinhamento de 5 Pontos do C12 (MA5P) fornece uma estrutura abrangente para a saúde geral da empresa e desempenho robusto a longo prazo, integrando o ministério como uma dimensão adicional para o estabelecimento e acompanhamento de metas.

Matriz de Alinhamento de 5 Pontos do C12



Nossa adaptação também é única, pois incentiva os líderes a examinar cada área operacional da empresa em relação às demais. Essa disciplina é necessária para priorizar os esforços adequadamente e envolver as partes interessadas de forma apropriada.

Antes de criarmos prioridades estratégicas para o(s) próximo(s) ano(s), precisamos aprender com o passado, analisando o planejamento e o desempenho do ano anterior. Vamos avaliar nossa disciplina de planejamento e os respectivos resultados para este ano, conforme informado pelas cinco áreas-chave do negócio.

Avaliação do Planejamento Estratégico Deste Ano

Até que ponto sua equipe criou e executou um planejamento estratégico neste ano e quais resultados você viu até o momento? Para cada área da MA5P, avalie a qualidade, a utilização e os resultados de seu planejamento estratégico e objetivos. Em seguida, classifique cada área do negócio de acordo com os aspectos da MA5P que mais precisam de atenção durante o planejamento para o próximo ano.

	QUALIDADE (1-5) 1 = Nenhum planejamento confiável 3 = Objetivos definidos 5 = KPIs com responsabilidade	UTILIZAÇÃO (1-5) 1 = Subutilização 3 = Referenciada 5 = Executada	RESULTADOS (1-5) 1 = Ruim 3 = Satisfatório 5 = Excelente	GRAU DE PRIORIDADE (1-5) 1 = Mais urgente 5 = Menos urgente
 GERAÇÃO DE RECEITA				
 GERENCIAMENTO OPERACIONAL				
 GERENCIAMENTO ORGANIZACIONAL				
 GERENCIAMENTO FINANCEIRO				
 MINISTÉRIO				



Discussões e Reflexões:

Quais resultados positivos seu planejamento produziu e a que você atribui o sucesso?

Se você teve resultados desfavoráveis, eles foram atribuídos com mais frequência à má qualidade ou à má utilização do planejamento?







Qual área do negócio você classificou como sua principal prioridade no próximo ano e por quê?

Quais resultados na avaliação o surpreenderam? Se obtivemos resultados que não podem ser atribuídos ao nosso processo de planejamento, o que os causou? Poderíamos tê-los planejado ou perdemos algo em nosso processo?

O planejamento estratégico é mais eficaz quando implementamos as várias etapas desde a formulação até a execução. Cada passo traz desafios e oportunidades. Pode ser útil para os líderes identificarem quais etapas do processo foram bem e quais etapas podem ter causado a paralisação do planejamento estratégico.

Avaliação do Processo de Planejamento Estratégico

Em uma escala de 1 a 5, avalie quão bem sua empresa implementou cada etapa do processo de planejamento estratégico.

- | | | |
|--|---|---|
| 1.  Clareza das principais necessidades da empresa | 2.  Processo de formulação do planejamento | 3.  Aceitação inicial pela liderança |
| 4.  Comunicação organizacional sobre o planejamento | 5.  Cascadeamento de responsabilidades | 6.  Responsabilização pelos objetivos |
| 7.  Desenvolvimento de planos de ação | 8.  Monitoramento do progresso | 9.  Atualizações/ revisões trimestrais de planejamento |



Discussões ou reflexões:

Quais etapas do processo de planejamento estratégico representam pontos fortes para nossa empresa?

Quais etapas representam pontos fracos?

Qual é a nossa próxima etapa crítica para melhorar o processo de planejamento da nossa empresa?

Etapa 2 Olhando para cima

Definir uma visão para uma empresa e liderar uma organização em sua próxima temporada é uma responsabilidade da liderança, inclusive de nossas empresas, Deus se preocupa em orientar e dirigir nossos passos. Ele nos nomeia como líderes e nos confia a responsabilidade de administrar Seus negócios e pessoas.

Essas verdades devem inspirar os líderes orientados pelo evangelho a buscar a direção de Deus como uma etapa inegociável do processo de planejamento estratégico. Devemos administrar a bela tensão entre planejar diligentemente e confiar fielmente na providência de Deus.

Na prática, isso significa reservar um tempo para orar, ouvir e submeter-se à orientação do Espírito que habita em nós, em nosso tempo de silêncio pessoal e em nossas reuniões de planejamento. Também podemos buscar Sua sabedoria na Bíblia, que tem muito a dizer sobre a administração de uma empresa. Para as equipes de liderança que incluem outros cristãos, isso inclui convidá-los a orar também e dar tempo suficiente entre as reuniões para que o Espírito trabalhe.

“O propósito da oração não é, enfaticamente, adaptar a vontade de Deus à nossa, mas sim alinhar nossa vontade à Dele.”

—John Stott



Discussão ou reflexão:

Para aqueles que oraram pedindo a direção de Deus, o que você ouve Ele pedindo que busquemos no próximo ano?

Como nosso testemunho de buscar a vontade de Deus para os negócios pode servir como oportunidade de ministério ou âncora cultural?

Para alguns líderes empresariais, olhar para cima também pode envolver a garantia de alinhamento com outros, como antecessores, fundadores de empresas, franqueados, diretorias ou VPs regionais.

Você precisa conversar com mais alguém antes de avançar no processo de planejamento?

Etapa 3 Olhando ao Redor

Independentemente de sentirmos que estamos construindo sobre as ruínas do ano passado ou que estamos prontos para o sucesso (ou ambos), a conscientização é a base de todos os bons planos. Devemos realizar as seguintes análises para conhecer nossa organização, nosso ambiente e nosso mercado.

Revise os Princípios Fundamentais.

Conforme mostrado no início deste guia, os princípios fundamentais (ou seja, missão, visão, valores e a ideia de venda dominante) servem como base de nossos planos e objetivos. A missão, a visão e os valores de uma organização são relativamente estáticos, mas podem mudar com o tempo, especialmente se uma empresa tiver enfrentado grandes dificuldades.

Nesse ponto do processo de planejamento, as equipes de liderança devem ter princípios fundamentais claros e precisos e analisá-los quanto à precisão e eficácia, atualizando-os se necessário.

Se a sua empresa tiver uma cadência saudável e regular de revisão e reforço dos princípios fundamentais, esta etapa pode ser uma rápida reorientação da equipe sobre quem somos e o que fazemos. Ou, se houver novos participantes (por exemplo, novos membros da equipe ou do conselho) ou se já faz algum tempo que você não revisa os princípios fundamentais de forma completa, pode ser necessária uma avaliação mais longa.

Missão

Sua missão expressa claramente **porque** você está no negócio.



Recompensas & Riscos:

- Motiva proprietários/funcionários a se concentrarem em um trabalho importante e que honre a Deus.
- Impede que a organização se desvie para atividades não intencionais ou supérfluas.
- Facilita decisões estratégicas difíceis.









Riscos de Lacunas:

- Conflitos relacionais internos sobre a futura direção da organização.
- Desalinhamento e uso ineficaz de recursos.
- Objetivos, metas e prazos perdidos.

A Nossa Missão é:

Nossa missão (Marque todos que fizerem sentido):

-  **Inspiradora e motivacional**
-  **Curta e memorável**
-  **Utilizada como uma ferramenta eficaz de tomada de decisão**
-  **Pessoal ou visceral, reflexo do coração do proprietário**
-  **Orientada para o Reino, transmitindo um senso de ministério**
-  **Atemporal**



Discussões e reflexões:

Nossa missão reflete com precisão nosso entendimento atual do nosso “porquê”?

Que lacunas, se houver, existem em nossa missão que justifiquem uma revisão neste momento?

Como podemos revisá-la para articular de forma mais eficaz a nossa missão organizacional?

Qual aspecto de nossa missão é mais eficaz para orientar nossas decisões e planos?

Visão

Sua visão expressa como seria a sua empresa se a missão fosse cumprida.



Recompensas & Benefícios:

- Esclarece as aspirações corporativas, o estado projetado da organização e como atender às necessidades e expectativas futuras dos clientes
- Cria uma meta desafiadora, mas tangível para a equipe alcançar
- Orienta estratégias claras e convincentes que distinguem a empresa de seus concorrentes







Riscos de Lacuna:

- Confusão sobre as diferentes maneiras pelas quais a empresa pode cumprir sua missão
- Dispersão da energia da equipe em vários objetivos, diminuindo a capacidade de alcançar qualquer um deles
- Aumento da rotatividade à medida que os funcionários não têm motivação
- Potencial para atrapalhar os esforços que estão sendo feitos em direção às metas estratégicas

A Nossa Visão é:

Nossa visão é (Marque os que se aplicam):

-  **Além de sua capacidade de alcançar**
-  **Apaixonada e baseada em convicção**
-  **Clara e específica, possivelmente incluindo componentes geográficos, numéricos ou financeiros**
-  **Glorifica e honra a Deus**



Discussões e Reflexões:

Nossa visão reflete com precisão o estado de aspiração que esperamos alcançar? Que lacunas, se houver, existem em nossa visão que justifiquem uma revisão neste momento?

Nossa visão é resistente a mudanças na tecnologia ou no ambiente, ou precisamos estar cientes de fatores externos que necessitariam de revisões?

Como podemos revisá-la para articular de forma mais eficaz nossa visão de longo prazo?

Como podemos fundamentar nosso plano anual em nossa visão organizacional?

Valores

Os valores ditam nosso comportamento e como interagimos uns com os outros. Eles também orientam quais estratégias empregamos para cumprir nossa missão e visão.



Recompensas & Benefícios






- Estabelece as “regras de envolvimento” para o relacionamento com as partes interessadas
- Cria uma cultura intencional que traz prazer, contentamento e engajamento ao ambiente de trabalho
- Permite fortes decisões de seleção, contratação e demissão



Riscos de Lacunas

- Um colapso na cultura corporativa e o início de uma mentalidade, na qual tudo vale
- Inquietação, conflitos, dilemas éticos e falhas morais
- Afasta os melhores membros da equipe

Nossos valores (Marque os que se aplicam):

-  **Servem como uma bússola interna para a tomada de decisões**
-  **Identificam traços de caráter inerentes que correspondem com as principais funções do negócio**
-  **Transcendem o circunstancial**
-  **Unem comportamentos em toda a empresa**
-  **Refletem os valores do reino de Jesus, expressando o Evangelho**



Discussões e reflexões:

Nossos Valores refletem com precisão o comportamento que esperamos em nossa organização?

Que lacunas, se houver, percebemos na eficácia de nossos valores que justifiquem uma revisão neste momento?

Como podemos trabalhar para remediar essas lacunas no próximo ano?

Qual dos nossos valores essenciais é mais importante para considerarmos em nosso plano anual?

Ideia de Venda Dominante (IVD)

Sua Ideia de Venda Dominante é a sua vantagem competitiva ou proposta de venda exclusiva bem definida e sustentável.



Recompensas & Benefícios:

- Reconhece a maneira única pela qual Deus nos criou para servir aqueles em nosso círculo de influência
- Capitaliza os recursos que Deus colocou em nossas mãos para fazer o trabalho que Ele nos chamou a fazer
- Envolve nossas mentes criativas, que refletem nosso caráter dado por Deus



Riscos de Lacunas:

- Se perder no barulho da concorrência
- Prometer demais e superdimensionar
- Falta de vendas e aumento da rotatividade de clientes à medida que o custo impulsiona as decisões

Nossa Ideia de Venda Dominante é (Marque as que se aplicarem):

- Define suas habilidades, serviços ou recursos exclusivos no mercado**
- O diferencial de seus concorrentes**
- Concentra a sua energia no que atende aos seus clientes**
- Define a razão pela qual os clientes compram de você e não de outros**
- Define seus pontos fortes e competências principais**



Discussões e Reflexões

Nossa IVD reflete com precisão os motivos pelos quais nossos clientes compram de nós e não de outros?

Quais mudanças na força de trabalho, na demanda ou nas regulamentações, se houver, afetam nossa proposta de venda?

Se essas mudanças justificarem uma revisão da nossa IVD neste momento, qual deve ser essa revisão?

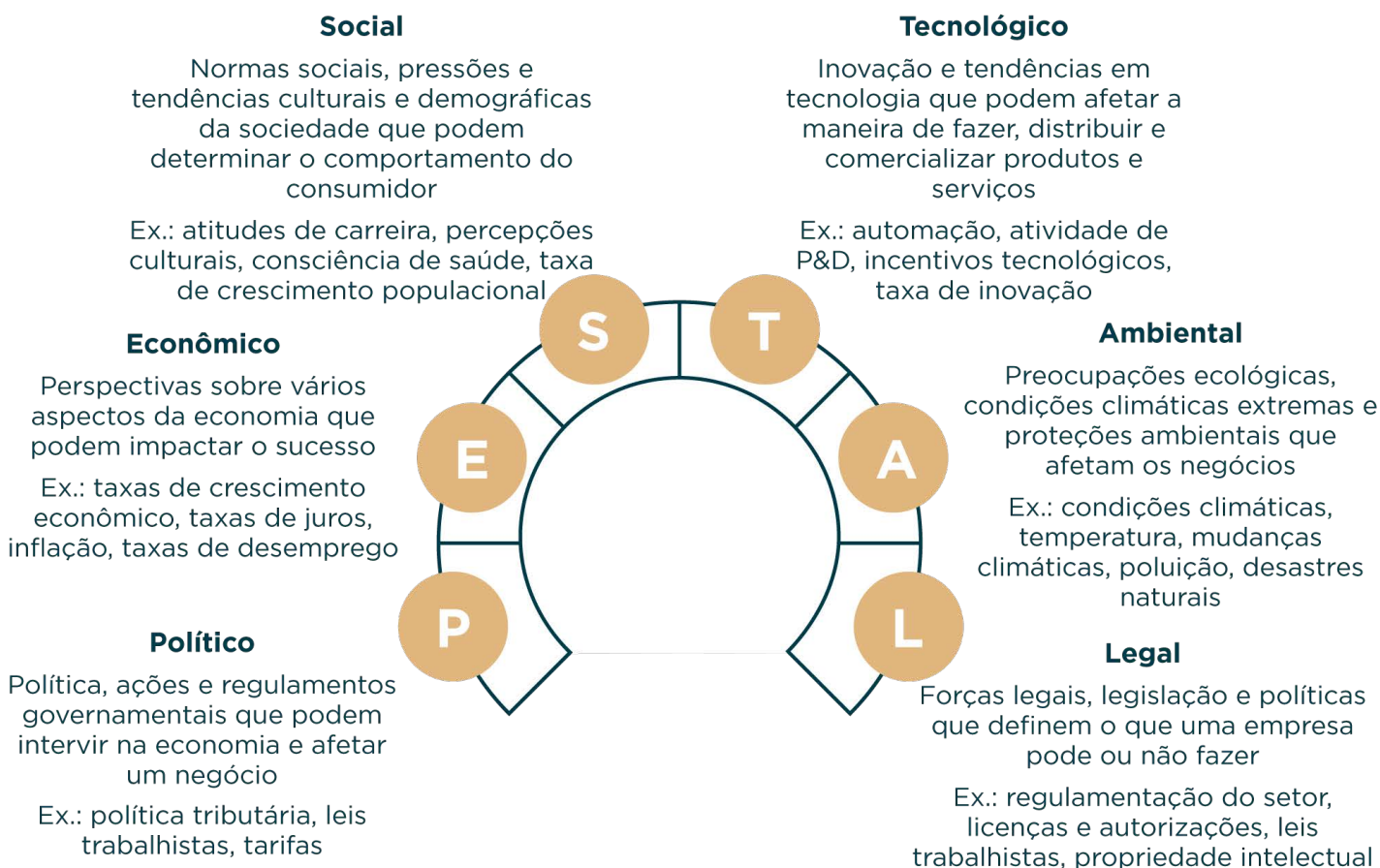
Como expressamos nossa proposta de valor aos clientes em potencial? Aos funcionários em potencial?

Como nossa IVD deve informar nosso plano anual?

Avalie o Ambiente.

Fazer um exame do ambiente externo, como uma análise PESTAL ou um exercício VUCA, pode gerar percepções profundas que informam os objetivos, as prioridades e as iniciativas para a próxima temporada. A análise PESTAL (uma extensão da estrutura estratégica PEST) avalia as influências externas que podem ter um grande impacto no desenvolvimento de produtos, na tomada de decisões, na gestão financeira e no crescimento e expansão do mercado. Combinados, os seis fatores PESTAL têm um impacto profundo sobre as oportunidades e os riscos de uma empresa.

Análise PESTAL



Realize uma Análise PESTAL para determinar os principais fatores do ambiente operacional que influenciam o planejamento.



Discussões e reflexões:

À luz da atual cadeia de suprimentos, dos talentos, do transporte e da dinâmica econômica que afetam nossos negócios, fornecedores e comunidade, quais são as mudanças que precisamos fazer?

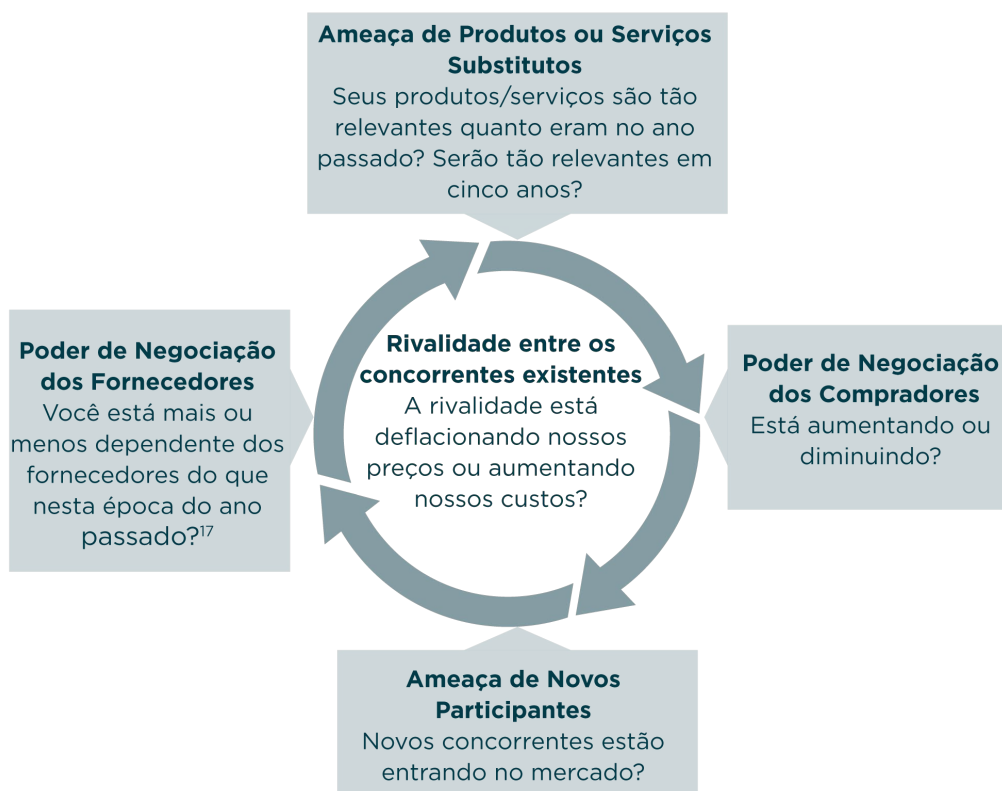
Avalie o Mercado

Os pontos derivados de uma análise PESTAL podem ser incorporados a outras estruturas estratégicas, como as Cinco Forças de Porter, quando pertinente.

As Cinco Forças são uma estrutura para compreender as forças competitivas em ação em um setor. Avaliar as oportunidades do setor por meio dessa estrutura ajuda as empresas a considerar como se posicionar para o sucesso.

Avalie a saúde de seu mercado, incluindo o aumento ou declínio da participação de mercado e o crescimento da concorrência, respondendo às perguntas associadas às Cinco Forças de Porter abaixo.

Cinco Forças de Porter,¹



Discussões e Reflexões

O que está mudando em nosso mercado, fornecedores e clientes?

¹ Diagrama adaptado do Institute for Strategy & Competitiveness, "The Five Forces," Harvard Business School, acessado em 7 de junho de 2022, <https://bit.ly/3cFftEJ>.



Discussões e Reflexões

Com base nas análises PESTAL e das Cinco Forças de Porter...

Quais fatores ambientais ou de análise de mercado serão ventos contrários para nossa empresa este ano?

Quais fatores serão favoráveis?

Qual parte da empresa sofrerá mais interrupções ou terá de ser ampliada de forma mais significativa?

Avalie a Empresa

A objetividade em relação à nossa verdadeira condição é essencial para identificar e priorizar o caminho a ser seguido. Uma análise SWOT classifica os aspectos internos de uma empresa como pontos fortes ou fracos e os fatores externos como oportunidades ou ameaças. Os pontos fortes podem estabelecer uma vantagem competitiva, enquanto os pontos fracos podem impedi-la. Essa análise é particularmente poderosa porque pode revelar oportunidades que temos condições de reconhecer e aproveitar.

S W			O T			
Pontos Fortes e Pontos Fracos são muitas vezes internos à sua			Oportunidades e Ameaças geralmente se relacionam a fatores externos.			
DADOS INTERNOS			DADOS EXTERNOS			
Grupos focais, pesquisas com clientes e funcionários e revisão de dados internos revelam os pontos fortes e fracos de nossas:			Os dados aplicáveis que não podemos controlar podem revelar certas oportunidades ou ameaças:			
CAPACIDADES	RECURSOS	PROCESSOS	AMBIENTE DE NEGÓCIOS	DESEMPENHO DO SEGMENTO	FEEDBACK COMPETITIVO	FEEDBACK DO CLIENTE

Faça uma análise SWOT da empresa como um todo. Para extrair ainda mais todas as questões relevantes, faça as seguintes perguntas:

INTERNO	PONTOS FORTES e estratégias para alavancá-los: <ul style="list-style-type: none">- O que nós fazemos bem?- Quais recursos exclusivos podemos usar?- O que os outros veem como nossos pontos fortes?- Que processo exclusivo não utilizamos totalmente?	SW	PONTOS FRACOS e estratégias para superá-los: <ul style="list-style-type: none">- O que podemos melhorar?- Onde temos menos recursos do que outros?- O que os outros provavelmente veem como pontos fracos?
	EXTERNO		OPORTUNIDADES e estratégias para priorizá-las: <ul style="list-style-type: none">- Quais oportunidades positivas estão disponíveis para nós?- Quais tendências podemos aproveitar?- Como podemos transformar nossas forças em oportunidades?- Quais lacunas podemos preencher no

Aqui estão 10 passos para maximizar sua análise SWOT:

1. Montar um grupo multifuncional que se concentre em clientes, tecnologia, operações internas, fornecedores, proprietários, funcionários etc.
2. Antes da reunião, peça aos participantes que obtenham uma compreensão realmente objetiva das tendências do setor e da posição relativa da empresa em relação às melhores em suas áreas de responsabilidade. Os líderes de departamento podem precisar realizar uma análise SWOT com suas equipes para trazer uma voz mais ampla da organização para a reunião.
3. Comprometa algumas horas ininterruptas com um evento SWOT com um facilitador designado.
4. Comece com os aspectos positivos, focando primeiro nos pontos fortes da organização. Dê aos participantes alguns minutos para escrever o máximo que puderem em anotações individuais.
5. Recolha os cartões e organize-os em tópicos (por exemplo, conhecimento técnico/de produto, disciplina de gerenciamento de projetos, força financeira, clientes fiéis etc.).
6. Repita este processo para cada uma das quatro categorias SWOT.
7. Com base no número de grupos de afinidade (ou seja, várias menções) em cada categoria, faça uma lista de tópicos ou subtópicos para cada uma das quatro categorias em um quadro branco ou em um *flip chart*.
8. Dê a cada participante um número fixo de votos para selecionar as questões vitais que ele ou ela sente mais fortemente.
9. Registre os votos ao lado de cada item no quadro.
10. Construa sua análise SWOT com os itens que dominaram a votação.

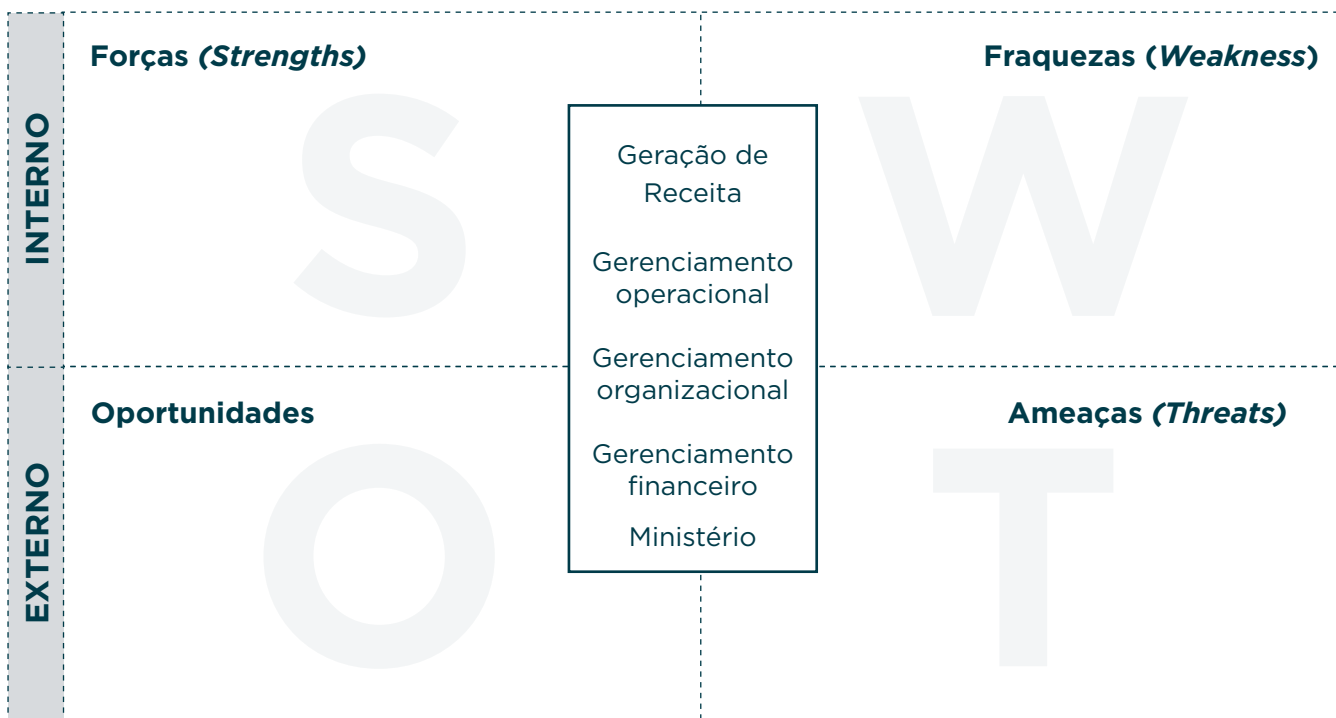
Desafie os participantes a considerar formas de enfrentar as fraquezas competitivas e aperfeiçoar e proteger áreas de força. Os participantes podem formular ações que apoiam objetivos estratégicos de longo prazo da empresa.

Às vezes, as combinações de tópicos podem ser abordadas por uma única estratégia. Por exemplo:

- **Estratégias S-O** Buscam oportunidades que aproveitem os pontos fortes atuais da empresa
- **Estratégias W-O** Superam ou reduzem fraquezas para buscar oportunidades
- **Estratégias S-T** Usam pontos fortes da empresa para reduzir a vulnerabilidade a ameaças externas
- **Estratégias W-T** Elaboram um plano defensivo para minimizar as chances das fraquezas serem exploradas por ameaças externas

Faça uma análise SWOT da empresa como um todo. Para extrair ainda mais todas as questões relevantes, faça as seguintes perguntas:

SWOT Organizacional



Discussões e reflexões:

Responda às perguntas da página 19 para cada quadrante da SWOT.

Follow-up:

Considere envolver os principais fornecedores e clientes importantes em uma análise SWOT. O *feedback* deles produz um resultado mais objetivo e pode revelar possibilidades, eliminar prioridades desatualizadas e aumentar a relevância.

Encarregue cada departamento ou área funcional da empresa de realizar um exercício SWOT em equipe.

Etapa 4 **Olhando Adiante**

Nossa preparação nas etapas anteriores estabelece as bases necessárias para definir com confiança nossos futuros cursos de ação. Ao obter clareza sobre o estado atual de nossa organização, poderemos desenvolver um plano estratégico eficaz para os anos seguintes. Vários recursos diferentes estão disponíveis para ajudar as equipes a executar seus planos estratégicos.

Independentemente do recurso que melhor se adapte ao contexto de nossos negócios, o uso de uma estrutura formal nos leva a avaliar desafios e capacidades, definir metas e medidas, comunicar planos e comemorar o progresso.

Desenvolva um plano estratégico de médio prazo

O ideal é que, antes de estabelecermos nosso plano anual para o ano seguinte, tenhamos uma visão mais ampla, estabelecendo um plano estratégico de médio prazo que se estenda de três a cinco anos.

Nossa estratégia deve ser contextual, considerando a totalidade de nossos negócios. Devemos especificar os resultados desejados para cada área do MA5P como objetivos estratégicos de apoio e revisar esses planos a cada ano para refletir sobre o progresso e atualizar o plano.

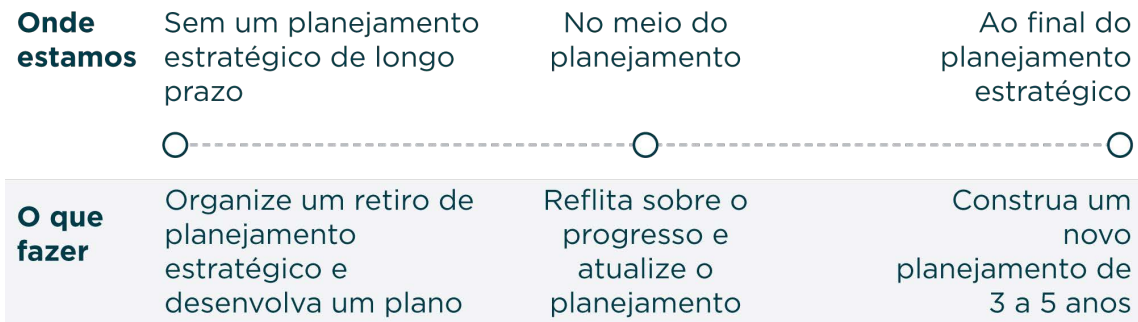
Essa visão informará nosso principal objetivo anual de curto prazo, que é alcançado por meio de várias metas de apoio de um ano. O objetivo anual e as metas de apoio constituem o nosso plano anual.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE 3 A 5 ANOS					
3 A 5 ANOS - VISÃO ESTRATÉGICA	 GERAÇÃO DE RECEITA	 GERENCIAMENTO OPERACIONAL	 GERENCIAMENTO ORGANIZACIONAL	 GERENCIAMENTO FINANCEIRO	 MINISTÉRIO
	Objetivo estratégico (3 a 5 anos)	Objetivo estratégico (3 a 5 anos)	Objetivo estratégico (3 a 5 anos)	Objetivo estratégico (3 a 5 anos)	Objetivo estratégico (3 a 5 anos)
PLANEJAMENTO ANUAL	Meta(s) de 1 ano	Meta(s) de 1 ano	Meta(s) de 1 ano	Meta(s) de 1 ano	Meta(s) de 1 ano
	Métricas/ KPI	Métricas/ KPI	Métricas/ KPI	Métricas/ KPI	Métricas/ KPI
	Principal objetivo anual				

Ao final de três a cinco anos, nossa equipe deve desenvolver um novo plano de médio prazo para a próxima temporada.

Onde você está hoje determina o que você precisa fazer a seguir. Com um X, marque abaixo onde sua empresa está hoje. Com uma estrela, marque onde você gostaria que a empresa estivesse daqui a um ano.

Continuidade do Planejamento Estratégico



Discussões ou Reflexões

Com base no ponto em que estamos na continuidade do planejamento estratégico, o que precisamos fazer para este ano? Para ano que vem?

Nossos resultados do ano passado exigem alguma atualização em nossos planos de três a cinco anos?

Visão e metas estratégicas

Uma visão estratégica concisa, às vezes chamada de estratégia organizacional, pode se resumir a uma afirmação, um slogan ou uma promessa da marca.

Uma definição mais consistente poderia rotular as áreas de negócios do MA5P com objetivos a longo prazo que permanecem constantes a cada ano, à medida que as metas anuais são atualizadas. Isso ajuda os membros da equipe a se agarrarem aos conceitos fixos que sempre buscamos, mesmo quando nossas táticas variam.

Área da MA5P

Objetivo Estratégico:

A meta do próximo ano para atingir esse objetivo estratégico de 3 a 5 anos:

Aqui estão variações de perguntas que podemos fazer para nos ajudar a formular metas desafiadoras, mas realistas, para o crescimento e o desempenho da organização:

- Na medida em que pudermos planejar, onde queremos estar em três a cinco anos?
- Que objetivos precisamos atingir no próximo ano para fazer um progresso demonstrável em direção à nossa visão?
- Quais são as nossas aspirações?
- Quais são as tendências críticas com relação a clientes, concorrentes, tecnologia e regulamentação?
- Como está o desempenho do nosso modelo de negócios e como ele provavelmente evoluirá?
- Que tipo de posição ou capacidade de mercado queremos ter no futuro?
- Que avanços mensuráveis queremos alcançar em cada dimensão do negócio?
- Quais são os principais desafios e oportunidades que enfrentamos?
- Que recursos precisamos desenvolver para o futuro?
- Quais são os principais riscos e incertezas que enfrentamos e o que podemos fazer para garantir nossa adaptabilidade?

Se os líderes de uma empresa de portas e janelas personalizadas de R\$ 15 milhões abordassem seu planejamento dessa forma, ele poderia ser mais ou menos assim. Depois que os líderes analisam os princípios fundamentais da empresa e avaliam diligentemente seus imperativos comerciais, de mercado e do país, a visão de como a empresa deve ser daqui a três ou cinco anos começa a ficar clara. À medida que começam a definir a visão mais detalhadamente, eles desenvolvem uma meta para 5 anos de ser uma operação de R\$ 25 milhões com o índice nº 1 de satisfação do cliente e um empregador de primeira linha na região para seu setor. Em seguida, seus objetivos e metas nas cinco áreas da empresa podem se parecer com os abaixo.:

Exemplo de objetivos contínuos de categoria com metas anuais:

Área da MA5P: *Gerenciamento Operacional*

Objetivo estratégico de longo prazo: Atingir recursos de atendimento de pedidos de primeira linha

Meta do próximo ano: reduzir o tempo médio de atendimento de pedidos em 2,5 dias sem comprometer a qualidade ou os fatores de custo unitário

Área da MA5P: *Gerenciamento Organizacional*

Objetivo estratégico de longo prazo: Alcançar um engajamento de >70% dos funcionários

Meta para o próximo ano: 100% dos funcionários com Planos de Ação de Desenvolvimento e avaliação regular do GWC

A visão estratégica dessa empresa poderia ser definida como a soma de seus objetivos estratégicos:

Alcançaremos nossa visão alcançando recursos de atendimento de pedidos de primeira linha, aumentando o envolvimento dos funcionários, etc.

Exemplos adicionais de objetivos estratégicos



Geração de Receita: Reduzir o atrito dos clientes para 10%

Para crescer, uma empresa precisa aumentar sua participação em mercados competitivos. Os planos de marketing começam com o plano estratégico geral de negócios de uma empresa. Em seguida, explicam em detalhes como os objetivos específicos serão realizados. Planos de marketing contemplam ofertas de produtos ou serviços, pesquisa de mercados-alvo e análise da concorrência. Em seguida, traçam estratégias para colocar, precificar e promover as ofertas de uma empresa.



Gerenciamento Operacional: Alcançar 50% de redução de tempo de produção para criar vantagem competitiva

Produtividade para qualquer organização significa ajustar os processos de negócios para alcançar o melhor resultado para um cliente e, ao mesmo tempo, aumentar o lucro. Como exemplo, uma fábrica que ajusta um processo pode reduzir desperdício e tempo de produção, entregando um produto melhor ao cliente e com mais rapidez. Uma empresa de serviços que muda a forma como os clientes são tratados pode diminuir o tempo de chamada e aumentar a satisfação e a lealdade do cliente.



Gerenciamento Organizacional: Alcançar 75% de engajamento dos funcionários

As pessoas em nossas organizações muitas vezes são o nosso recurso mais importante. Desenvolver um plano de gestão de desempenho pode ser fundamental para o sucesso de nossas empresas. Além disso, programas que alinham a remuneração dos funcionários — aumentos por mérito, bônus — ao seu desempenho provaram ser muito eficazes. Motivar, recompensar e reter os melhores desempenhos é um objetivo de negócios essencial para qualquer empresa que busca manter ou superar com êxito as expectativas de crescimento.



Gerenciamento Financeiro: Reduzir o ciclo de conversão de caixa para eliminar a dependência de linha de crédito para matérias-primas

Incluída nos objetivos de crescimento de uma organização está a disponibilidade de recursos para investir em expansão futura. Se os recursos financeiros de uma empresa forem fortes, o capital pode vir de reservas de caixa. Para muitas organizações, fortalecer os recursos financeiros significa criar fluxo de caixa ou aumentar os ativos, a fim de atrair investidores para financiar o crescimento e a expansão do mercado.



Ministério: Criar uma equipe sustentável de cuidado e indicadores de desempenho do ministério

Se o ministério não for estrategicamente planejado ao longo do caminho, ele se tornará uma reflexão posterior lamentável. Nivelar a eficácia do ministério à visão requer as mesmas disciplinas de progressão e definição de metas que operações ou receita. Essas metas podem se concentrar em ofertas/doações, serviço comunitário, maior envolvimento de capelania, distribuição do Evangelho/Bíblia, pessoas que passam a crer em Jesus, ou na porcentagem de pessoas impactadas por discipulados ou programas de assistência.

Desenvolver objetivos estratégicos de três a cinco anos






Com foco nos próximos três a cinco anos, os objetivos estratégicos para cada área de negócios esclarecem as prioridades para manter e fortalecer os negócios e avançar a missão maior.

Os objetivos devem ser tão específicos quanto possível, escritos da seguinte forma:

Alcançaremos _____ (objetivo)

por _____ (tática)

até _____ (data prevista de conclusão).

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE 3 A 5 ANOS
 GERAÇÃO DE RECEITA	
 GERENCIAMENTO OPERACIONAL	
 GERENCIAMENTO ORGANIZACIONAL	
 GERENCIAMENTO FINANCEIRO	
 MINISTÉRIO	

Defina o Planejamento Anual

É aqui que determinamos as metas, as táticas e os indicadores que precisamos atingir no próximo ano para fazer um progresso demonstrável em direção à nossa visão estratégica de três a cinco anos. O cumprimento dessas metas terá o maior impacto sobre a saúde e a prosperidade da empresa.

O planejamento anual do próximo ano se desenvolverá em três etapas:

1. Reduza cada um dos objetivos estratégicos de três a cinco anos para metas de um ano, trazendo clareza ao que você deve alcançar no próximo ano para permanecer no caminho certo.
2. Para cada meta, desenvolva medidas específicas e indicadores-chave de desempenho (KPIs). Objetivos devem ser SMART e FAST.






SMART **FAST**

Singular **M**ensurável **A**lcançável **R**elevante **T**empo Definido **F**requentemente Discutido **A**mbicioso **S**ingular **T**ransparente²³

3. Por fim, elabore um objetivo principal anual abrangente que reúna suas metas dos MA5Ps em uma única meta de um ano.

Objetivos para um ano

Reduza cada um dos objetivos estratégicos de três a cinco anos (da página 28) a pelo menos uma meta anual, esclarecendo o que você deve alcançar a cada ano para permanecer no caminho certo. Cada meta deve ser redigida como uma declaração de ação, começando com um verbo (por exemplo, aumentar, reduzir, fornecer) e passar no teste “SMART” (ser específico, mensurável, atingível, relevante e limitado no tempo). O cumprimento de cada uma das instruções abaixo garantirá que cada meta atenda aos critérios SMART.

	2024	2025	2026	2027	2028
 GERAÇÃO DE RECEITA					
 GERENCIAMENTO OPERACIONAL					
 GERENCIAMENTO ORGANIZACIONAL					
 GERENCIAMENTO FINANCEIRO					
 MINISTÉRIO					



Discussões e Reflexões






A empresa tem algum problema urgente (por exemplo: fluxo de caixa, baixa competitividade, desempenho de qualidade, vendas, cobranças ou estoque excedente)?

Qual meta podemos desenvolver para o próximo ano que reforçaria o alinhamento entre cada área da empresa e a visão estratégica?

Monitorar os Principais Indicadores de Desempenho

Várias metodologias defendem o mesmo princípio comprovado: medir aquilo que é mais importante. Para cada objetivo estratégico, devemos identificar como acompanharemos o progresso e mediremos o sucesso por meio de um indicador mensurável, ou um indicador-chave de desempenho (KPI). Os KPIs significativos são objetivamente quantificáveis. Esses indicadores esclarecem a saúde da organização, informam as decisões da liderança e concentram o trabalho nas prioridades mais altas.

Um sistema eficaz de gerenciamento de metas alinhará os objetivos estratégicos horizontalmente em toda a organização e verticalmente com os objetivos principais da empresa.

EXEMPLOS DE KPIS PARA CADA UM DOS CINCO PONTOS DA MATRIZ DE ALINHAMENTO DO C12				
 GERAÇÃO DE RECEITA	 GERENCIAMENTO OPERACIONAL	 GERENCIAMENTO ORGANIZACIONAL	 GERENCIAMENTO FINANCEIRO	 MINISTÉRIO
Lucro por unidade vendida	Giro de Estoque	Satisfação do funcionário	Fluxo de caixa	Estudos Bíblicos
Taxa de fechamento	Custo de mão-de-obra/Vendas	Treinamento(% das vendas)	Lucro bruto/dia	Ofertas
% Receita/novas contas	P&D (% das vendas)	Rotatividade de funcionários	Relação dívida/patrimônio líquido	Atos de serviço
Satisfação do cliente	Devoluções por má qualidade(%)		Margem líquida	Conversões
Número de leads qualificados				

Estabeleça metas que produzirão os resultados corretos; tome cuidado para não confundir entradas com saídas. Caso contrário, a ilusão de sucesso decorrente da atividade e do volume pode mascarar o desvio estratégico ou até mesmo o perigo. O monitoramento regular dos indicadores de atraso promove mudanças e permite que os resultados futuros sejam aprimorados.

INDICADORES PASSADOS

medem as atividades que já ocorreram.

Ex: lucro por unidade vendida, satisfação do cliente, retorno do investimento

VS.

INDICADORES FUTUROS

fornece insights para o desempenho futuro

Ex: lista de pedidos pendentes, receita não faturada, número de *leads* qualificados

EXEMPLO DE MÉTRICAS

TIPO DE MÉTRICA	INDICADOR DE AMOSTRA	FONTE DE DADOS	FREQUÊNCIA DE REVISÃO	EXEMPLO DE META
Números Brutos	Número de Clientes	CRM	Mensalmente	50 clientes novos até o final do ano
Progresso	Plano de Marketing 75% completo	Plano de Marketing	Trimestralmente	100% completo até o final do ano
Porcentagem de Mudança	6% de aumento de receita em relação ao último trimestre	Relatório DRE	Mensalmente	15% aumento de receita até o final do ano



Discussões e Reflexões:

Como podemos criar um ritmo de revisão de entradas e saídas para melhorar a clareza em toda a equipe de liderança?

Como podemos equipar nosso time para um melhor desempenho - compartilhando informações, alinhando metas, incentivando ações, medindo o progresso ou comemorando o sucesso?

Defina o principal objetivo anual



Discussões e Reflexões:

Imagine que, no próximo ano, estaremos refletindo sobre os 12 meses anteriores - sobre o que foi planejado e o que foi realizado. Supondo que tenhamos sido “servos bons e fiéis” que executaram um plano de negócios anual bem pensado, qual seria o título do nosso relatório anual em dezembro do ano que vem?

Quais palavras você gostaria que descrevessem a reputação, o progresso e o impacto da nossa empresa no próximo ano?

Essa “manchete” informa nosso principal objetivo anual - o objetivo mais importante a ser alcançado por nossas empresas no próximo ano. É a ideia dominante unificadora que orienta o planejamento, a tomada de decisões e o progresso em direção à visão de longo prazo da nossa organização.



Discussões e Reflexões:

Juntando nossas diversas metas para o próximo ano, qual é o único objetivo principal que nossa organização deve atingir no próximo ano?

Cada líder e cada equipe entende como contribui para os principais objetivos da empresa?

Forme Planos de Ação

Agora estamos prontos para a parte mais prática do planejamento estratégico: a definição do plano de ação. O plano de ação - também chamado de plano de execução - traduz os objetivos estratégicos em iniciativas que resultam na execução do plano estratégico. O objetivo é ajudar-nos a alcançar nossa visão, envolver as partes interessadas e priorizar nossos recursos. É aqui que reunimos todo o trabalho que fizemos até o momento para garantir o cumprimento de nossos objetivos.

Para garantir o alinhamento, considere cada meta, uma de cada vez, sob a ótica das outras quatro áreas do negócio e dos princípios fundamentais. Essa análise exige um esforço significativo e cuidadoso, mas traz enormes benefícios. Ao nos desafiarmos a entender os vínculos causais entre os elementos da matriz, teremos muito mais chances de produzir um conjunto harmonioso de objetivos e planos de ação para alcançar nossa visão.

Em seguida, defina as ações ou iniciativas específicas que apoiam cada meta, juntamente com o seguinte:

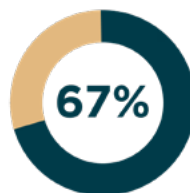
- Nível de prioridade
- Alinhamento entre os objetivos
- Categoria da SWOT
- KPIs
- Método de relatório
- Frequência de revisão
- Interrupções potenciais
- Sinais de Alerta
- Recursos necessários
- Pessoa(s) responsável(is)
- Conclusão da meta

Execução pós-planejamento - Olhar Novamente

O simples desenvolvimento de um plano estratégico não garante o sucesso. Pesquisas mostram que...



90% dos planejamentos estratégicos não são realizados com sucesso...



... 67% dos planejamentos fracassados foram atribuídos à alguma falha na execução.

Nos últimos 20 anos, as melhores práticas surgiram no campo da execução. Alguns livros favoritos entre as empresas do C12 incluem:



As 4 Disciplinas da Execução (4DX) por Chris McChesney e Franklin Covey



The Entrepreneurial Operating System (EOS) por Gino Wickman, autor do livro *Ganhando Tração: Assuma o Controle de sua Empresa*



Scaling Up (SU) por Verne Harnish, autor do livro *Scaling Up and The Rockefeller Habits*

É melhor se comprometer com um sistema e operar fielmente dentro dele ao longo do tempo. Embora cada sistema tenha recursos exclusivos, eles contêm práticas básicas semelhantes. Abaixo, você encontrará princípios comuns extraídos de cada sistema.

Sete Práticas Principais de Execução



1 MISSÃO/VISÃO/VALORES – Princípios claramente articulados dão credibilidade e contexto ao nosso planejamento estratégico. A missão, visão e valores servem como base para o planejamento estratégico e para o plano de execução de uma empresa. Eles transmitem o propósito, a direção e os valores subjacentes da empresa e focam a equipe em prioridades organizacionais de longo prazo, em vez de agendas individuais



2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TRÊS A CINCO ANOS – Os líderes falam claramente em um futuro desejado para um período de três a cinco anos. A visão estratégica de três a cinco anos tem um tom inspirador e inclui metas de expansão motivacionais. Uma vez formulado, o planejamento é escrito e comunicado claramente às partes interessadas.



3 METAS/OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ANUAIS – Cada uma das metas de três a cinco anos da empresa é dividida em objetivos de um ano e metas trimestrais. Todas as metas devem ser SMART e FAST.



4 PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO (KPIs) – Para cada objetivo de um ano e meta trimestral, os líderes definem indicadores mensuráveis para acompanhar o progresso. Isso envolve identificar e gerenciar o desempenho em relação às metas. Os indicadores de resultado são os precursores do sucesso futuro e indicadores de direção identificam o quão bem-sucedida a empresa foi em alcançar resultados no passado.



5 PESSOAS CERTAS/LUGARES CERTOS – Para cada objetivo estratégico, os líderes capacitam uma equipe de execução. A empresa está adequadamente equipada com ótimas pessoas, e as equipes operam com alto grau de clareza e confiança. Os funcionários entendem o objetivo estratégico de um ano, suas funções e os KPIs pelos quais são responsáveis e têm capacidade para agir.



6 CADÊNCIA REGULAR DAS REUNIÕES – Cada equipe de execução estabelece uma cadência de reuniões semanais, mensais e trimestrais para resolver problemas e relatar o progresso. A maioria dos planos de execução falha por falta de check-ins regulares. Se essas reuniões saírem do calendário devido à “Tirania do Urgente”, a execução pode parar.



7 PLACAR – Um placar simples é desenvolvido pela e para a equipe de execução para visualizar KPIs, medidas preliminares e posteriores e progresso em tempo real. Eles podem assumir a forma de cartões de pontuação, painéis ou planilhas postadas em um espaço público para permitir que as equipes visualizem as áreas de desafio e celebrem as vitórias.

Plano de Ação

Use esta planilha para criar os planos de ação apropriados para cada área da MA5P

Que mudanças estão chegando nesta área do negócio?

Próximo ano

Próximos três anos

Próximos cinco anos

SWOT Operacional

FORÇAS	FRAQUEZAS
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Qual a Meta?

Nível de Prioridade

Baixo Médio Alto

Alinhado com

Missão Visão Valores Objetivos

Fazendo referência cruzada SWOT, a Meta

Aproveita Forças? Supera Fraquezas? Prioriza Oportunidades? Atenua Ameaças?

Medidas Principais

Método de Relatório

Frêquencia de Revisão

Mensal Trimestral Anual

Evento de Risco: Quais são as três interrupções mais prováveis que podem impedir que este objetivo seja alcançado?

1.
2.
3.

Indicadores: Quais são os primeiros alertas a serem observados?

Recursos Necessários

Equipe Infraestrutura Capital

Responsável _____

Prazo _____

Visão Geral do Planejamento Estratégico

Nossos Princípios Fundamentais (page

Nossa Missão

Nossa Visão






Nossos Valores

Nossa Ideia de Venda Dominante (IVD)

Visão Estratégica de 3-5 Anos (a ser alcançada em _____; (ver pág 28)

Principal Objetivo Anual para o próximo ano (pág33)

Planejamento Anual (pág 30)

	Objetivo Estratégico de 3-5 Anos	Meta para o próximo ano	Ações	Data de conclusão do Objetivo
 GERAÇÃO DE RECEITA				
 GERENCIAMENTO OPERACIONAL				
 GERENCIAMENTO ORGANIZACIONAL				
 GERENCIAMENTO FINANCEIRO				
 MINISTÉRIO				

Apêndice A – Primeiro Olhar

Se a sua empresa não tiver princípios fundamentais claramente definidos, use este apêndice para desenvolvê-los com os principais interessados, como o fundador, o conselho de administração e a equipe de liderança.

Missão

Sua missão expressa claramente *porque* você está no negócio.



Recompensas & Benefícios

- Motiva proprietários/funcionários a se concentrarem em um trabalho importante e que honre a Deus.
- Impede que a organização se desvie para atividades não intencionais ou supérfluas.
- Facilita decisões estratégicas difíceis.









Riscos de Lacunas:

- Conflitos relacionais internos sobre a futura direção da organização.
- Desalinhamento e uso ineficaz de recursos.
- Objetivos, metas e prazos perdidos.

Exemplo: Transformar vidas reformando casas para famílias de baixa renda e compartilhando a esperança encontrada em Jesus Cristo.

Uma declaração de missão deve ser:

-  **Inspiradora e motivacional**
-  **Curta e memorável**
-  **Utilizada como uma ferramenta eficaz de tomada de decisão**
-  **Pessoal ou visceral, reflexo do coração do proprietário**
-  **Orientada para o Reino, transmitindo um senso de ministério**
-  **Atemporal**

A Nossa Missão será:

Visão

Sua visão expressa como seria a sua empresa se a missão fosse cumprida.



Recompensas & Benefícios

- Esclarece as aspirações corporativas, o estado projetado da organização e como atender às necessidades e expectativas futuras dos clientes
- Cria uma meta desafiadora, mas tangível para a equipe alcançar
- Orienta estratégias claras e convincentes que distinguem a empresa de seus concorrentes



Riscos de Lacunas:

- Confusão sobre as diferentes maneiras pelas quais a empresa pode cumprir sua missão
- Dispersão da energia da equipe em vários objetivos, diminuindo a capacidade de alcançar qualquer um deles
- Aumento da rotatividade à medida que os funcionários não têm motivação
- Potencial para atrapalhar os esforços que estão sendo feitos em direção às metas estratégicas

Exemplo: Consertar casas e restaurar a esperança em comunidades de todo o país

A visão deve ser:

- Além de sua capacidade de alcançar**
- Apaixonada e baseada em convicção**
- Clara e específica, possivelmente incluindo componentes geográficos, numéricos ou financeiros**
- Glorifica e honra a Deus**

A Nossa Visão será:

Valores

Os valores ditam nosso comportamento e como interagimos uns com os outros. Eles também orientam quais estratégias empregamos para cumprir nossa missão e visão.



Recompensas & Benefícios:

- Estabelece as “regras de envolvimento” para o relacionamento com as partes interessadas
- Cria uma cultura intencional que traz prazer, contentamento e engajamento ao ambiente de trabalho
- Permite fortes decisões de seleção, contratação e demissão








Riscos de Lacunas:

- Um colapso na cultura corporativa e o início de uma mentalidade, na qual tudo vale
- Inquietação, conflitos, dilemas éticos e falhas morais
- Afasta os melhores membros da equipe

Exemplos:

- Somos compelidos pelo amor de Cristo.
- Defendemos a dignidade de todas as pessoas.
- Gostamos de servir.
- Melhoramos a comunidade.
- Agimos com responsabilidade.

Os valores devem ser:

-  **Servem como uma bússola interna para a tomada de decisões**
-  **Identificam traços de caráter inerentes que correspondem com as principais funções do negócio**
-  **Transcendem o circunstancial**
-  **Unem comportamentos em toda a empresa**
-  **Refletem os valores do reino de Jesus, expressando o Evangelho**

Nossos Valores serão:

Ideia de Venda Dominante (IVD)

Sua Ideia de Venda Dominante é a sua vantagem competitiva ou proposta de venda exclusiva bem definida e sustentável.



Recompensas & Benefícios:

- Reconhece a maneira única pela qual Deus nos criou para servir aqueles em nosso círculo de influência
- Capitaliza os recursos que Deus colocou em nossas mãos para fazer o trabalho que Ele nos chamou a fazer
- Envolve nossas mentes criativas, que refletem nosso caráter dado por Deus








Riscos de Lacunas:

- Se perder no barulho da concorrência
- Prometer demais e superdimensionar
- Falta de vendas e aumento da rotatividade de clientes à medida que o custo impulsiona as decisões

Exemplo: Transformamos, com eficiência, dólares em lares quentes, seguros, secos e saudáveis e transformamos desespero em esperança.

Nossa ideia de venda dominante:

-  **Define suas habilidades, serviços ou recursos exclusivos no mercado**
-  **O diferencial de seus concorrentes**
-  **Concentra a sua energia no que atende aos seus clientes**
-  **Define a razão pela qual os clientes compram de você e não de outros**
-  **Define seus pontos fortes e competências principais**

Nossa Ideia de Venda Dominante será:



www.c12brasil.com.br