



## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS: GUIA PRÁTICO**

Pedro Henrique Maioli  
Gabriel Gentil Dos Santos Mariano  
Prof. Orientador Gilson Polidorio

**RESUMO:** O presente trabalho vai expor alguns pontos importantes na hora da elaboração de um planejamento estratégico em pequenas empresas, tais tópicos serão discorridos para auxiliar os empresários e empreendedores a realizar de forma autônoma, um planejamento estratégico, mesmo que mais simplificado, porem que auxilia em muito tomadas de decisões em nível estratégico, tático e operacional, dando um norte para o gestores dessas pequenas empresas.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Pequenas Empresas. Planejamento. Análise.

### **1 INTRODUÇÃO**

O assunto abordado nesse artigo está delimitado a ensinar de forma pratica e compreensível empresários e empreendedores de pequenas empresas como desenvolver um planejamento estratégico, trazendo pontos como análise de mercado interno e externo, ferramentas usadas para facilitar tomadas de decisão.

O tema foi escolhido, pois de forma geral as pequenas empresas não contam com um plano estratégico, o que a longo prazo prejudica em muito sua atuação. Dessa forma surgiu a vontade de desenvolver um guia rápido que auxiliar as pessoas que podem precisar desenvolver tal planejamento, porém não tem tempo hábil para fazer a leitura de algum autor de estratégia empresarial.

As principais referências do artigo são grandes nomes quando se estuda planejamento estratégico, como Chiavenato e Almeida.

No início do trabalho é explicado de forma simples e clara o que é planejamento estratégico, qual sua relevância. Durante o desenvolvimento do

trabalho foram abordados tópicos que são necessários para criar um planejamento estratégico.

## **2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Segundo Chiavenato (2004), o planejamento estratégico é um pilar fundamental quando se quer criar algum tipo de vantagem competitiva, pois, ele mostra as diretrizes para as ações, ações que podem resultar em vantagens competitivas.

Além disso, é importante pensar que os cenários e comportamentos do mercado mudam constantemente, e as empresas sejam elas grandes ou pequenas precisam ser ágeis o bastante para se adaptar as mudanças e demandas do mercado.

Com isso, a elaboração de um planejamento estratégico para qualquer negócio de se torna fundamental, pois otimiza ganhos e reduz riscos.

Almeida (2001) afirma, “Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”.

Tendo isso em mente, o Planejamento Estratégico pode ser interpretado como um documento que estabelece os objetivos e metas da organização de forma geral.

### **2.1 Missão, Visão e Valore**

Tem por objetivo definir a direção estratégica da empresa, construir uma correlação entre as partes estratégica de objetivos e a parte operacional, ajuda também a manter a equipe de trabalho motivada, pois fornece um proposito para os colaboradores.

Na missão, a empresa mostra o porquê dela existir, declara tanto aos funcionários quanto aos clientes o proposito fundamental da organização, qual a finalidade dela existir, o motivo de ser criada. Podendo ser encarada como o DNA da empresa. Segundo Oliveira (2005), a missão também deve satisfazer o ambiente externo, ou seja, oferecer algo que responda a sua ansiedade.

A missão precisa ser clara e objetiva, transmitir de forma simples como a organização quer ser conhecida pelos seus clientes.

A visão de uma empresa, por sua vez, está mais relacionada com o futuro. Nessa parte a empresa apresenta o literalmente suas ambições para o futuro do negócio, aonde ela quer chegar, qual tamanho, quem quer alcançar.

Segundo Chiavenato (2009) A visão "é a imagem que a organização tem respeito de si mesma e do seu futuro"

A visão também precisar ser prática, no sentido de transmitir de forma clara as aspirações, onde a empresa quer chegar.

Os valores constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual (Chiavenato 2008, p. 64)

Os valores da empresa está diretamente ligado com o que ela acredita e sua cultura organizacional. Serve para mostrar os princípios e crenças que guiam os comportamentos e atitudes da organização. Esperamos que os funcionários independentemente do cargo siga essas crenças para atingir os objetivos maiores da empresa.

## **2.2 Análise de Stakeholders**

Os Stakeholders podem ser compreendidos livremente como as pessoas ou grupos que possui interesse ou participação no negócio.

De acordo com Freeman (2010) o conceito de stakeholder diz "qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado, pelo alcance dos propósitos de uma firma" (FREEMAN, 2010. p. 46)

O Objetivo de se fazer uma análise dos stakeholders é saber quem pode interferir e influir no sucesso do projeto. Assim consideramos interessados desde o investidos, fornecedores, bancos, clientes, equipes de projeto, diretoria e público externo.

O primeiro passo para começar a fazer a análise, é criar uma lista com todas as pessoas ou grupos que podem ter algum tipo de influência na empresa, lista qual deve ser o mais completa possível.

Após identificar todos os Stakeholders, é necessário identificar como cada um deles influencia a organização, de modo que possamos compreender a

influência positiva e negativa de cada um em nosso projeto, como cada um pode ajudar ou atrapalhar no desenvolvimento da empresa.

A última parte é classificar em grau de influência e poder cada um deles. Isso pode ser feito através de um modelo de classificação, onde temos 4 grupo, os de grande influência e pouco interesse, grande influência e grande interesse, pouca influência e pouco interesse, pouca influência e grande interesse.

Dessa forma, o gestor consegue visualizar de maneira mais clara como cada Stakeholder deve ser tratado baseado na sua influência e interessa.

### **2.3 Análise do Ambiente Geral**

A análise ambiental representa uma das etapas do planejamento estratégico, que considera, no âmbito externo à organização, o macroambiente com: forças político-legais, tecnológicas, econômicas, sociais.

O ambiente operacional com: clientes, concorrentes que ofertam os mesmos produtos/serviços, concorrentes que ofertam produtos/serviços substitutos, fornecedores de produtos/serviços e grupos de interesses especiais, o qual algumas de suas variáveis podem ser vistas do ponto de vista da análise setorial, e o ambiente interno cultura, estrutura, recursos.

Os administradores devem possuir uma equilibrada preocupação com estes ambientes, pois é desta interação que as organizações, como sistemas abertos, garantem o seu crescimento e a sua sobrevivência (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2008).

De modo geral, a análise do ambiente é necessária para que o administrador ou gestor da empresa consiga avaliar de maneira mais clara e embasada, o cenário atual de diferentes perspectivas. Intensificando o sucesso da empresa.

São cinco grandes aspectos para se levar em consideração:

O Econômico, que indica como os recursos são distribuídos e usados no setor e ambiente da empresa, normalmente relacionado com PIB, lucro do setor, Taxa de empregos, Inflação.

O Social, que tem referência para as características da sociedade na qual a empresa está. Ligado a aspectos como costumes, crenças, estilo de vida e níveis educacionais.

O Político, que está mais ligado com as decisões governamentais, como tipo de governo atual, visão futurista de desenvolvimento, programas sociais e aprovação de leis.

O tecnológico, altamente relacionado ao desenvolvimento de novas tecnologias relacionadas ao campo do negócio, como criação ou melhora de produção por robotização ou melhores máquinas.

E o Demográfico, que procura mostrar mais sobre aspectos de distribuição geográfica e pirâmide etária.

### **2.3.1 Análise dos Concorrentes**

A análise do ambiente de concorrentes é importante para compreender a dinâmica de aspectos que transcendem o ambiente interno da empresa, temos que nos atentar a pontos do ambiente em que estamos inseridos e a dinâmica do setor.

Por isso, é fundamental desenvolver uma pesquisa que nos mostre todos os nossos concorrentes e produtos substitutos, afim de manter sempre atualizado nossas informações sobre como as empresas desse setor estão atuando, o que ela estão fazendo de diferente e como podemos nos diferenciar delas.

### **2.3.2 Análise da Estrutura Setorial**

Um ponto muito importante é conhecer o setor que a empresa está inserido, pois cada tipo de setor tem características diferentes, por exemplo, uma empresa que tenta entrar num setor considerado maduro pode enfrentar dificuldades de conseguir clientes, pois as empresas já são consolidadas e tem clientes recorrentes.

Porem quando falamos de um setor em desenvolvimento temos ai uma oportunidade de criar uma empresa que tem um possível público alvo em crescimento, o que significa que conforme o tempo passar, mais pessoas vão procurar por esses serviços. E com isso a chance de desenvolver vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Temos ainda o setor em declínio, o menos indicado para se entrar, pois é um setor que está perdendo clientes com o passar do tempo e tem chances de desaparecer, além de oferecer poucas oportunidades.

Por isso, é necessário pesquisar bem como está o cenário atual do setor que sua empresa atuará. Pois isso pode resultar no sucesso ou declínio dela.

## **2.4 Identificação de Recursos**

Análise SWOT, é onde são confrontadas as oportunidades e ameaças do ambiente externo com as forças e fraquezas internas da empresa (MINTZBERG; ALHSTRAND; LAMPEL, 2009).

A identificação de recursos internos da empresa, é fundamental para desenvolver não só aquilo que já é bom, mas também explorar as oportunidades de melhoria.

Uma forma muito eficiente de fazer isso, é utilizando a Análise de SWOT, ferramentas mais simples e ao mesmo tempo úteis que uma empresa tem ao seu dispor para entender o ambiente em que está inserida e criar a base de informações necessárias para planejar seu futuro. S significa força, W fraquezas, O oportunidades e T ameaças. Por isso também conhecida como FOFA.

Para fazer essa análise é necessário criar um quadro com cada um dos quatro tópicos, e dentro desses tópicos descreves o que sua empresa tem, por exemplo em forças, colocar todas as coisas que sua empresa é boa, quais os melhores processos, produtos, recursos, vantagens. Na parte de fraquezas temos que colocar todas as nossa fraquezas compradas com as empresas concorrentes, como preço de venda, prazo de entrega, capacitação de funcionários. Em oportunidades, temos que identificar as forças externas que influenciam positivamente a nossa empresa, e como podemos usar isso ao nosso favor e nos desenvolver ainda mais. Em ameaças temos que identificas tudo aquilo que coloca nossa empresa mais mal colocada no mercado ou tem potencial a comprometer algum tipo de vantagem.

### 3 CONCLUSÃO

Como apresentado, existe muitos aspectos que tem que ser levado em consideração na elaboração de um planejamento estratégico para uma empresa, mesmo as pequenas, é de extrema relevância a utilização de toda a informação possível de se coletar, seja ela informação interna ou externa, da própria empresa ou dos concorrentes, de como o mercado e setor estão atualmente.

E isso, é ainda completado com os desejos e objetivos da organização que devem ser traçados e colocados de na missão e visão para inspirar todos os colaboradores a desenvolver o melhor trabalho possível.

### REFERÊNCIAS

CENTRO UNIVERSITÁRIO “ANTONIO EUFRÁSIO DE TOLEDO” de Presidente Prudente. **Normalização de apresentação de monografias e trabalhos de conclusão de curso.** 2007 – Presidente Prudente, 2007, 110p.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel.** São Paulo: Atlas, 2001, 245p.

CHIAVENATO, Idalberto Arão Sapiro. **Planejamento Estratégico Fundamentos e Aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, 239p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas.** São Paulo: Atlas 1998

CHIAVENATO, I., **Gestão de Pessoas, Terceira Edição, totalmente revista e atualizada.** Elsevier Brasil, 2008 - 579 p

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos aplicações.** 2ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

OLIVEIRA, D. P. R., **Planejamento Estratégico, Conceitos metodologia práticas.** 22.ed. São Paulo: Atlas, 2005. 335p.

FREEMAN, E. R.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. L. & COLLE, S. **Stakeholder theory: the state of the art.** New York: Cambridge Press, 2010

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo: Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. 1.ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.