

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Tamires Nascimento Fonseca Santos\*

## RESUMO

Com as constantes mudanças no mercado e o surgimento de novas oportunidades de negócios, há uma necessidade das pequenas empresas em buscar ferramentas administrativas que possam fazer com que elas possam se manter firmes no mercado sempre pensando no crescimento futuro. Este artigo tem por objetivo mostrar a importância do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. Para isso, este estudo se trata de uma revisão de literatura a cerca do tema abordado, além de contextualizar o planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas.

**Palavras-Chave:** Planejamento; Planejamento Estratégico; Micro e Pequenas Empresas.

---

\* Bacharel em Administração de Empresas. Caixa na Serigy Veículos. Pós Graduanda em Gestão Empresarial e Psicologia Organizacional – FANESE. E-mail: tamireseterna@hotmail.com.

## 1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é nada mais nada menos que um trajeto que a empresa irá traçar para atingir seus objetivos. Para Chiavenato (2000), a administração estratégica é a preparação para o amanhã, pois ela visa orientar a empresa em relação ao futuro, para que haja uma gestão consciente e sistemática para alcançar os objetivos pretendidos, baseado em análises realísticas e metódicas das próprias condições e possibilidades, do contexto ambiental em que opera.

É muito importante que a empresa defina a sua missão, visão e valores, conhecendo o ambiente em que esta inserida. Estudar os seus concorrentes, identificando os pontos fortes e principalmente os pontos fracos, para que possa sair à frente deles; criar estratégias que oferecem um diferencial seja em seu produto ou serviço ofertado, são outros fatores fundamentais.

O primeiro passo para se realizar um planejamento estratégico de uma microempresa é reunir-se com os microempresários buscando extrair deles o conhecimento que possuem a respeito do assunto, para em seguida apresentar de forma mais clara e objetiva esta ferramenta importantíssima.

O segundo passo é buscar a missão, visão e valores da empresa. Se a empresa possuir, deve-se verificar onde estão fixadas e se os locais são de fácil visualização tanto pelos clientes como principalmente pelos colaboradores da empresa. Caso a mesma não tenha uma missão, visão e valores definidos, orientase que os seus diretores se reúnam com sua equipe e possam desenvolver, afinal essas três informações dizem o que a empresa é, onde ela quer chegar e em quanto tempo, e quais são os seus valores para com os clientes e a sociedade como um todo.

O terceiro passo é a realização do estudo estratégico da empresa. Nessa fase, verifica-se como está a situação atual da empresa, como ela está sendo vista pela sociedade no ramo em que está inserida, quais os problemas que a mesma está enfrentando, quais os seus objetivos estratégicos, e qual a visão futura que o microempresário tem da sua empresa, se possui ou não essas informações definidas.

O quarto e último passo é a realização do planejamento estratégico. Com base nas informações que foram coletadas nos passos anteriores, os gestores estabelecerão os objetivos que a empresa têm, definirão as ações que serão realizadas para cumprir os objetivos traçados, as metas que a empresa deseja alcançar, cumprir e até ultrapassar e definir quais as estratégias que serão utilizadas.

Para acompanhar a evolução da sua empresa, recomenda-se que a mesma possua indicadores de desempenho onde ela irá monitorar se o seu desempenho está de acordo com o que foi planejado, podendo assim nos momentos em que se perceber que está distante, possa traçar novas estratégias, para que seu objetivo final seja alcançado.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Planejamento Estratégico**

Toda empresa seja ela micro, pequena ou grande necessita de um planejamento para estarem traçando os seus objetivos e como deseja alcançá-los. O empresário não pode estar planejando o futuro da sua empresa por intuição ou pela situação de momento da empresa ou do mercado. Para que um planejamento tenha o efeito desejado é preciso todo um conhecimento mínimo a cerca do seu ramo e da sua empresa.

Planejamento Estratégico considera percepções organizacionais dedicadas à visão sistêmica da empresa, onde devem ser priorizadas inicialmente as decisões de maior abrangência e influência nos objetivos e metas empresariais. É importante fundamentar as decisões de forma a atingir desde a estrutura organizacional da empresa até atingir os processos produtivos, administrativos ou prestação de serviços. (Wendel Souza / Eduardo Qualharini, 2007).

O planejamento estratégico tem como objetivo auxiliar aos diretores na tomada de decisão estratégica, mesmo não tendo a garantia de êxito no que esta sendo traçado, mas pelo menos a probabilidade de fracasso chega a quase zero, pois todo o planejamento está sendo traçado baseado na análise dos dados levantados, juntamente com as oportunidades e ameaças observadas, os pontos

fortes e os pontos fracos dos seus colaboradores, somado à missão, visão e vantagens competitivas da empresa.

Chiavenato (2000) considera que o planejamento estratégico é projetado em longo prazo e está voltado para as relações da empresa e seu ambiente, estando sujeito a incertezas devido aos efeitos ambientais. Envolve a empresa como um todo, criando um efeito de sinergia que contribui para o desenvolvimento de todas as capacidades e potencialidades da organização, num processo contínuo na busca de excelência.

## 2.2 Etapas do Planejamento Estratégico

Para que a empresa possa traçar o seu planejamento estratégico, visando alcançar as metas estabelecidas para o seu negócio, precisa ter muito bem definido a sua missão, a sua visão, seus valores e seus objetivos.

- **Missão:** estabelece o propósito ou as razões para a existência da organização, do ponto de vista de sua utilidade para os clientes. Definir a missão significa entender qual necessidade do mercado a organização satisfaz. No entanto, para especificar a missão é necessário realizar uma autoanálise respondendo as seguintes perguntas: “O que a organização está fazendo agora? Qual sua utilidade para os clientes? Em que negócio estamos? Quem são nossos clientes? A que necessidade estamos atendendo? Que papéis estamos cumprindo? (MAXIMIANO, 2004, P. 397).
- **Visão:** apresentação da imagem da empresa, como os sócios e os colaboradores a veem. A visão mostra como a empresa almeja estar no futuro, o que ela pretende fazer para com os seus clientes seja nos produtos ou serviços ofertados.
- **Objetivos:** planejamento do que se deseja alcançar e em quanto tempo espera alcançar. Tendo os seus objetivos devidamente definidos traça-se o planejamento estratégico onde definirá as ferramentas que serão utilizadas para o cumprimento dos seus objetivos. Esses objetivos devem estar o mais próximo da realidade, tendo a possibilidade de ser alcançado ou até mesmo superado, sempre estabelecendo o prazo definido, não esquecendo de que

todos devem ter conhecimento e envolvimento dos objetivos, onde juntos alcançarão o resultado esperado.

Os objetivos devem conter as cinco características, mais conhecidas como **(SMART)**:

- 1- **Specific (específico)**: Os objetivos devem ser específicos, claros, concisos e fáceis de entender (não devem ser generalistas). Devem compreender algo que possa ser claramente atingido.
- 2- **Measurable (mensuráveis)**: Devem ser passíveis de serem avaliados, através da definição de parâmetros (verificar se foram ou não atingidos).
- 3- **Achievable (alcançáveis)**: Este aspecto implica que os objetivos sejam propostos em acordo com todos os seus colaboradores, para que estejam motivados e compreenderem os objetivos, e como consequência, compreenderem as suas dificuldades. Devem ser definidos de modo proporcional com o momento e os recursos.
- 4- **Realistics (realistas)**: Os objetivos devem ser tangíveis e realistas, deve existir a possibilidade de poderem vir a ser alcançados.
- 5- **Time Bound (temporais)**: Os objetivos devem ser estabelecidos com um limite temporal bem definido (ou uma série de fases).

Quando os objetivos satisfazem as características acima, contribuem de forma significativa para a criação de diversas vantagens para a organização. (Portal Administração)

- **Valores**: características que são perceptíveis sobre a cultura da organização e dos seus sócios, diretores e colaboradores. Geralmente esses valores são extraídos da missão traçada pela empresa, podendo citar também crenças e políticas organizacionais. Os valores citados transmitem para seus clientes e fornecedores o comportamento dos colaboradores que fazem parte do seu quadro.
- **Estratégia**: são descritas com base na análise de ambiente levantada após o agrupamento por temas e da priorização dos principais objetivos. Precisa estar voltada para o futuro da empresa, como também estar de acordo com as etapas anteriores (missão, visão e valores). (Portal Administração)

## 2.3 Oportunidades e Ameaças

O estudo do ambiente em que a empresa está inserida é uma das bases para a elaboração do seu planejamento estratégico e esta inserida na composição da análise das ameaças e oportunidades disponíveis. Quanto mais instabilidade o ambiente possuir maior deverá ser o foco da empresa em seu planejamento.

Segundo a Teoria Geral dos Sistemas, as organizações atuais são sistemas abertos que são constantemente influenciadas e que estão sempre em interação com a mesma, ficando por conta dos responsáveis, os empresários ou os administradores garantir que essas influências cheguem até a empresa de forma positiva, trazendo o sucesso que a organização almeja com os objetivos traçados por ela.

Segundo Robbins (2002, p. 89), "o ambiente de uma organização é composto por forças e instituições externas a ela que podem afetar seu desempenho". Já para Bateman e Snell (2006, p. 47), "o ambiente externo são todas as forças relevantes fora das fronteiras da empresa como concorrentes, clientes, governo e a economia".

No entanto, o ambiente de cada empresa difere, dependendo do nicho em que esta atua, em relação à gama de produtos ou serviços que oferece e os mercados que atende. O ambiente externo inclui todos os acontecimentos que ocorrem fora do ambiente interno da empresa e que afetam seu desempenho ou desenvolvimento. (CHIAVENATO, 2000).

Peter Drucker, em seu livro "A administração em Tempos Turbulentos", faz as seguintes afirmações:

"Em épocas turbulentas as empresas não podem pressupor que o amanhã será sempre uma extensão do presente. Pelo contrário, devem administrar visando mudanças que representem oportunidades e ameaças."  
"Uma era de turbulência é também uma era de grandes oportunidades para aqueles que compreenderem, aceitarem e explorarem as novas realidades. Os tomadores de decisões devem e enfrentar face-a-face a realidade e resistirem àquilo que todos

nós já conhecemos, a tentação das certezas do passado - certezas que estão prestes a se tomar as superstições do futuro." (Alvin Toffler).

## 2.4 Ambiente Interno

O ambiente interno é o nível de ambiente da organização que esta dentro dela e normalmente tem implicação imediata e específica na administração da organização.

O objetivo da análise do ambiente interno da empresa é pontuar o que esta contribuindo (ponto forte) e o que esta interferindo (ponto fraco) no desempenho de suas atividades. Deve-se ter como base o clima de outras empresas do mesmo ramo.

- **Ponto forte:** quais as características que motivam e deixam o ambiente em que trabalham agradável e muito produtivo. Ex: trabalho em equipe, reuniões matinais.
- **Ponto fraco:** situações que acabam atrapalhando o desempenho dos colaboradores ao realizar suas atividades. Ex: conversas paralelas (fofocas), brigas internas entre colaboradores.

Vale destacar que a empresa deve pontuar também os pontos neutros, que apesar do nome dar a entender que não é forte ou fraco, em algum momento esse ponto pode vir a influenciar positivamente ou negativamente a organização. No decorrer das análises do ambiente esses pontos devem ser identificados como ponto forte ou fraco.

Dentre os fatores que devemos levar em consideração para a definição do ambiente interno da empresa podemos citar os seguintes:

- **Aspectos organizacionais:** rede de comunicação; estrutura da organização; registro dos sucessos; hierarquia de objetivos, política, procedimentos e regras; habilidade da equipe administrativa.

- **Aspectos pessoais:** relações trabalhistas; práticas de recrutamento; programas de treinamento; sistema de avaliação de desempenho; sistema de incentivos; rotatividade.
- **Aspectos de marketing:** segmentação do mercado, estratégia do produto / serviço, de preço, de promoção, de distribuição.
- **Aspectos de produção:** layout das instalações; pesquisa e desenvolvimento; uso de tecnologia; aquisição de matéria-prima; controle de estoques; uso de subcontratação.
- **Aspectos financeiros:** liquidez; lucratividade; atividades; oportunidades de investimento.

## 2.5 Ambiente Externo

Ao analisar o ambiente externo levam-se em consideração quais as estratégias utilizadas pelos concorrentes, o que estão fazendo e quais os resultados obtidos, buscando identificar as oportunidades de melhoria e quais as ameaças para a empresa.

- **Oportunidades:** São forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.
- **Ameaças:** São forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitados desde que conhecidas em tempo hábil.

### **3 CONCLUSÃO**

Este artigo teve como objetivo levar aos micro e pequenos empresários a importância de se ter um planejamento estratégico definido para as suas empresas, para que sempre busquem adquirir novos conhecimentos e novas práticas, até porque constantemente o mercado está evoluindo.

Os empresários tem que sempre acompanhar a evolução do mercado, as novas ferramentas administrativas que estão surgindo e sempre observar os concorrentes, pois em algum momento aparecerá uma oportunidade que fará com que a empresa se destaque ainda mais no mercado. Precisa que os seus gestores sempre revisem as suas definições sobre a missão, visão e valores, se os seus objetivos traçados são possíveis de serem atingidos, e ao ser obtido traçar os novos motivando cada vez mais seus colaboradores a sempre atingir.

## **ABSTRACT**

With the constant changes in the market and the emergence of new business opportunities, there is a need for small businesses to seek administrative tools that can make them able to stand firm in the market always thinking about the future growth. This article aims to show the importance of strategic planning in micro and small businesses. Therefore, this study is a literature review about the topic covered, and contextualize the strategic planning for micro and small businesses.

**Keywords:** Planning; Strategic planning; Micro and Small Enterprises.

## REFERÊNCIAS

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

CHANG, Alan. **Ambiente Interno**. Disponível em: [http://www.strategia.com.br/Alunos/2000-2/Analise\\_Ambiente/Ambiente%20Interno.html](http://www.strategia.com.br/Alunos/2000-2/Analise_Ambiente/Ambiente%20Interno.html)

CHANG, Alan. **Ambiente Externo**. Disponível em: [http://www.strategia.com.br/Alunos/2000-2/Analise\\_Ambiente/Ambiente%20Externo.html](http://www.strategia.com.br/Alunos/2000-2/Analise_Ambiente/Ambiente%20Externo.html)

DESCONHECIDO, Autor. **O que é Planejamento e Gestão Estratégica?** Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/06/planejamento-gestao-estrategica-o-que-e.html>.

DESCONHECIDO, Autor. **Planejamento Estratégico**. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Planejamento\\_estrat%C3%A9gico#An.C3.A1lise\\_ambiental](https://pt.wikipedia.org/wiki/Planejamento_estrat%C3%A9gico#An.C3.A1lise_ambiental)

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROBINS, S. **Administração: mudanças e perspectivas**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

SOUZA, Wendel. QUALHARINI, Eduardo. **O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <http://www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf>

TOFFLER, Alvin. **Análise do Ambiente**. Disponível em: [http://www.strategia.com.br/estrategia/estrategia\\_corpo\\_capitulos\\_analise\\_ambiente.htm](http://www.strategia.com.br/estrategia/estrategia_corpo_capitulos_analise_ambiente.htm)