

**autor**

Sérgio Cecconi Júnior  
sergio@gerentenacional.com.br

**Orientador**

Ms. Ivan de Jesus Consolino  
i.consol@globo.com

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO VANTAGEM  
COMPETITIVA NAS PEQUENAS EMPRESAS**

---

**RESUMO**

São várias maneiras para elaborarmos um planejamento estratégico. As pequenas empresas têm mais agilidade para se adequar às necessidades do mercado, a comunicação interna é mais eficiente e a equipe se envolve com o foco da empresa com mais prontidão. A liderança exerce muita influência na equipe. Iniciaremos o Planejamento Estratégico com a Missão, Visão e Valor da empresa. Daremos um foco maior nas pequenas empresas voltadas ao B to B (Business to Business). Normalmente as pequenas empresas vendem diretamente aos consumidores finais, entretanto, abordaremos as empresas que tem seu público alvo outras empresas. O Planejamento estratégico dará a direção que a empresa necessita, alertando das suas fraquezas e ameaças, aproveitando as oportunidades e fortalezas.

**Palavras chave:** Gestão Comercial; planejamento estratégico; estratégias; ações comerciais.

---

**ABSTRACT**

There are several ways to elaborate a strategic plan. Small businesses have more flexibility to suit market needs, internal communication is more efficient and the staff gets involved with the company's focus more readily. The leadership exerts much influence on the team. We begin with the Strategic Planning Mission, Vision and Value Company. We will give a greater focus on small companies targeting the B to B (Business to Business). Typically small businesses sell directly to consumers, however, discuss the companies that have your target audience other companies. The strategic planning will give the direction the company needs, alerting their weaknesses and threats, leveraging opportunities and strengths.

**Keywords:** Commercial Management; strategic planning; strategies; stock trading.

Anhanguera Educacional S.A.

Correspondência/Contato  
Alameda Maria Tereza, 2000  
Valinhos, São Paulo  
CEP 13.278-181  
rc.ipade@unianhanguera.edu.br

Coordenação  
Instituto de Pesquisas Aplicadas e  
Desenvolvimento Educacional - IPADE

Artigo  
Recebido em: 30/11/2012  
Avaliado em: 15/02/2012

Publicação: 20 de Fevereiro de 2013

## INTRODUÇÃO

O Objeto de estudo será desenvolver metodologia para elaboração de Planejamento Estratégico criando uma vantagem competitiva nas pequenas empresas (B to B).

Planejamento Estratégico será o facilitador na superação das metas empresariais das pequenas empresas.

São várias maneiras para elaborarmos um planejamento estratégico. As pequenas empresas têm mais agilidade para se adequar às necessidades do mercado, a comunicação interna é mais eficiente e a equipe se envolve com o foco da empresa com mais prontidão. A liderança exerce muita influência na equipe.

Segundo Porter, a vantagem competitiva é o conjunto de fatores duradouros que adicionam valor aos produtos percebidos pelo cliente e que diferenciam a organização em relação à concorrência.

A diferenciação dos produtos, serviços adicionando valor ao cliente fortalece a estratégia empresarial.

Para Porter (1985), "A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial."

Segundo Montgomery e Porter (1998), o desafio enfrentado pela gerência consiste em escolher ou criar um contexto ambiental em que as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas.

Quanto aos fatores estruturais relacionados à competitividade das empresas, Porter (1985) indica que cinco forças determinam a dinâmica da competição em uma indústria: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes atuais. "A pressão coletiva destas cinco forças determina a habilidade das firmas em uma indústria de ganhar, em média, taxas de retorno sobre o investimento em excesso ao custo de capital. A pressão das cinco forças varia de indústria para indústria e pode se modificar quando a indústria evolui..."

As empresas em geral podem adotar três tipos de estratégia competitiva, segundo Porter (1980):

- ✓ Estratégia de liderança em custos,
- ✓ Estratégia de diferenciação e,
- ✓ Estratégia de foco.

A estratégia competitiva de uma empresa será desdobrada em geral em estratégias funcionais como as estratégias de marketing, de produção, financeira e tecnológica, buscando-se compor um todo coeso e harmônico de planos e ações que propiciem a aquisição de vantagens compe-

titivas pela melhoria dos processos de negócios ou de elementos na “cadeia de valor” (Porter, 1985) da empresa.

Segundo Porter (1985), a vantagem competitiva advém do valor que a empresa cria para seus clientes em excesso ao custo que tem para criá-lo.

O planejamento estratégico é essencial para a empresa, nas mudanças de segmentos, entrada de novos produtos, reestruturação ou adequação da empresa em virtude de crises externas, metas de curto, médio e longo prazo.

O planejamento estratégico propicia que a empresa identifique em que direção pretende caminhar, que cliente pretende atender, estipular prazos e medir resultados.

Será um parâmetro para o Plano da empresa. Após análise das fases, as empresas poderão aplicar medidas de melhorias, se readequarem ao mercado que atuam e continuar o processo de crescimento e obtenção de lucro.

Os objetivos do artigo são:

1. Analisar os conceitos organizacionais das empresas B to B na formatação do planejamento estratégico.
2. Avaliar os passos dos planos de ações e erros que influenciam nos resultados.
3. Identificar os problemas dos planejamentos estratégicos e medidas de melhorias.
4. Analisar as estratégias da área comercial e mecanismos para acompanhar os resultados.
5. Traçar as medidas de melhorias no decorrer do planejamento.
6. Apontar os relatórios para ajustes nas estratégias empresariais.
7. Examinar possíveis erros do Planejamento Estratégico.
8. Definir as metas do planejamento estratégicos nas pequenas empresas B to B.
9. Avaliar os erros das estratégias nos “Quatro Ps” do Marketing e como implantar procedimentos para realinhamento do Planejamento.

O Tema abordado envolve administração, marketing e gestão empresarial.

O Planejamento Estratégico como base no Plano de trabalho das pequenas empresas que tem como público alvo os clientes PJ (Pessoas Jurídicas).

Demonstraremos vários aspectos essenciais para o crescimento das vendas, satisfação dos clientes e aumento de lucro.

Faremos análises dos ambientes internos, externos, fraquezas e oportunidades encontradas no mercado.

O autor Michael E. Porter do livro *Vantagem Competitiva*, criando e sustentando um desempenho superior, trata do modo como uma empresa coloca de fato em prática as estratégias genéricas.

Porter leciona na Harvard Business School, onde desenvolveu os cursos de mestrado em Administração de Empresas amplamente aclamados concernentes à estratégia competitiva.

Desenvolveremos o trabalho com pesquisa exploratória e explicativa.

O início de todo planejamento estratégico é conhecer a visão, os objetivos, os valores, a identidade, a missão, enfim, a idéia empresarial como um todo.

## **Planejamento e Estratégias**

### **1.1 Visão Estratégica da Empresa**

Segundo Alvin Toffler, o futuro não é predeterminado, é sujeito a nossa influência.

Segundo James Collins e Jerry Porras, os grandes navegadores sempre sabem como chegar a seu destino, lhes permitindo administrar a continuidade e a mudança continuamente.

As empresas realmente grandes compreendem a diferença entre o que nunca dever ser mudado e o que realmente merece ser aberto para as mudanças.

Visão da AMBEV:

Ser a melhor empresa de bebidas do mundo em um mundo melhor.

A visão é a maneira mais abrangente do planejamento, é a inserção da empresa em um mercado abrangente, envolvendo todo o sentimento.

Esse conceito é formatado pela alta cúpula da organização, na pequena empresa será informada pelos sócios da empresa.

### **1.2. Missão da Empresa**

Segundo Peter Drucker, uma empresa se define pela sua missão, que é a *razão de existir*, tornando claro e realista os objetivos da empresa.

A Missão deve ter a "cara da empresa", uma espécie de carteira de identidade.

A Missão do Banco Central é:

Assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e um sistema sólido e eficiente.

Missão AMBEV:

Criar vínculos fortes e duradouros com os consumidores e clientes, fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços.

Missão NATURA:

Nossa razão de ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o Bem-Estar/Estar Bem.

Bem-Estar é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo.

Estar Bem é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte e com o todo.

O pequeno empresário e seus sócios necessitam chegar a um único conceito sobre a razão e o verdadeiro motivo da existência da empresa. Saber o que a empresa deseja do mercado em que atua.

### **1.3. Os Valores e Princípios**

Valores básicos são os preceitos essenciais e permanentes de uma organização. Esses valores não necessitam de justificativa externa.

Ralph S. Larsen diz que os valores básicos da Johnson & Johnson podem ser uma vantagem competitiva e mesmo que não fossem, seriam defendidos.

Defender valores como sustentabilidade, tornar a empresa formadora de opinião, se envolver com assuntos humanistas, podem ser assuntos importantes para avaliar os valores e princípios. As pequenas empresas tornaram-se grandes em sua filosofia, conforme os resultados dos seus pensamentos empresariais, conceitos, etc.

### **1.4. Os objetivos estratégicos e metas**

Segundo General Osório, para comandar homens livres, basta mostrar-lhes o caminho.

Segundo Thomas J. Watson Jr., considera que a diferença entre o sucesso e o fracasso é determinada pela maneira que a empresa trata seus talentos pessoais direcionando-os aos mesmos objetivos empresariais. Essa conduta é essencial para o sucesso da empresa.

Principalmente nas pequenas empresas, considerar os pontos fortes de cada colaborador é um grande diferencial e o verdadeiro líder deve saber desenvolvê-los. Na pequena empresa existe uma grande ligação entre os sócios e seus funcionários. O subordinado avalia com frequência seu líder e, na pequena organização, torna-se essencial que o idealizador da empresa seja admirado e copiado por todos.

### **1.5. Estratégias**

A palavra estratégia origina-se do grego e significa a arte de liderança.

A estratégia está ligada a Administração de Empresas e pode ser definida como a análise e estudos das melhores ações que o líder de uma determinada organização deverá tomar na definição dos objetivos e caminhos para atingir suas metas. Nesse caso, deverá existir um planejamento para inserir medidas de melhorias (MOTTA, 1991;ALMEIDA ,1993).

A primeira publicação mais relevante foi de Igor Ansoff, em 1965.

A estratégia é extremamente complexa, pois contém variáveis dentro das organizações e varias maneiras de abordar diferentes aspectos. De acordo com MINTZBERG (2000), não existe uma definição simples de estratégia, porém, varios aspectos são relevantes:

- O ambiente e a organização são elementos abordados,
- É complexa e mesmo com grandes variáveis,
- Sua essência deve permanecer inalterada,
- Existem questões de processo e conteúdo,
- Todos os níveis são levados em consideração.

Segundo ANSOFF (1990), a estratégia é a utilização dos recursos financeiros, humanos e técnicos que podem ser utilizados pelos empresários.

CERT & PETER (1993) denominam a estratégia elaborada como organizacional, existindo algumas estratégias gerais que a organização deve adotar em uma única linha de negócios, estratégia de crescimento, estratégia de estabilidade, estratégia de redução de despesas e estratégias combinadas.

As estratégias são implementadas conforme a necessidade da empresa, normalmente são decisões em nível de diretoria, sócios ou acionistas, dependendo do organograma da empresa.

### 1.6. Planejamento Estratégico

O Planejamento estratégico é bem complexo e analisa as principais questões da organização. São observados ambientes externos e internos determinando o rumo generalizado.

A Alta administração da empresa dá o horizonte a longo prazo, porém, serão necessárias várias medidas de melhorias, sempre analisando os resultados do planejamento tático e operacional (FERREIRA et al.1997).

Tabela 1: Hierarquia do planejamento das organizações

Planejamento Estratégico	Alta administração, seus processos envolvem toda a organização.
Planejamento Tático	Administração de nível médio, principais divisões e funções, os gerentes são fundamentais.
Planejamento Operacional	Administração de nível mais baixo, departamentos e indivíduos.

Fonte: Adaptado de DAFT (1999: 127)

O **Planejamento tático** tem o objetivo de examinar determinadas areas de resultados, envolvendo divisões, departamentos, etc.

Os gerentes de área, após analisarem o planejamento estratégico, serão fundamentais para sintetizar as informações e determinarem aos seus subordinados as próximas ações.

A duração do planejamento tático é considerada de médio prazo.

O **Planejamento operacional** deve ser informado em cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis. Os gerentes de área estão envolvidos no desenvolvimento dos planos de ação.

O Prazo, de acordo com a operacionalização, poderá ser diário, semanal ou mensal, conforme a complexividade da ação.

Tabela 2: Características do planejamento estratégico, tático e operacional.

Características	Estratégico	Tático	Operacional
<b>Complexidade</b>	Alta. Existem muitas variáveis. Os mercados variam, a economia influencia diretamente alguns ramos de atividade. Envolve análise do ambiente interno e externo, portanto, não depende apenas dos seus diretores.	Alta ou média. Existem menos variáveis, considerando o retorno financeiro, as condições de mercado e os recursos organizacionais. As análises mais abrangentes foram realizadas no estratégico	Baixa. Considera a previsão de mercado por produto, orçamentos, recursos necessários para a produção, etc. Assuntos do cotidiano da empresa, porém, com cronograma de ações.
<b>Resultados</b>	Afirmção do propósito básico da empresa e define seu ramo de atividade.	Diretrizes que envolvem as áreas financeiras, oportunidades de mercado, organização, instalações físicas, período de tempo para a próxima revisão.	Previsões para o período, mudanças internas, produção e cronogramas, responsabilidades e orçamentos.

Fonte: elaboração própria a partir de MONTANA & CHANOV (1999: 102-106)

### Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade

O planejamento estratégico evoluiu muito nos últimos anos, no início era considerado apenas orçamento anual a ser cumprido.

Nos anos 70 passou a ser um planejamento com métodos, ações no presente e previsões de futuro.

A evolução mais recente foi nos anos 80, quando foi inserida a administração estratégica (FERREIRA, 1997).

Os planejamentos dos anos 60 eram todos realizados com processos estáticos e prescritos e não consideravam oscilações e alterações no decorrer das ações implementadas no planejamento estratégico. Os concorrentes conhecidos, preços das indústrias estáveis e o comportamento dos clientes previsíveis (WESWOOD, 1991).

Segundo MEYER (1997), o planejamento estratégico é dividido em vários projetos que atua como instrumento capaz de conduzir de maneira racional as organizações na direção almejada.

Os teóricos dos dias de hoje, focam no aumento da complexidade do mercado, a velocidade da informação e mudanças. Estão mais atentos aos ambientes externos das organizações.

Entre os autores principais da atualidade estão:

- Michael Porter;
- Gary Hamel;
- C.K.Prahalad;
- Theodore Levitt;
- Henry Mintzberg.

A Partir da década de 80 que o planejamento estratégico tornou-se mais complexo, tendo mais amplitude e profundidade (FERREIRA ,1997), conservando os benefícios e implantando medidas de melhorias nos processos.

Segundo OLIVEIRA (1993) a administração do planejamento estratégico deve sempre visualizar a interação da organização com o ambiente externo, ser mais flexível para, quando necessário, ser reavaliado.

### **Gestão de Pequenas Empresas**

Comparar a importância das grandes empresas em relação às pequenas torna-se muito complexo, pois as duas são essenciais para a economia e desenvolvimento social.

Existem diferenças em relação ao perfil do fundador, estrutura administrativa, produtiva, nível tecnológico.

Os profissionais envolvidos em grandes e pequenas empresas tem o perfil diferenciado, sendo que na pequena, é essencial realizar várias funções para não depender de outros profissionais e insistir em alcançar bons resultados com o menor investimento possível. Já nas grandes empresas, o profissional deve manter o foco no trabalho que precisará realizar no tempo determinado, pois outros departamentos podem depender do seu trabalho. O planejamento é essencial e as grandes organizações sabem disso, conseguindo visualizar melhor os resultados esperados.

O grande desafio é desenvolver a consciência empresarial nas pequenas empresas em elaborar e trabalhar com planejamento estratégico que normalmente parecem distantes.

Nas grandes empresas existem especialistas contratados para o desenvolvimento e implantação dos projetos e interagindo com os demais departamentos. Todas as pessoas envolvidas com o projeto, recebem treinamento, cumprem cronograma e sabem o que é necessário realizar. Conhecem as normas e filosofia da empresa.

Será demonstrado ainda neste trabalho, a importância do planejamento nas pequenas empresas.

Pesquisas acadêmicas e empresariais, abordando a problemática, as diferenças na gestão e implantação de estratégias, tendem a alavancar implementando medidas competitivas e estratégicas nas pequenas empresas.

De acordo com LEONE (1999), as empresas de pequeno porte possuem uma dimensão particular e diferente das grandes organizações e, por essa razão, torna-se essencial analisar, estudar e criar estratégias diferenciadas de gestão.

As pequenas empresas não necessitam de técnicas complexas de gestão, apenas uma forma mais específica para as suas especialidades e necessidades do mercado que atua.

Conhecer o mercado que atua, seus concorrentes, o desejo real dos consumidores, seus pontos fortes e pontos fracos e o diferencial que a empresa oferece ao mercado, são assuntos que o pequeno empresário deve ter de forma clara na sua gestão. Uma visão “milpe” atrapalhará o bom desenvolvimento do planejamento.

Tabela 3: Classificação das empresas segundo o número de funcionários

PORTE	SETOR	COMÉRCIO E SERVIÇOS	INDÚSTRIA
Microempresa		Até 9	Até 19
Empresa de pequeno porte		De 10 a 49	De 20 a 99
Empresa de médio porte		De 50 a 99	De 100 a 499
Empresa de grande porte		Mais de 99	Mais de 499

Fonte: SEBRAE (2000:1)

Tabela 4: Classificação das empresas segundo o faturamento bruto anual

PORTE	FATURAMENTO BRUTO ANUAL
Microempresa	Até R\$ 244.000,00
Empresa de Pequeno Porte	De R\$ 244.000,00 a R\$ 1.200.000,00

FONTE: SEBRAE (2000:1)

Existem algumas críticas em usar como base o número de funcionários, para RATTNER(1985), se utilizarmos somente esse critério, assumiremos que esse fator é determinante para a produtividade e fundamental para o desempenho da empresa, da indústria e da economia como um todo. Por outro lado se utilizarmos somente o faturamento anual, também haverá distorções, pois o montante financeiro não indica a estrutura empresarial e administrativa, podendo variar conforme o ramo da empresa.

DRUCKER (1991), acredita que o parâmetro de número de funcionários é a melhor medida para considerar o tamanho da empresa pois conforme se desenvolve, sofre mudança na estruturação da empresa. Existem empresas com grande número de funcionários e características de pequenas, bem como empresas com números reduzidos de funcionários e características de grande empresa. Considerando tantas dificuldades e tantos parâmetros para serem analisados na definição do tamanho da empresa, afirma que o único critério de confiança é o tamanho da estrutura administrativa de que necessita para se desenvolver no segmento que atua.

Tabela 5: Fatores associados ao sucesso ou fracasso das empresas

<b>FATOR</b>	<b>NEGÓCIOS COM MAIOR RISCO DE EXTINÇÃO</b>	<b>NEGÓCIOS COM MAIOR CHANCE DE SUCESSO</b>
<b>Experiência Prévia</b>	Empreendedor sem experiência no ramo	Empreendedor com experiência no ramo
<b>Tempo de estudo antes da abertura da empresa</b>	Período curto de estudo	Período maior de estudo
<b>Planejamento antes da abertura da empresa</b>	Falta de planejamento prévio e adequado	Maior consciência sobre o negócio. Busca de informações sobre aspectos legais, fornecedores e qualificação de mão-de-obra
<b>Administração do negócio</b>	Descuido com fluxo de caixa, com aperfeiçoamento do produto e com o cliente	Aperfeiçoamento eficiente do fluxo de caixa e aperfeiçoamento do produto às necessidades do cliente. O empresário deve ouvir o cliente e investir em propaganda e divulgação.
<b>Dedicação ao negócio</b>	Parcial	Exclusiva

<b>Uso de assessoria</b>	Não utiliza assessoria externa	Utiliza assessoria externa
<b>Disponibilidade de capital</b>	Falta de capital	Certa disponibilidade
<b>Idade da empresa</b>	Há maior risco no primeiro ano	Empreendimento mais maduro tem menor risco de fechar
<b>Porte da empresa</b>	Estrutura excessivamente pequena	Estrutura maior

Fonte : SEBRAE-SP/FIPE *apud* SEBRAE-SP (1999:35)

RESNIK (1990) alega que o fator mais importante para a sobrevivência e o sucesso das pequenas empresas é a boa administração, enquanto a má determina o fracasso.

Boa administração é a capacidade do empreendedor de entender, dirigir e controlar a empresa, baseando-se na atenção aos fatores mais críticos, tomar as decisões baseadas em análises sistêmicas amplas, e desenvolvendo uma atitude voltada aos resultados e objetivos.

### **Planejamento Estratégico nas Pequenas Empresas**

Os principais problemas apresentados nas pequenas empresas, ao contrário do que pensa, não é relativo a falta de dinheiro e sim, falta de estratégias. De acordo com BORTOLI NETO (1997), a maioria das pequenas empresas não apresentam falta de recursos e sim, falta de estratégias.

O Planejamento Estratégico apresentou-se como ferramenta administrativa para auxiliar a falta de estratégias e criar vantagens.

GOLDE (1986) apresenta as seguintes etapas para o processo de planejamento da pequena empresa:

- Coletar as informações da empresa e analisar as características básicas.
- Avaliar o contexto das características e verificar quais influenciam diretamente no processo de planejamento.
- Procurar eliminá-los gradativamente, diminuindo os obstáculos ao planejamento.

É extremamente importante uma avaliação ampla da empresa e dos sócios da empresa logo no primeiro momento.

A partir da coleta de informações e avaliação das características da empresa é que se dará início ao planejamento e inícios das estratégias.

As particularidades apresentadas nas pequenas empresas podem se tornar uma vantagem competitiva no mercado. As empresas de menor porte, são mais rápidas nas análises e nas tomadas de decisões, essas características frente a um mercado volátil e dinâmico, com a implementação de um planejamento detalhado, só trarão vantagens às empresas e seus sócios.

Todo o processo de gestão deve considerar suas especificidades.

As principais particularidades que devemos analisar no início do planejamento estratégico são:

As **particularidades comportamentais** estão relacionadas aos aspectos pessoais do empresário, saber sua visão, vontades, filosofia, desejos, por que criou a empresa, o que espera realizar, seus valores, etc. Saber o quanto conservador e individualista é o empresário, saber suas habilidades na gestão, habilidade com o tempo, habilidade na improvisação em relação a uma ação planejada, ao imediatismo de resultado e ao desconhecimento da ferramenta (ALMEIDA 1994).

Segundo ESCRIVÃO FILHO (1996), o pequeno empresário é, na maioria das vezes, um empreendedor que tem vantagens ao analisar suas habilidades pessoais, porém, tem poucos conhecimentos na área administrativa e na elaboração de um plano detalhado de trabalho.

Conhecer o empresário será um dos primeiros passos para a elaboração do planejamento.

As **particularidades estruturais** referem-se aos aspectos internos da organização da empresa e algumas das características são: a informalidade interpessoais, a falta de recursos e profissionais qualificados e especialistas a não utilização das técnicas gerenciais e falta de comprometimento dos funcionários (ALMEIDA, 1994).

GOLDE (1996) diz que a informalidade em relação ao processo de planejamento aumenta a dificuldade de colocar o plano em ação, o empresário acaba não apresentando o plano para os funcionários, preferindo mantê-lo em sigilo.

O envolvimento dos funcionários com os valores, metas, objetivos, missão da empresa são essenciais para o bom resultado do planejamento.

Para DRUCKER (1991), o plano com seus detalhes devem ser passados aos funcionários, concentrando-se nas necessidades da empresa para o futuro e fixando os objetivos de todas as áreas-chave. A avaliação de desempenho deve ser avaliada.

As **particularidades contextuais** são relativas aos ambientes externos da empresa e refletem no processo estratégico, porém, não são controláveis pelos diretores da empresa.

São particularidades contextuais: a carência de informação sobre a evolução do mercado e seus produtos, a dificuldade de acesso de treinamento gerencial e a dificuldade de acesso às fontes de financiamento para novos projetos (ALMEIDA, 1994).

### **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão e Competitividade na pequena empresa**

BUCHELE (1980) afirma que o planejamento apresenta vantagens reais para as pequenas e grandes empresas, pois colabora para assegurar o seu desenvolvimento, acelera as mudanças, conduz a ação eficiente do gestor a frente das operações. Faz com que as pequenas empresas, por

não conseguirem administrar várias frentes ao mesmo tempo, focam seu trabalho em uma ação específica, em um determinado tempo. Essa maneira fortalece a empresa e o *feedback* é mais assertivo.

O Planejamento faz o empreendedor a se concentrar em fatores chaves para o sucesso da empresa, focando nas prioridades e objetivos da ação.

Todo o planejamento estratégico pode ser dividido em etapas e prioridades, fazendo com que a participação de todos envolvidos no projeto, seja gradativa, dando sempre a atenção maior no que mais interessa a organização.

Segundo TIFFANY & PETERSON (1998), as pequenas empresas que trabalham com planejamento estratégico tem resultados muito superiores às empresas que não realizam algum tipo de planejamento.

### **Metodologias de Planejamentos Estratégicos**

Existem várias metodologias desenvolvidas para a aplicação do planejamento estratégico nas grandes empresas, porém, devido as peculiaridades existentes na gestão de pequenas empresas, trabalharemos com o modelo apresentado por ALMEIDA (1994;2001).

De acordo com ALMEIDA (1994), o processo de planejamento estratégico deve ser bem simplificado, pois o pequeno empresário, não tem tempo, recursos, muitas vezes sem preparo para tarefas complexas do processo e o desejo de resultados rápidos.

ALMEIDA é autor, consultor e professor da área de estratégia empresarial com foco em pequenas empresas. Sua metodologia é voltada a pequenas organizações. Sendo grande conhecedor do dia a dia no pequeno empresário, sua metodologia é apresentada de maneira simples. Seu método envolve custos baixos de treinamentos e consultoria externa, deixando acessível ao pequeno empresário.

O primeiro a ser conscientizado é o empresário. Ele deverá seguir um roteiro prático de trabalho.

### **Roteiro Prático na elaboração do Planejamento**

ALMEIDA (1994) tem o desejo de auxiliar o pequeno empresário no desenvolvimento do planejamento estratégico em grupos de empresa, apresentando uma metodologia simplificada, com baixo custo, possibilitando viabilizar o projeto.

#### **Etapa 1 : Preparatória**

Esta etapa consiste em informar e passar o conhecimento teórico com palestras, treinamentos, consultoria individual, videos, etc.

Orientação da gestão do empresário em relação ao tempo de cada ação.

## Etapa 2 :Exercícios

Essa fase prepara para a base de toda a estratégia da empresa, inclui discussões em grupo e individuais.

No desenvolvimento dessa etapa usam-se planilhas, abrangendo de forma sintética a técnica de planejamento estratégico necessária para a pequena empresa, o qual os procedimentos serão colocados em prática pelo empresário.

- **Análise da vocação da empresa:** nesse momento se avalia as habilidades do empresário e o que a empresa tem facilidade para realizar no campo de atuação. Quais são todas as atividades da empresa? Qual a análise do mercado de atuação? Quais os tipos de clientes, canal de distribuição, produtos e serviços trabalhados? O preço trabalhado está menor ou maior que a concorrência? Como é a divulgação da empresa? Como divulga as informações para seus funcionários?
- **Análise ambiental:** nessa fase serão avaliadas as ameaças do mercado, da concorrência. As variáveis que atrapalham o crescimento da empresa. Será necessário, desenvolver habilidades para encontrar oportunidades de negócio.
- **Identificação dos pontos fortes e fracos:** Avaliação sintetizada da empresa, suas potencialidades e fraquezas. Essa avaliação é realizada comparando com a concorrência. As pequenas empresas tem a facilidade de “visualizar” a realidade e os problemas mais de perto. O SAC (serviço de atendimento ao cliente) é um bom parâmetro. Outra forma é analisar o que os vendedores escutam dos seus clientes, suas críticas e elogios, solicitações e reclamações. Existem sugestões interessantes que o próprio cliente nos informa, até mesmo informações e ações da concorrência.

## Etapa 3 :Finalização

Essa fase consiste no estabelecimento da estratégia a ser seguida pela empresa e inclui as atividades individualizadas:

- **Estabelecimento da estratégia:** o empresário define o caminho que a empresa deverá seguir para atingir seus objetivos. Trata-se de uma síntese das anteriores, nessa etapa, conseguimos visualizar de maneira mais clara qual o real desejo do empresário e implantar as estratégias. Minimizar as ameaças (ex.: prazo de entrega superior ao esperado pelos clientes e maior que o do principal concorrente).A pequena empresa e seu empreendedor tem o conhecimento dos pontos fortes e, será baseado neles, que surgirão as melhores estratégias. Será trabalhado na empresa e divulgado internamente (Endomarketing) e no mercado (equipe

comercial). É o momento de definir estratégias de divulgação através da comunicação integrada.

- **Estabelecendo os objetivos e verificação de sua viabilidade:** ao definir a estratégia, serão estabelecidos os objetivos e a possibilidade de alcançá-los. Esse é um ponto importante que diferencia das metodologias apresentadas anteriormente. Os objetivos são relacionados para cinco anos e conforme sua grandeza, ou seja, os objetivos mais grandiosos são colocados no último ano. Existem objetivos inseridos no primeiro ano que servirá de alicerce para os demais objetivos. Depois de colocarmos os objetivos, são estabelecidas as metas, que compõem a segmentação destes objetivos no tempo.
- **Proposição de projetos para implementação do plano estratégico:** Existirão ações em conjunto formando o projeto, onde existirão prazos, responsabilidade e controle das realizações. O pequeno empresário deverá avaliar as limitações que serão obstáculos no projeto como pessoas envolvidas com capacidade técnica, dificuldades técnicas, organizacionais e financeiros.

### Elaboração Prática do Planejamento Estratégico em Pequenas Empresas

Como o foco é o pequeno empresário, o estabelecimento da Visão, Valores, Princípios, visão do empresário, filosofia, opiniões sobre mercado, gestão de liderança, idéias do futuro, o motivo que o levou a iniciar a empresa, etc.

Existem perguntas que serão respondidas pelo empresário e outras pelos funcionários:

- ✓ Qual é o ramo de atividade?
- ✓ Particularidades da empresa e do ramo de atividade?
- ✓ Como está a empresa e onde quer chegar?
- ✓ Quais são os clientes?
- ✓ Como lidam com os clientes principais?
- ✓ Qual a divisão do faturamento por área geográfica?
- ✓ Quais os produtos e serviços que oferecemos?
- ✓ Como é a qualidade dos serviços e produtos?
- ✓ Qual é a necessidade do mercado?
- ✓ As necessidades dos clientes são variáveis conforme tamanho ou localidade?
- ✓ Qual o nosso diferencial em relação a concorrência?
- ✓ Os departamentos tem comunicação interna? Como funciona?
- ✓ Qual é a imagem da empresa no mercado?

- ✓ Qual é a imagem da empresa em relação aos funcionários?
- ✓ Quais são os principais fornecedores e como é a comunicação?
- ✓ Consegue diferenciar os fornecedores da empresa em produto/atendimento? Qual nota daria a cada um deles?
- ✓ Quais os fornecedores que iniciaram com você?
- ✓ Quais trabalham de maneira que combinará com sua empresa depois do projeto?
- ✓ Quais são seus concorrentes? Quais os pontos fortes e fracos de cada um?
- ✓ Faça um breve relato sobre a projeção financeira nos últimos cinco anos.
- ✓ O aumento do faturamento foi decorrente a qual motivo?
- ✓ A empresa terceiriza serviços?
- ✓ Quantos produtos a empresa produz e quais os principais?
- ✓ Quais deseja aprimorar primeiro? Como fará?
- ✓ Os equipamentos utilizados na fabricação são classificados como modernos ou obsoletos?
- ✓ Os produtos ficam disponíveis em estoque ou são fabricados sob encomenda?
- ✓ Qual o nível de estoque da matéria-prima? É nacional ou importada?
- ✓ Importada pela sua empresa?
- ✓ Qual a posição da empresa no mercado que atua (Market-Share)?
- ✓ A empresa realiza algum planejamento? Qual?
- ✓ Quais são as principais dificuldades do processo?
- ✓ Quais os motivos que dificultam o planejamento?
- ✓ Como analisa o ambiente externo?
- ✓ Como analisa o ambiente interno?
- ✓ Como são coletadas as informações do ambiente interno da empresa?
- ✓ Como são definidos os novos investimentos?
- ✓ Qual o organograma da empresa?
- ✓ Qual é o resultado esperado com a elaboração do planejamento estratégico?

### **Primeiro Passo: A Visão Geral da Empresa**

Após levantamento de dados, podemos começar a elaboração e tabulação das informações, lembrando apenas, que as informações serão coletadas de maneira informal, seguindo um roteiro pré-estabelecido conforme a necessidade da empresa.

O Empreendedor tem várias idéias e vontades pessoais, nesse momento devemos organizar, formatar planilhas, organizar um cronograma e deixar claro as necessidades de investimento para cada ação tomada. Mesmo que as ações sejam tomadas ao mesmo tempo, será necessária uma administração individual, analisando uma a uma. Os resultados serão avaliados durante as ações.

### **Segundo Passo: A análise do ambiente interno e externo**

Com as respostas obtidas do empresário e dos funcionários, apresentaremos por escrito uma ampla visão da empresa.

Visitas aos fornecedores e clientes (trabalho de campo) para análise de mercado serão importantes. Acompanhamento de campo com a equipe comercial nos dará a realidade de mercado com a visão do cliente. Acompanhamento de campo com o comprador nos dará a realidade de cada fornecedor envolvido nos processos.

Avaliação dos líderes e colaboradores de cada área nos darão uma análise mais aprofundada.

### **Terceiro Passo: definição das metas e objetivos**

A maior parte dos planejamentos estratégicos iniciam-se pelas definições dos objetivos da empresa. Existe uma grande dificuldade dos empresários em estabelecer prioridades, prazos, cronograma de trabalho e para a pequena empresa, não tem se estabelecido processos práticos (GOLDE 1986).

Tabela 6: Algumas medidas a serem consideradas no roteiro prático

<b>MEDIDAS</b>
Roteiro elaborado de maneira simples e de fácil entendimento.
Apresentação do roteiro ao empresário.
Conscientização da importância da ferramenta.
Aplicação de um roteiro pelo empresário ou pelo Gerente Geral.
Etapas deverão delinear a visão a longo prazo.
O roteiro será aplicado em etapas pré-estabelecidas, e serão aplicadas em poucas horas semanais, no máximo duas vezes por semana.
Existem atividades ,bem como informações sobre o ambiente interno e externo da empresa, poderão ser obtidas no dia a dia da empresa.

A Missão deverá ser definida após as respostas previamente definidas.
Os valores da empresa e do empresário são avaliadas separadamente e se possível serão distintas;
O pequeno empresário será induzido a avaliar os pontos críticos da empresa e do mercado que atua.
Existem dados externos da empresa que poderão ser convertidos em informação
Várias informações em relação ao ambiente externo podem ser obtidas com vendedores, fornecedores, etc.
É essencial refletir sobre as ações dos concorrentes.
O empresário deve refletir sobre as expectativas de futuro dos seus clientes em relação aos serviços, produtos e da empresa como um todo.
O roteiro leva a uma reflexão da gestão da empresa, facilitando a identificação e análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades de mercado.
As metas e objetivos serão identificados conforme as respostas das etapas anteriores.
As informações divulgadas são de caráter aberto e não confidencial.
As participações dos funcionários no processo diminuem essa dificuldade.
O empresário deverá se conscientizar da importância da participação dos funcionários em todos os processos do projeto de execução do planejamento estratégico.
A apresentação do planejamento estratégico conterà planilhas, fluxogramas, treinamentos em Power Point, apostilas, cronograma, questionários, pesquisa de mercado, entre outros métodos necessários na aplicação do projeto.
<b>Como já observamos nas etapas anteriores, o planejamento estratégico nas pequenas empresas aumentam a lucratividade/faturamento a médio e longo prazo.</b>

### Considerações Finais

As pequenas empresas são determinantes para a economia nacional, sendo geradoras de renda, empregos, impostos, tecnologia e desenvolvimento social.

A conscientização da sustentabilidade surgiu nas pequenas empresas, no trabalho de empreendedores, buscando novas tecnologias a favor da natureza, economia de energia, fornecedores e produtos integros que não exploram a natureza e nem os trabalhadores.

As características dos pequenos investidores são fascinantes, normalmente são pessoas positivas, gostam do trabalho que realizam e vão atrás de seus sonhos e objetivos pessoais.

O planejamento estratégico para esses líderes é essencial para organizar tantos pensamentos e ações. Muitos querem seus objetivos de maneira desorganizada e é nisso que o planejamento ajuda.

Na realidade, faremos uma organização geral da empresa, sempre a partir de idéias grandiosas dos seus idealizados.

O pequeno empresário sempre está atrás dos seus sonhos e muitas pessoas dependem da sua acertividade. Seus familiares, seus funcionários, seus pequenos fornecedores. Existe uma grande cadeia produtiva em todo esse processo de vendas de produtos tangíveis e intangíveis.

### Referências

- ALMEIDA, M.I.R. **Manual de planejamento estratégico:**desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas do Excel.São Paulo,Atlas.
- ALMEIDA, M.I.R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas.** Tese (doutorado).São Paulo,FEA-USP.
- ANSOFF,I (1990).**A nova estratégia empresarial.**São Paulo,Atlas.
- KOTLER, P. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle.São Paulo,Atlas.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva Criando e Sustentando um desempenho Superior.** Trad. Elizabeth Maria de Pinto Braga. 34. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Elsevier, 1989
- PORTER, M. E. (1998). **Como as forças competitivas moldam a estratégia.** In: MONTGOMERY, C. A.
- PORTER, M. E. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, M. E.; (1985). **Competitive advantage.** New York: Free Press. (Disponível na biblioteca da FEA ).
- PORTER, M. E.; (1980). **Competitive strategy.** New York: The Free Press. (Disponível na biblioteca da EESC - USP ).
- Fonte :<http://www.ambev.com.br> Acesso em:07 Jul. 2012
- Fonte :<http://www.bacen.com.br> Acesso em:07 Jul. 2012
- Fonte :<http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=3>. Acesso em: 07 Jul. 2012
- TERENCE, A.C.F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresas:**desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.São Carlos,2002.211p.Dissertação(Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- Fonte :<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-raio-x-das-pequenas-empresas-brasileiras> acesso dia 05 Out 2012

---

*Sergio Cecconi Jr.*

Graduado em Marketing pela UNISA (Universidade de Santo Amaro), pós-graduado em Docência do ensino superior pela UNIG (2012) e MBA em Marketing e Vendas pela Anhanguera(2013).

Atualmente é consultor de empresas em gestão comercial e lançamentos de novos produtos, com 25 anos de experiência no mercado B2B e B2C em segmentos como iluminação, confecção, publicidade, treinamento, recrutamento e seleção, etc. Trabalhou em empresas nacionais, multinacionais de pequeno, médio e grande porte.

Site: [www.gerentenacional.com.br](http://www.gerentenacional.com.br)

e-mail:[sergio@gerentenacional.com.br](mailto:sergio@gerentenacional.com.br)