

Área: Estratégia | Tema: Gestão Estratégica de Pessoas

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DEFINIÇÃO DE METAS PARA UMA EMPRESA  
DE PEQUENO PORTE**

**PROPOSAL FOR STRATEGIC PLANNING AND DEFINITION OF GOALS FOR A SMALL BUSINESS**

Caroline Dos Santos E Silva, Raquel Dalvit Flores e Márcia Bandeira Landerdahl Maggioni

**RESUMO**

Este trabalho teve por finalidade elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a Alfa Informática, empresa de pequeno porte da cidade de Santa Maria-RS. Com base no referencial teórico levantado para embasar o estudo, a coleta de informações junto à organização foi realizada por meio de observação, conversas informais, registros do proprietário, a página da empresa na internet e outros documentos. Assim, partindo do histórico e da trajetória da organização junto ao mercado local foi realizada a análise do cenário organizacional, com a aplicação da matriz SWOT, identificando pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Foram definidos e sistematizados objetivos e metas para o futuro da empresa, assim como foi definido um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H. Com base nesses fatores foi possível definir medidas a serem tomadas para auxiliar o micro empreendedor no desenvolvimento do planejamento estratégico adequado à sua empresa, reforçando a importância da utilização de ferramentas estratégicas para a gestão das organizações, independente do porte das mesmas.

**Palavras-Chave:** planejamento estratégico, tecnologia da informação, pequenas empresas

**ABSTRACT**

This work had the purpose of elaborating a proposal of strategic planning for Alfa Informática, a small company of the city of Santa Maria-RS. Based on the theoretical framework established to support the study, information collection was carried out through observation, informal conversations, owner's records, the company's website and other documents. Thus, starting from the organization's history and trajectory with the local market, an analysis of the organizational scenario was carried out, using the SWOT matrix, identifying strengths, weaknesses, opportunities and threats. Objectives and goals were defined and systematized for the company's future, as well as an action plan was defined using the 5W2H tool. Based on these factors, it was possible to define measures to be taken to assist the micro entrepreneur in the development of strategic planning appropriate to his company, reinforcing the importance of using strategic tools for the management of organizations, regardless of their size.

**Keywords:** strategic planning, information technology, small business

**Eixo Temático: Estratégia**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DEFINIÇÃO DE METAS  
PARA UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

**PROPOSAL FOR STRATEGIC PLANNING AND DEFINITION OF GOALS FOR A  
SMALL BUSINESS**

**RESUMO**

Este trabalho teve por finalidade elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a Alfa Informática, empresa de pequeno porte da cidade de Santa Maria-RS. Com base no referencial teórico levantado para embasar o estudo, a coleta de informações junto à organização foi realizada por meio de observação, conversas informais, registros do proprietário, a página da empresa na internet e outros documentos. Assim, partindo do histórico e da trajetória da organização junto ao mercado local foi realizada a análise do cenário organizacional, com a aplicação da matriz SWOT, identificando pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Foram definidos e sistematizados objetivos e metas para o futuro da empresa, assim como foi definido um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H. Com base nesses fatores foi possível definir medidas a serem tomadas para auxiliar o micro empreendedor no desenvolvimento do planejamento estratégico adequado à sua empresa, reforçando a importância da utilização de ferramentas estratégicas para a gestão das organizações, independente do porte das mesmas.

**Palavras-chave:** planejamento estratégico, tecnologia da informação, pequenas empresas.

**ABSTRACT**

This work had the purpose of elaborating a proposal of strategic planning for Alfa Informática, a small company of the city of Santa Maria-RS. Based on the theoretical framework established to support the study, information collection was carried out through observation, informal conversations, owner's records, the company's website and other documents. Thus, starting from the organization's history and trajectory with the local market, an analysis of the organizational scenario was carried out, using the SWOT matrix, identifying strengths, weaknesses, opportunities and threats. Objectives and goals were defined and systematized for the company's future, as well as an action plan was defined using the 5W2H tool. Based on these factors, it was possible to define measures to be taken to assist the micro entrepreneur in the development of strategic planning appropriate to his company, reinforcing the importance of using strategic tools for the management of organizations, regardless of their size.

**Keywords:** strategic planning, information technology, small business.

# 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário competitivo e em constante transformação, é importante que as empresas busquem conhecer o mercado em que estão inseridas para definir onde desejam chegar e como devem agir para alcançar seus objetivos. Silva (2007) defende que o planejamento estratégico é uma das ferramentas que possibilita aos empreendedores administrar melhor os seus negócios estabelecendo metas, parâmetros e estratégias empresariais. É uma técnica administrativa que traz grandes benefícios às organizações e não deve ser desenvolvida apenas em empresas de grande porte, mas utilizada em empresas de qualquer porte.

O planejamento estratégico busca organizar as ideias das pessoas, para que se possa criar a estratégia a ser seguida e a implementação do plano estratégico, sem perder esforços para que a empresa caminhe na direção correta, de acordo com Almeida (2010). Por sua importância e abrangência, o planejamento deve ser desenvolvido pelo conjunto das principais lideranças da empresa, como forma de fortalecimento de ideias e intenções de maneira flexível (SEBRAE, 2017). Por esse motivo, desenvolver um planejamento estratégico identificando os fatores internos e externos em relação à empresa para criar estratégias cruciais para o progresso da organização é imprescindível.

Com essas considerações, é possível entender a importância do desenvolvimento do planejamento estratégico no ambiente empresarial. Através do planejamento estratégico é que a empresa define seus objetivos e estratégias e a relação pretendida com o ambiente, baseando-se na elaboração de missão, visão e valores organizacionais, no estabelecimento de objetivos, na identificação de oportunidades e nas estratégias operacionais.

O propósito para o desenvolvimento desse estudo foi de compreender que a elaboração de um planejamento estratégico é essencial, não apenas quando se trata de organizações de grande porte, mas de extrema importância nas micro e pequenas empresas com intenção de atingirem resultados satisfatórios e competirem no mercado em que estão inseridas.

As empresas de pequeno porte apresentam um papel econômico fundamental no país, são elas que geram mais da metade dos empregos e rendimentos no mercado brasileiro. O planejamento estratégico serve para dar um rumo de o que a empresa deve e o que não deve fazer para o futuro da organização. Infelizmente, alguns gestores não tem conhecimento tático ou não aplicam essa ferramenta na organização, elevando os índices de falência das empresas de pequeno porte no país.

Conforme o site Governo do Brasil (2012), de cada 100 micro e pequenas empresas abertas no Brasil, permanecem em funcionamento após os primeiros dois anos de existência 73 empreendimentos. Segundo Lombardi Junior (2010), os três fatores principais que levam a mortalidade precoce de inúmeras empresas brasileiras envolvem a falta de clientes, a falta de capital de giro e a carga tributária elevada. Fatores esses ocasionados pela falta de um bom planejamento estratégico, condição determinante para a sobrevivência dos novos empreendimentos.

Diante deste contexto, a pesquisa teve como objetivo geral elaborar uma proposta de planejamento estratégico para uma pequena empresa de suporte em tecnologia da informação e vendas de equipamentos de informática, a Alfa Informática. E como objetivos específicos propôs-se: definir missão, visão e valores da empresa; construir a matriz SWOT, considerando o ambiente interno e externo da empresa; sugerir objetivos organizacionais de acordo com a necessidade da empresa; e definir estratégias, a partir da aplicação da ferramenta 5w2h.

Para tanto, buscou-se reunir dados e informações sobre a Alfa Informática, identificando os pontos positivos da empresa e suas limitações para competir no mercado. Com isso, verificou-se a necessidade de elaborar um planejamento estratégico de acordo com as características da empresa para auxiliar o pequeno empresário na administração de seu negócio e guia-lo para progredir num mercado competitivo. Diante disso, discutir planejamento

estratégico e suas contribuições para as organizações em suas abordagens teóricas torna-se relevante.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Para viabilizar este trabalho fez-se necessário buscar referências teóricas que serviram de embasamento para a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico para a pequena empresa objeto de estudo. Assim, esta seção aborda aspectos de planejamento estratégico e a sua importância para as micro e pequenas empresas.

### **2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O planejamento estratégico é uma ferramenta empresarial essencial para a sobrevivência e sucesso das organizações que diz respeito ao processo de elaboração da estratégia, considerando a relação entre a empresa e o ambiente interno e externo, definindo os objetivos para a tomada de decisão do plano de ação a ser implementado. Gonçalves (2012) resume planejar em entender o que deve ser realizado e o que não realizar na empresa, sendo essa ação crucial para o sucesso da organização e a tomada de decisão sob responsabilidade dos gestores. É um poderoso instrumento de gestão que ajuda nos variados processos decisórios e precisa de uma atualização contínua. “Planejar é, portanto, decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer” (LACOMBE, 2009, p. 70). Resumindo, é o caminho que vai do ponto onde se está até aonde se quer chegar.

Fognoli, Andrade e Lima afirmam que “a globalização impulsiona a inovação tecnológica e a concorrência, entre outros fatores, esse processo de modernização tem tornado o planejamento estratégico uma eficaz arma para os gestores” (2015, p. 4). No entanto, lamentavelmente, boa parte dos gestores não compreendem as verdadeiras vantagens ao se implementar um planejamento estratégico para o futuro da organização.

O planejamento é o plano de ação da empresa, desenvolvido para orientar as ações de curto, médio e longo prazo, servindo para dar sentido ao futuro das organizações. Uma definição para a ação de planejar, conforme Silva (2007), é a análise de importantes elementos atuais e do passado e a avaliação para ações desenvolvidas futuramente, formando um plano de ação que torne possível à organização alcançar os resultados esperados.

O planejamento estratégico representa como a estratégia será desenvolvida, formulada, implementada e avaliada. Zanette (2004) defende que a formação da estratégia é dependente da estrutura organizacional, sua função e o mercado em que está inserida. As estratégias empresariais estão completamente relacionadas aos objetivos e metas organizacionais determinados, apresentando rumos e métodos a serem empregados para o alcance dos mesmos. Ainda na visão de Zanette (2004, p. 16), “cabe ao administrador criar sua estratégia de acordo com a cultura, filosofia e estrutura da empresa, adaptando-a da melhor forma, para interagir com o ambiente externo e conseguir alcançar seus objetivos.” Ou seja, os diferentes níveis de uma organização apresentam os planejamentos de maneira integrada, estruturando um todo único e melhor gerenciado.

Neste sentido, o planejamento estratégico é uma ferramenta ampla que tem por propósito verificar o rumo desejado e que abrange implementações relacionadas, em que se englobam diversos níveis de metas, objetivos, prazos e responsabilidades. De acordo com Sousa (2012), as vantagens do planejamento estratégico são oferecer e contribuir para o crescimento da empresa. O sucesso da ampliação da área de atuação da companhia depende de uma análise prévia do mercado atuante. Chiavenato (2014, p. 160) afirma que “o planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo ações que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos”. Um bom planejamento estratégico

objetiva elevar os resultados da empresa, enquanto a falta do mesmo coloca em risco a sobrevivência dessas empresas.

Portanto, o planejamento estratégico procura elevar ao máximo os resultados dos procedimentos organizacionais e tornar mínimos os riscos nas tomadas de decisões das empresas, proporcionando um cenário de maior eficiência, eficácia e efetividade. A efetividade corresponde à competência da organização coordenar continuamente, com o passar do tempo, dedicação e disposição, tendo em vista o alcance dos resultados gerais e o custeio da empresa no ambiente. Oliveira (2015, p. 8-9) salienta que, “a eficiência, a eficácia e a efetividade são algumas das principais medidas para avaliar uma boa administração, pois, normalmente, os recursos com os quais o executivo trabalha são escassos e limitados.” Logo, para que uma organização seja efetiva, ela também deverá ser eficiente e eficaz.

Sintetizando, o planejamento estratégico é uma ferramenta que consiste em elaborar com base na missão e no negócio da empresa, um plano de ação e de metas com objetivo de garantir a qualidade, o lucro, e a marca da empresa, oferecendo uma visão de futuro, independente do porte da organização.

É possível dizer que o planejamento é um método elaborado com a função de alcançar um determinado acontecimento desejado, ou seja, é a organização para se atingir a situação desejada, que ocorre através de um plano bem desenvolvido, otimizando os recursos da empresa e tornando-os mais eficientes e eficazes em sua aplicabilidade. Para compreender a aplicação do planejamento estratégico é essencial reconhecer os diferentes níveis de administração, decisão e operação que constituem toda e qualquer organização. A Figura 1 mostra estes níveis e os respectivos tipos de planejamento.

Figura 1 - Níveis de decisão e os tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (1999, p. 43).

Como demonstrado na Figura 1, os planejamentos tático e operacional dão suporte ao planejamento estratégico. O planejamento operacional é a formalização das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa, envolvendo diretamente as decisões operacionais. O planejamento tático tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Já o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa (OLIVEIRA, 2015).

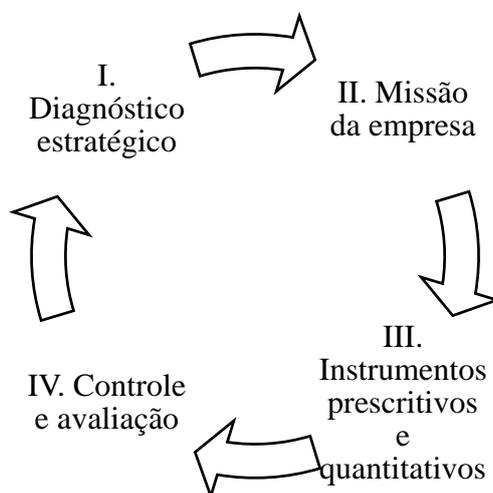
É importante entender que um planejamento estratégico não sai do papel se os planos do nível tático e do nível operacional não forem bem constituídos, pois este deve ser um processo integrado e mútuo. Conforme a visão de Peradelles (2016), todos os níveis são

necessários para a organização, o estratégico orienta a visão, o tático para desdobrar a visão em planos de ação menores, e o operacional para tornar os planos executáveis. Desta maneira, o planejamento deve envolver a empresa como um todo, sendo um incentivo para que os colaboradores se comprometam com os resultados.

Para a elaboração e implementação de um planejamento estratégico, alguns passos devem ser seguidos: a definição do negócio, dando significado único para as atividades da empresa, a fim de evitar que ela seja percebida de maneira imprecisa; a definição da visão de futuro, com o propósito de criar a imagem da empresa em um estado futuro ambicioso e desejável, relacionado essa imagem com a máxima satisfação dos clientes; a definição da missão, que constitui-se como a razão de ser da empresa; e a definição dos valores ou princípios filosóficos que regem as ações e decisões da empresa, segundo os quais ela age.

Oliveira (2015, p. 44) divide em fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Fases do planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Oliveira (2015, p. 44).

A primeira fase, do diagnóstico estratégico, deve ser realizada por pessoas representativas das várias informações, que verificam e analisam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa. Na segunda fase, da missão, “deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico” (OLIVEIRA, 2015, p. 52). Na terceira fase há o estabelecimento de onde se quer chegar e de como chegar na situação almejada pela empresa, por meio dos instrumentos prescritivos e quantitativos. Já na quarta fase, verifica-se como a empresa está caminhando para a situação almejada. O controle pode ser definido como a ação necessária para a realização dos objetivos, metas, estratégias e planos de ação estabelecidos (OLIVEIRA, 2015).

Na visão de Chiavenato (2014, p. 161), o planejamento estratégico exige sete etapas: a determinação dos objetivos, a análise ambiental externa, a análise organizacional interna, a formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia empresarial, a elaboração do planejamento estratégico, a implementação por meio de planos táticos e planos operacionais e o acompanhamento e avaliação dos resultados.

Considerando estas etapas apresentadas, entende-se que as empresas devem adotar o planejamento estratégico para implantar organização, direcionamento e controle em suas atividades, maximizar seus objetivos, minimizar suas deficiências e proporcionar a eficiência à organização.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O segmento de micro e pequenas empresas (MPEs) apresenta uma participação bastante expressiva no papel socioeconômico do país. De acordo com o Sebrae (2014), as MPEs brasileiras geraram, em 2011, 27% do valor adicionado do conjunto de atividades pesquisadas (PIB). Esse percentual vem aumentando na série histórica, iniciada em 1985, quando esse indicador representava 21% do valor adicionado (PIB), e em 2001, 23,2%. Em serviços e comércio as MPEs representaram, em 2001, 19% do valor adicionado, enquanto a indústria totalizava 7,8%.

Ainda, em relação ao número de empresas em atividades de serviços e de comércio, as MPEs representaram, em 2011, representativamente, 98% e 99% do total de empresas formalizadas. Já em relação ao emprego, as MPEs representavam 44% dos empregos formais em serviços, e aproximadamente 70% dos empregos gerados no comércio. Cerca de 50% das remunerações do setor formal de comércio foram pagas, em 2011, por MPEs (SEBRAE, 2014). O mesmo estudo do Sebrae (2014) aponta que “as micro e pequenas empresas já são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor). No setor de serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) tem origem nos pequenos negócios”.

A partir destas informações, percebe-se que as micro e pequenas empresas têm importante contribuição no desenvolvimento econômico do país, muitas vezes servindo de opção para quem deseja ser dono do próprio negócio ou para quem está desempregado e não possui muita qualificação. Não resta dúvida que, devido a demanda de crescimento das microempresas nas últimas décadas, sua importância para a economia do país é significativa. Diferente do que muitos acreditam, o fracasso das microempresas está 80% relacionado à falta da implementação do planejamento estratégico e apenas 20% relacionado à falta de recursos (FOGAGNOLI; ANDRADE; LIMA, 2015).

Assim como para as grandes organizações, o planejamento estratégico é fundamental para as pequenas empresas, uma vez que se constata que estas precisam de abordagens gerenciais mais eficazes para serem competitivas e que a maior parte dos problemas que enfrentam estão relacionados a questões estratégicas. No ambiente das microempresas, quando bem estruturado, o planejamento contribui para a manutenção e o crescimento do negócio. Para isso é fundamental que os gestores possuam amplo conhecimento dessa importante ferramenta e da forma de aplicação da mesma.

Fogagnoli, Andrade e Lima (2015) ainda argumentam que a efetivação das ações estratégicas pode ser o diferencial das microempresas que determinará se a mesma continuará a prosperar ou enfrentará sérios problemas estruturais. O planejamento estratégico deve investir os recursos possíveis e desenvolver ações de forma a concretizar os objetivos previamente delimitados e alcançar as metas organizacionais.

As particularidades dentro das pequenas e médias empresas não podem deixar de ser levadas em consideração, pois são determinantes na forma de gerenciar e atuar no mercado. Segundo o Sebrae-SP (2011), as particularidades comportamentais são as que levam em consideração os aspectos pessoais do pequeno empresário como costumes e modos; as particularidades estruturais levam em consideração os aspectos internos dentro da organização; e as particularidades contextuais levam em consideração os aspectos externos a organização, que não estão sob o controle do micro e pequeno empresário.

Conforme Almeida (2010, p. 2), “o resultado da utilização do planejamento estratégico para pequenas empresas é muito grande, visto que empresas pequenas dificilmente fazem qualquer reflexão estratégica”. O planejamento estratégico quando aplicado às pequenas empresas, necessita de um grande grau de simplificação e para a surpresa dos empresários, pequenas mudanças de direção podem transformar completamente, e positivamente, o resultado

da empresa. É neste sentido que propõe-se este estudo, apresentando a aplicação prática possível do planejamento estratégico em uma pequena empresa.

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, com o objetivo de elaborar um planejamento estratégico para a empresa Alfa Informática (nome fictício, utilizado para preservar a identidade da empresa estudada). De acordo com Silva e Menezes (2011), a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica para embasar o estudo, feita em livros e artigos científicos e acadêmicos, artigos em revistas utilizando autores que apresentam no referencial reflexões sobre o planejamento estratégico.

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de caráter qualitativo, que segundo Vergara (1990), é definido como um estudo localizado em uma ou poucas unidades, como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, uma comunidade ou mesmo um país. A escolha justifica-se por ter sido desenvolvido a partir dos dados de uma única empresa, a Alfa Informática, localizada em Santa Maria - RS.

Os dados primários foram coletados via observação dos processos administrativos e técnicos dentro da rotina da loja e conversas informais com o gestor, e os dados secundários obtidos por meio de pesquisa documental, a partir de dados fornecidos pelo proprietário da empresa, material on-line no site da empresa e outros documentos organizacionais. A coleta de dados foi realizada no período de agosto a novembro de 2017. A partir das informações coletadas foi desenvolvido o planejamento estratégico proposto, elaborada etapa por etapa, conforme as definições da teoria que embasaram a realização deste trabalho.

### **4 RESULTADOS**

Nesta seção são apresentados os resultados deste estudo, iniciando pela contextualização da empresa Alfa Informática. Na sequência é realizada a análise do cenário organizacional, pela aplicação da matriz SWOT e a definição de missão, visão e valores organizacionais. Finalmente, há a definição dos objetivos e metas e a definição do plano de ação proposto para a empresa Alfa Informática.

#### **4.1 A EMPRESA ESTUDADA: ALFA INFORMÁTICA**

A Alfa Informática (nome fictício) é uma empresa que atua no ramo de suporte em informática e venda de produtos da área, desde 2008, ano de sua fundação, na cidade de Santa Maria - RS. A empresa surgiu do desejo de empreender de seu proprietário, motivado por sua experiência adquirida pelo tempo em que trabalhou com suporte em informática em outras empresas locais.

Foram investidos inicialmente R\$ 10 mil na sede da loja, para montagem da sala e compra de materiais para dar início aos serviços de manutenção, disponibilizando de R\$ 5 mil em capital de giro. No primeiro ano de empreendimento sem colaborador, o proprietário executava todos os atendimentos na loja assim como os atendimentos a domicílio solicitados pelos clientes. Passado esse primeiro momento, com um ano e meio de negócio a demanda por serviços aumentou e o proprietário buscou uma parceria. Por pouco mais de um ano, a empresa passou a ser Grupo Alfa Informática, contando com um sócio, que depois deste período encerrou a sociedade por conta de outra oportunidade profissional. A empresa então voltou a ser firma individual, como permanece até os dias de hoje.

Seguindo a tendência de crescimento que vivia no período, no ano de 2010 o proprietário contratou outro técnico para auxiliar nos serviços e posteriormente uma secretária para os atendimentos. Até os primeiros meses de 2015 a empresa atingiu bons resultados e crescia constantemente, mas segundo a visão do proprietário, a empresa não estava preparada nos melhores moldes da administração de empresas, encontrando dificuldades para manter o crescimento dos anos anteriores na empresa.

A Alfa Informática atualmente encontra-se no mesmo padrão de 2015, com um quadro de colaboradores que continua o mesmo: o proprietário atuando como gestor da loja e como técnico, e dois funcionários: um técnico e uma secretária. A estrutura da loja é pequena, dividida entre o setor técnico e o setor de recepção e atendimento aos clientes.

Conforme relato do gestor, o maior ganho da empresa nos últimos anos foi a consolidação de parcerias com organizações de pequeno e médio porte que atuam em Santa Maria e região, nos diversos ramos de negócios e com boa reputação no mercado. A empresa tem como clientes também pessoas físicas, das classes A, B e C, moradores de Santa Maria para contratação de serviços e aquisição de produtos pela loja física, e localizados em todas as regiões do país em compras pela internet.

A Alfa considera ter um bom conjunto de distribuidores, sendo mais de trinta no presente, distribuídos pelo território nacional. As compras são efetuadas somente com fornecedores oficiais, diretamente com fabricantes e seus fornecedores credenciados, todas as compras são feitas por Skype de acordo com promoções dos distribuidores. A maioria efetuada por encomenda, já que a empresa faz a análise das necessidades e desejos dos clientes, um levantamento da possibilidade de compra, visando melhor custo benefício, e após análise, apresenta um orçamento e indica o produto para o comprador, que se for aprovado vira um pedido de compra.

Em relação à concorrência, o gestor afirma que falta conhecimento de sua parte, pelo fato de seu envolvimento em todos os processos da loja. A empresa possui poucas informações de onde a concorrência compra, sobre a qualidade do serviço e produtos ofertados, e quanto à qualidade no atendimento. Na tentativa de reconhecer seu posicionamento frente ao grande número de lojas concorrentes espalhadas pela cidade e para se situar no mercado, o proprietário realiza uma pesquisa anual de preços junto aqueles que considera serem seus principais concorrentes, mas a pesquisa abrange apenas a prestação de serviços de formatação com e sem backup de dados e o valor da hora da visita técnica praticada.

## 4.2 ANÁLISE DO CENÁRIO ORGANIZACIONAL

Para a concretização do planejamento estratégico é fundamental que a empresa analise com atenção o ambiente em que está inserida. A ferramenta matriz SWOT é utilizada para analisar os pontos fortes e os pontos fracos, assim como as oportunidades e as ameaças do negócio. Esta análise permite que o empreendedor organize o plano de ação para diminuir os riscos e somar as chances de êxito da empresa. Neste trabalho foi realizada a análise do ambiente interno e externo da empresa com o objetivo de auxiliar o pequeno empresário na tomada de decisão da empresa.

### 4.2.1 Pontos fortes

Pela análise do ambiente interno foram identificados os seguintes aspectos como pontos fortes da empresa Alfa Informática:

a) Consolidação financeira: a empresa não possui dívidas, dispõe de capital de giro para investimentos e tem sede própria.

b) Conhecimento do negócio: o proprietário sabe executar todas as tarefas realizadas na loja, tem conhecimento das atividades técnicas e dedica-se também às funções administrativas.

c) Bom relacionamento com seus clientes: a empresa oferece um serviço sério e confiável, criando uma relação fiel com seus clientes.

d) Estoque de mercadorias: a loja conta com um estoque de materiais fundamental para a rotina de trabalho, para uso das funções dos técnicos e venda aos clientes.

e) Atendimento a domicílio: os técnicos atendem pessoas físicas e jurídicas à domicílio, assim como fazem a busca da máquina a ser concertada e entregam na casa do cliente novamente.

f) Mix de serviços: a empresa tem experiência para resolver diversos tipos de problemas relacionados a informática: resolve problemas de funcionamento de redes, tem capacidade de planejar e implantar toda a infraestrutura de informática de uma empresa e trabalhar com servidores, também atende serviços similares, como instalação e manutenção de CFTV (monitoramento por câmeras) e planejamento para o bom funcionamento de redes wi-fi em grandes ambientes.

g) Produtos com baixos índices de retorno por problemas: o proprietário é cuidadoso com o material que oferece a seus clientes, negocia somente com distribuidoras conceituadas e representantes oficiais de marcas renomadas e de excelente qualidade no mercado.

h) Treinamento de funcionários: novos funcionários recebem treinamento de acordo com as funções do mesmo.

i) Satisfação do cliente: a empresa não possui registro de reclamações de seus consumidores e está preparada para resolver qualquer eventualidade que possa desagradar seus clientes.

j) Vendas de máquinas e instalação: a empresa acredita ser um diferencial vender máquinas (computadores, notebooks) e oferecer juntamente a instalação das mesmas.

k) Localização da loja a respeito de serviços: é um ponto possível de estacionar, localizado próximo ao centro, facilitando na movimentação dos clientes que visitam a loja para trazer equipamentos e contratar serviços.

#### **4.2.2 Pontos fracos**

Pela análise do ambiente interno foram identificados os seguintes aspectos como pontos fracos da empresa Alfa Informática:

a) Depende de parceiros terceirizados: de acordo com a demanda, para a realização de alguns serviços o proprietário depende da contratação de um ou mais colaboradores terceirizados.

b) Não dispõe de marketing estruturado: a loja não investe e não tem uma pessoa que atue no marketing da empresa, a divulgação da loja é feita pelo proprietário em conjunto da auxiliar administrativo (secretária) da empresa.

c) Localização para vendas de produtos não vistosa: a empresa está localizada próxima ao centro, porém numa região de fluxo menos intenso de pessoas, não atraindo novos clientes.

d) Estrutura física da loja não é atraente: a loja não tem uma fachada cativante e suas instalações internas não são confortáveis e não comportam muitas pessoas ao mesmo tempo.

e) Baixa lucratividade dos produtos de informática: o gasto com tributação é alto e não compensa o lucro da empresa por cada venda.

#### **4.2.3 Oportunidades**

Pela análise do ambiente externo foram identificadas as oportunidades:

a) Informatização das micro e pequenas empresas: tecnologia da informação cada vez mais presente nas micro e pequenas empresas.

b) Vendas no website da loja: vender pelo site é uma alternativa para complementar as vendas feitas na loja física, oferecendo vantagens de entrega grátis para atrair clientes virtuais.

c) Aumento do mix de produtos: o proprietário objetiva aumentar seu mix de produtos, a longo prazo planeja iniciar vendas de smartphones.

d) Aumento do mix de serviços: devido ao aumento da sensação de insegurança na sociedade atualmente, a empresa pretende investir ainda mais no serviço de instalação de câmeras, já ofertado pela empresa.

e) Especialização de serviços de tecnologia focado na segurança das informações das empresas: o gestor da empresa está terminando sua graduação em redes de computadores e pretende se especializar nessa área em que poucos profissionais estão habilitados para atuar.

#### **4.2.4 Ameaças**

Pela análise do ambiente externo foram identificadas as seguintes ameaças:

a) Concorrência: é uma ameaça rotineira, a concorrência desse setor na cidade é grande.

b) Crise financeira do país: em tempos de crise a demanda de serviços reduz, empresas que acabam diminuindo seu número de colaboradores conseqüentemente investem menos em tecnologia.

c) Mudança repentina de tecnologia: dificuldade em acompanhar as oscilações no uso de tecnologia.

d) Cultura do consumidor: procuram preços baixos e muitas vezes não se preocupam com qualidade.

#### **4.3 DEFINIÇÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES ORGANIZACIONAIS**

Um dos objetivos deste trabalho consistia em propor a sistematização da missão, visão e valores da Alfa Informática, entendendo que a clareza destes aspectos estratégicos pode proporcionar um direcionamento interno junto aos seus colaboradores e parceiros, assim como auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais.

Para definir a missão da empresa foram julgados todos os elementos do planejamento estratégico. Buscou-se compor uma missão disposta a orientar os funcionários para aonde a organização pretende chegar, tendo em vista trabalhadores motivados, para que os mesmos contribuam no alcance dos objetivos da organização. A missão da Alfa ficou assim constituída: “Assegurar um atendimento honesto e comprometido com as necessidades e satisfação de cada cliente. Disponibilizar produtos de qualidade e garantia, visando à confiança no relacionamento com seus clientes, construindo uma organização de sucesso, alicerçada nesses valores.”

Já a visão proposta para a empresa corrobora com a crença de mostrar aos colaboradores onde a organização planeja estar futuramente: “Ser reconhecida em Santa Maria pela ética nos serviços prestados e qualidade dos produtos vendidos, visando futuramente ser referência de vendas em Santa Maria e região pelo seu web site com a mesma dedicação.”

No que se refere a valores, a empresa preza por um perfil conservador, honesto e ético para com seus clientes e parceiros, mostrando inteiro comprometimento, confiabilidade e dedicação pelo trabalho desenvolvido. Neste sentido, foram definidos os seguintes valores como base e suporte do trabalho da Alfa: honestidade, ética, comprometimento, confiabilidade e dedicação.

A seguir são apresentados os objetivos e metas desenhados a partir deste estudo junto à empresa Alfa Informática.

#### 4.4 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E METAS

A partir do diagnóstico realizado na loja, foi possível descrever os objetivos e traçar as metas para a empresa. A proposta surgiu do estudo realizado juntamente com as contribuições do gestor. Os objetivos e metas são apresentados no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Objetivos e metas para a Alfa Informática

<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>
1. Crescimento do quadro de funcionários.	1. A empresa pretende até 2020 contratar um administrador, um ou até dois técnicos e uma atendente com perfil em vendas.
2. Propaganda e divulgação.	2. A partir de 2018, divulgar a marca Alfa Informática nos veículos de comunicação da cidade e em rede social com regularidade e rigor.
3. Reconhecimento do website e fortalecimento das vendas online.	3. Focar em ações de marketing digital, para captar mais clientes virtuais e consequentemente atingir bons índices de vendas via homepage até 2020.
4. Fidelização dos clientes.	4. A partir de cada contrato e venda efetuada, criar uma comunicação pós vendas e pós serviços com os clientes, com intuito de fidelizar e acompanhar as satisfações e insatisfações do trabalho efetuado.
5. Melhorar a estrutura física da loja.	5. Até 2020 o proprietário pretende abrir um outro ponto na cidade, para melhor atender seus clientes ou expandir a estrutura em que a loja atua nos dias de hoje.
6. Novos serviços e produtos.	6. Aumentar o investimento em serviços e produtos em sistema de segurança nos próximos dois anos. Seguir analisando tendências de mercado, pois uma vontade do proprietário é trabalhar com smartphones.

Com os objetivos e as respectivas metas estabelecidas, passa-se à apresentação do plano de ação desenvolvido para a empresa estudada.

#### 4.5 DEFINIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

Para que o planejamento estratégico desenvolvido para a Alfa Informática seja implementado é fundamental conferir todas as ações que foram propostas, visto que são determinantes para o rumo que a empresa pode tomar. Foram definidas estratégias para colaborar com a análise das ações a serem executadas pela empresa. Assim, a ferramenta 5W2H foi utilizada para apresentar de maneira clara cada tópico relacionado aos objetivos da empresa, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Plano de ação (5W2H)

(continua)

<b>Objetivo</b>	<b>1. Crescimento do quadro de funcionários.</b>
<b>Passo</b>	<b>Detalhes</b>
O que fazer? ( <i>What</i> )	Ampliar o quadro de funcionários da empresa.
Por que fazer? ( <i>Why</i> )	O proprietário opera em todos os setores da loja, ficando sobrecarregado de tarefas. Portanto, para um melhor atendimento das demandas da empresa se faz necessário a contratação de um administrador para auxiliar na gestão da loja, outro técnico para execução dos serviços e uma atendente com perfil para vendas, para liderar as ações de vendas.
Quem fará? ( <i>Who</i> )	A contratação será efetuada pelo proprietário.
Quando fará? ( <i>When</i> )	Até 2020.
Como fazer? ( <i>How</i> )	Processo seletivo para contratação de novos funcionários.
Onde fazer? ( <i>Where</i> )	Na empresa.
Quanto? ( <i>How much</i> )	Valor será definido pelo proprietário.
<b>Objetivo</b>	<b>2. Propaganda e divulgação.</b>
<b>Passo</b>	<b>Detalhes</b>
O que fazer? ( <i>What</i> )	Realizar propaganda e divulgação de produtos e serviços.
Por que fazer? ( <i>Why</i> )	Para consolidar a marca da loja na cidade. Ser reconhecida pela comunidade Santamariense e região.
Quem fará? ( <i>Who</i> )	O administrador da empresa com a contribuição do proprietário.
Quando fará? ( <i>When</i> )	A partir do primeiro semestre de 2018.
Como fazer? ( <i>How</i> )	Apostar na elaboração e distribuição de folders, outdoor e facebook.
Onde fazer? ( <i>Where</i> )	Santa Maria e página da internet.
Quanto? ( <i>How much</i> )	Valor a ser definido.
<b>Objetivo</b>	<b>3. Reconhecimento do website e fortalecimento das vendas online.</b>
<b>Passo</b>	<b>Detalhes</b>
O que fazer? ( <i>What</i> )	Buscar o reconhecimento do website e o fortalecimento das vendas pela internet.
Por que fazer? ( <i>Why</i> )	A empresa possui um site sem sucesso. O intuito é agregar novos clientes virtuais e conseqüentemente efetuar um índice maior de vendas pelo site.
Quem fará? ( <i>Who</i> )	O administrador da loja.
Quando fará? ( <i>When</i> )	Até 2020.
Como fazer? ( <i>How</i> )	Será contratado um administrador para a loja e o mesmo fará um curso de marketing digital ofertado pela empresa para executar as questões referentes ao site da loja.
Onde fazer? ( <i>Where</i> )	Na loja.
Quanto? ( <i>How much</i> )	O valor será definido pelo proprietário.
<b>Objetivo</b>	<b>4. Fidelização dos clientes.</b>
<b>Passo</b>	<b>Detalhes</b>
O que fazer? ( <i>What</i> )	Fidelizar os clientes da empresa.
Por que fazer? ( <i>Why</i> )	Proporcionar maior satisfação e segurança aos clientes.
Quem fará? ( <i>Who</i> )	Todos os colaboradores deverão criar uma boa relação com os clientes. Mas a responsável por manter essa boa comunicação deverá ser a atendente.
Quando fará? ( <i>When</i> )	A partir de cada contrato e venda efetuada.

(conclusão)

Como fazer? ( <i>How</i> )	Criação de um programa de pós venda e pós serviço. Pesquisas de satisfação do cliente.
Onde fazer? ( <i>Where</i> )	Na loja.
Quanto? ( <i>How much</i> )	Valor a ser definido.
<b>Objetivo</b>	<b>5. Melhorar a estrutura física da loja.</b>
<b>Passo</b>	<b>Detalhes</b>
O que fazer? ( <i>What</i> )	Melhorar a estrutura física da loja.
Por que fazer? ( <i>Why</i> )	Ambiente pequeno e visual pouco atrativo para os clientes.
Quem fará? ( <i>Who</i> )	Proprietário.
Quando fará? ( <i>When</i> )	Até 2020.
Como fazer? ( <i>How</i> )	Abertura de um novo ponto na cidade ou expandir a o ponto atual.
Onde fazer? ( <i>Where</i> )	Santa Maria.
Quanto? ( <i>How much</i> )	Valor a ser definido.
<b>Objetivo</b>	<b>6. Novos serviços e produtos.</b>
<b>Passo</b>	<b>Detalhes</b>
O que fazer? ( <i>What</i> )	Ofertar novos serviços e produtos.
Por que fazer? ( <i>Why</i> )	Investir em serviços que seguem tendência do mercado.
Quem fará? ( <i>Who</i> )	Atendente e técnicos.
Quando fará? ( <i>When</i> )	Nos próximos dois anos.
Como fazer? ( <i>How</i> )	Analisar as tendências de mercado.
Onde fazer? ( <i>Where</i> )	Divulgar no site, facebook e na loja física.
Quanto? ( <i>How much</i> )	Valor a ser definido

O plano de ação demonstrado no Quadro 2, assim como todo os aspectos de planejamento estratégico da Alfa Informática foram desenvolvidos com a participação e contribuição constante do proprietário da empresa. Mesmo assim, antes de ser implementado na empresa o gestor deve fazer uma análise para verificar se a loja comporta as mudanças que podem ocorrer e também conscientizar os colaboradores dos benefícios que as mudanças trazem para a empresa e ao seu trabalho dentro da organização.

Portanto, mesmo que a empresa veja como necessária a execução de um plano de ação é imprescindível a análise do gestor, pois envolve a organização por inteira. Somente com a aprovação do pequeno empresário o planejamento estratégico proposto nesse trabalho passará a ser implementado na empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho realizado na empresa Alfa Informática teve como principal objetivo elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a empresa. Durante a realização do trabalho foi possível analisar a administração do empreendimento, caracterizar o negócio da empresa, definir a missão, visão e valores, elaborar de maneira clara os objetivos e as metas, analisar o ambiente interno e externo em que a empresa atua, considerando seus pontos fortes e fracos e suas oportunidades e ameaças e, finalmente, definir as estratégias competitivas conforme o diagnóstico da empresa.

Todas essas etapas tiveram o propósito de responder o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo, a elaboração do planejamento estratégico, com o apoio das teorias reconhecidas sobre o tema. Para isso, foram realizadas diversas conversas informais com o proprietário da empresa estudada, por meio das quais foram obtidas as informações necessárias

para análise e elaboração do plano de ação, dando oportunidade da empresa dar continuidade ao planejamento estratégico aqui desenvolvido.

Como sugestão de estudos futuros, sugere-se à empresa pesquisar e analisar a percepção de seus clientes. Outra sugestão refere-se à elaboração de um plano para atender pessoas físicas e pessoas jurídicas de acordo com suas características específicas, possibilitando à empresa estudada um diferencial competitivo em relação a seus concorrentes.

O planejamento estratégico é de fato um processo contínuo a ser vivenciado pelas empresas nos dias de hoje, pois é preciso ser flexível às possíveis mudanças que ocorrem a todo o momento no ambiente organizacional. Um exemplo desta dinâmica está na pretensão da Alfa Informática em ampliar seu quadro de funcionários, a fim de aumentar sua produtividade, fazendo com que a empresa consiga atender toda a sua demanda e seja capaz de investir na penetração de novos mercados.

Por este estudo foi possível apontar a necessidade de modificação na estrutura física da empresa, para que seja possível dispor de um melhor ambiente de trabalho para os colaboradores, de fácil acesso e bem apresentável para maior movimentação de clientes. A empresa espera aumentar seus canais de divulgação e propaganda, divulgando sua marca onde possua cliente em potencial, o que proporcionará um aumento nas vendas. Também almeja ter seu site reconhecido, fortalecendo suas vendas virtuais em todas as regiões do país.

Um aspecto importante deste trabalho está em reforçar o entendimento de que, independentemente do porte da organização, é preciso administrá-la com comprometimento e dedicação, para conseguir superar a concorrência preocupante e algumas vezes desleal, originada com a globalização cada vez mais ativa e atuante no mundo em que as organizações se posicionam e no mercado em que atuam.

Portanto, o Planejamento Estratégico, é uma ferramenta de gestão essencial para qualquer empresa, seja ela, de pequeno ou de grande porte. Ter o conhecimento do próprio negócio, conhecendo quais seus valores e sua cultura, analisando o ambiente em que a empresa está inserida e possuindo uma visão de futuro, ela acaba possuindo uma vantagem competitiva diante de seus concorrentes, pois mesmo tendo objetivos e metas desafiadoras, formula suas estratégias e consegue alcançar seus sonhos e objetivos.

Enfim, embora o presente estudo tenha se limitado aos aspectos estratégicos de uma organização específica, a Alfa Informática, espera-se que este trabalho contribua para a compreensão de que o planejamento estratégico é uma ferramenta importante que possibilita a tomada de decisões com maior segurança, ampliando a capacidade das organizações de se colocarem no mercado de forma mais competitiva e efetiva.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. São Paulo: Manole, 2014.
- FOGAGNOLI, G. M.; ANDRADE, J. S.; LIMA, K. M.A. **Planejamento Estratégico e sua importância na microempresa**. MS: Revista Conexão Eletrônica, 2015.
- GOVERNO DO BRASIL. **Sobrevivência e mortalidade**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/sobrevivencia-e-mortalidade>>. Acesso em: 8 dez. 2017.
- GONÇALVES, G. **O que é planejamento estratégico**. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/o-que-e-planejamento-estrategicos/66492/>>. Acesso em: 29 out. 2017.
- LACOMBE, F. J. M. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LOMBARDI JUNIOR, R. **Principais fatores causadores da mortalidade precoce das micro e pequenas empresas no Brasil**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/principais-fatores-causadores-da-mortalidade-precoce-das-micro-e-pequenas-no-brasil/47484/>>. Acesso em: 13 out. 2017.

OLANDA, I. P.; FROTA, J. **Mini curso estratégia para pequenas e médias empresas**. Sobral: UEVA, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2015.

PERADELLES, M. **A diferença entre o planejamento estratégico, tácito e operacional**. 2016. Disponível em: <<http://www.blogdaqualidade.com.br/a-diferenca-entre-o-planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>>. Acesso em: 24 out. 2017.

SEBRAE-SP. **Definição de micro e pequenas empresas**. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/PortalSebraeSP/Biblioteca/Documents/EstudosEPesquisas/MP\\_E\\_em\\_numeros/classificacao\\_mpe\\_empregados.jpg](http://www.sebraesp.com.br/PortalSebraeSP/Biblioteca/Documents/EstudosEPesquisas/MP_E_em_numeros/classificacao_mpe_empregados.jpg)>. Acesso em: 18 set. 2017.

SEBRAE. **Como elaborar um planejamento estratégico**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-elaborar-um-planejamento-estrategico,854836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 8 dez. 2017.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. 2014. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20pequenas%empresas.pdf>>. Acesso em: 11 dez. 2017.

SEBRAE. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-emei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 11 dez. 2017.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. Santa Catarina: UFSC, 2011.

SILVA, E. **Planejamento estratégico para a empresa Facilvel Veículos Ltda**. Tijuca: UNIVALI, 2007.

SOUSA, A. M. **Proposta de planejamento estratégico**, em uma microempresa comercial do ramo de confecções, segundo o modelo de Oliveira (2007). Campina Grande: UEPB, 2012.

VERGARA, S. C. **Tipos de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, 1990.

ZANETTE, D. L. **Planejamento estratégico: estudo de caso da empresa Gabriella Revestimentos Cerâmicos Ltda**. Criciúma: UFSC, 2004.