

Planejamento estratégico: paradigma e alicerce para o pequeno empreendedor

Adriana Polloni

Bruno Leonardo Baptista Viterale

Clovis Furlanetto

Pedro Gilberto Arnaut

Sérgio da Rocha Paris

RESUMO

Este trabalho analisa a importância do planejamento estratégico para as empresas, especialmente em um cenário de rápidas mudanças e incertezas.

O planejamento estratégico é um processo administrativo que ajuda as empresas a definir metas, ações e direções para alcançar o sucesso. São mencionados alguns dos principais teóricos e escolas do planejamento estratégico moderno, incluindo Taylor, Fayol, Ford e Peter Drucker.

Discute a importância do planejamento para as empresas e cita Michael Porter, que afirma que uma empresa só pode superar seus concorrentes se for capaz de estabelecer e preservar uma diferença.

Utilizando de ferramentas como a Matriz SWOT e as Cinco Forças de Porter, as empresas podem planejar estrategicamente e alcançar seus objetivos. Aborda sobre a estratégia Lean Startup que pode ajudar as empresas a desenvolver capacidades de competição.

Mostra casos interessantes de sucesso como o do McDonald's e Rick Chester. E por fim, exemplos de autores e empreendedores que deixaram um legado sobre o assunto.

Palavras-chave: Gestão; Planejamento; Estratégia.

ABSTRACT

This work analyzes the importance of estratégia planning for companies, especially in a scenario of rapid changes and uncertainties.

Strategic planning is an administrative process that helps companies define goals, actions, and directions to achieve success. Some of the main theorists and schools of modern strategic planning are mentioned, including Taylor, Fayol, Ford, and Peter Drucker.

The importance of planning for companies is discussed and Michael Porter is quoted, who states that a company can only overcome its competitors if it is able to establish and preserve a difference.

Using tools such as the SWOT Matrix and Porter's Five Forces, companies can strategically plan and achieve their goals. It addresses the Lean Startup strategy that can help companies develop competitive capabilities.

It shows interesting success cases such as McDonald's and Rick Chester. And finally, examples of authors and entrepreneurs who left a legacy on the subject.

Keywords: Management; Planning; Strategy.

INTRODUÇÃO

O mercado atual revela o abismo entre empresas que possuem um planejamento estratégico bem definido e as empresas que possuem deficiência ou mesmo nem iniciaram sua estratégia.

Diante disso, surge a necessidade de se discutir e aprofundar sobre a importância do planejamento e a visão de futuro que ele permite, auxiliando na tomada de decisão das empresas.

Neste mercado altamente competitivo e dinâmico, percebemos a vastidão de novas empresas que surgem a cada momento. Este cenário revela também que muitas destas não estão preparadas para os desafios do ambiente empresarial e que falta planejamento. A maioria não consegue se tornar uma empresa sólida e fecha as portas. Com Planejamento Estratégico as empresas conseguem ter uma visão holística de sua trajetória, metas e objetivos, bem como os processos para alcançá-los. No Brasil, há um forte incentivo para o desenvolvimento sustentável das organizações, através de empresas de fomento ao empreendedorismo como SEBRAE, incubadoras ou mesmo aglomerados econômicos.

O empreendedorismo é uma atividade fundamental para o desenvolvimento econômico e social de qualquer país. Ele é responsável por gerar empregos, aumentar a renda e melhorar a qualidade de vida das pessoas. No entanto, para que um empreendimento seja bem-sucedido, é necessário que o empreendedor tenha uma estratégia sólida. A estratégia é um plano de ação que orienta as decisões e ações de uma empresa.

Um planejamento é fundamental para garantir que a empresa esteja no caminho certo e alcance seus objetivos. Uma estratégia bem elaborada pode ajudar o empreendedor a identificar oportunidades, enfrentar desafios e superar a concorrência. Paulo Gomes (2015) afirma:

Uma empresa que não tenha planejamento hoje, não significadizer que ela nasceu do nada. Ainda que não tenha existido uma documentação mais complexa de planos, esta empresa nasceu de um planejamento. Alguém idealizou a empresa. Alguma necessidade foi apontada no mercado. Um empreendimento deu origem a ela. (GOMES, 2015, p.9)

O objetivo principal desse artigo será o de explorar as principais estratégias para pequenos empreendedores, como elas podem ser aplicadas para aumentar as chances de sucesso de um

negócio e quais são os principais paradigmas enfrentados durante essa trajetória, de modo a fornecer aos empreendedores informações.

DESENVOLVIMENTO

Vivemos na atualidade em um cenário de várias e rápidas novidades sejam elas em negócios, políticas ou tecnologias, e isso tudo interfere no modo como as empresas devem agir para garantir seu sucesso no mercado atual. Ter conhecimento e um bom pensamento estratégico, é sem dúvidas um grande diferencial competitivo e de sobrevivência para todas as empresas, principalmente pequenos empreendedores.

Além disto, também é necessário identificar através de pesquisas e estudos qual melhor ramo para atuar, não pensando somente em habilidades que se tenha, mas entendendo o mercado, suas oportunidades e deficiências.

Vemos por diversos períodos, empresas que estão em ramos altamente bem-sucedidos, e mesmo assim não conseguem grandes retornos, ou mesmo empresas que eram líderes de seus nichos, e que aos poucos estão mostrando sinais de fraqueza. Segundo Medeiros:

No contexto geral, estratégia é preparar caminhos, ou seja, o como fazer para atingir os objetivos estratégicos e enfrentar incertezas futuras. Para isso, é preciso desenvolver a consciência para conceber e implementar estratégias de sucesso em um contexto, algumas vezes, de imprevisão e volatilidade. (MEDEIROS, 2021, p.19)

O planejamento estratégico representa um processo administrativo que traça metas, ações, direções e padrões decisivos, que são capazes de sustentar uma empresa, proporcionando escolhas assertivas e perspectiva de futuro, independentemente de seu porte ou nicho. Para planejar estrategicamente deve-se usar os recursos disponíveis de forma eficiente e aumentar a produtividade, identificando as melhores condições e formas para se conquistar o sucesso.

Objetivos do planejamento estratégico

Michael Porter (2009) diz, “Uma empresa somente consegue superar seus

opponentes, se for capaz de estabelecer uma diferença que consiga preservar; A empresa deve entregar maior valor a seus clientes, ou criar um valor comparável a um custo mais baixo, ou fazer ambos”

Toda empresa que almeja ter uma estrutura de negócios forte e flexível para passar pelos enfrentamentos do mercado precisa ter seu planejamento. Será necessário que se saiba quais são os objetivos, metas e planos para um bom fluxo das atividades de uma empresa. Para tanto são necessárias algumas etapas, que formularão os objetivos do planejamento estratégico, começando pela definição do negócio, onde o foco é no modelo, no nicho escolhido e não nos produtos ou serviços. É nesta fase também que se definem a missão, visão e valores do negócio. Por seguinte, vem a etapa do diagnóstico, a qual se entende quais são os reais objetivos da empresa, analisa-se todas as áreas sob um aspecto avaliativo, e esses objetivos devem estar alinhados a gestão empresarial.

Utiliza-se geralmente o Método APO - Administração por Objetivos de Peter Drucker, publicado em seu livro *“The Practice of Management”* em 1954. E ainda para deixar esta etapa mais completa utiliza-se também a técnica de Matriz de Valor, que visa analisar mais profundamente: Preço, durabilidade, atendimento e outros fatores. Segundo Orlando (2021):

Os objetivos do planejamento estratégico são: Analisar aspectos internos da organização e externos onde essa atua. Com base nesse propósito é possível definir por meio de algumas técnicas como proceder com o planejamento para que seja possível analisar tanto o ambiente interno, quanto o ambiente externo. (ORLANDO, 2021, p.30)

O planejamento estratégico tem como foco principal orientar a empresa a seguir por melhores caminhos, e estes, fundamentados em análises do passado, cenários atuais e projeções de futuro. Ele permite ter uma visão ampla da empresa, traçar caminhos de longo ou curto prazo e ainda antecipar riscos em tomadas de decisões. Além de ajudar as empresas a avaliarem seus concorrentes como um todo, entendendo seus produtos ou serviços e tendo uma perspectiva mais completa de suas vantagens perante eles.

Podemos destacar também que o planejamento é muito eficaz nas relações dentro da empresa, pois alinha os objetivos em geral, de forma que todos trabalhem na mesma direção, além de estimular o comprometimento e motivação dos colaboradores.

Ainda acerca de seus objetivos, é importante destacar sobre a vantagem competitiva que uma empresa possui em comparação aos que não aderem esta técnica. É possível garantir uma posição lucrativa e sustentável, pois estratégias não levam em consideração apenas

a cadeia de valor, mas também o mercado e seus concorrentes. Segundo Michael Porter (2009): “uma estratégia competitiva é ser diferente, pois ao estabelecer um diferencial competitivo e preservá-lo as organizações conseguirão superar seus concorrentes”.

Construção de um planejamento estratégico eficaz

Algumas questões definem bem e direcionam a criação de um planejamento estratégico adequado para todo tipo de negócio. Onde estamos? Para onde queremos ir? Como chegar lá? A resposta a estas indagações serve de base para iniciar uma estratégia eficiente, mas o fato que vai ser um grande diferencial para este processo será a dedicação e o reforço nos detalhes.

Mao Tse-Tung complementa essa ideia dizendo: “Pensamos demasiadamente pequeno, como o sapo no fundo do poço. Ele acha que o céu é tão grande quanto o topo do poço. Se ele fosse à superfície, teria uma visão totalmente diferente.”

Para se ter um bom planejamento é interessante começar com os elementos: Missão, visão e valores que são fundamentais para a estratégia de uma empresa além de ajudar a definir sua identidade e propósito.

A missão é a razão de existência da empresa, é o que torna claro e possíveis os objetivos de uma empresa, afinal uma empresa não se define apenas pelo nome. Um caminho simples para definir este item é pensar no porquê a empresa existe, o que a empresa faz e para quem ela faz. A missão não é um simples texto que preenchamos com as respostas a estas perguntas, ela é completa e profunda, onde devem ser explorados todos os seus componentes, os quais são: clientes, produtos ou serviços, mercado, tecnologia, filosofia, sobrevivência, crescimento e lucratividade, autoconceito, imagem pública e colaboradores.

A visão é uma espécie de declaração do que a empresa deseja para o futuro. Nela contém as aspirações e inspirações que norteiam a atividade empreendedora. A visão traz consigo os vislumbres de desejo como: no que a empresa quer se tornar, qual a direção que irá trilhar para alcançar os seus objetivos, ou mesmo auxiliar a todos os participantes a terem um norte para apontar seus esforços, direcionando ao que a empresa pretende construir, deixando claro onde irá levar os recursos investidos. Em suma, uma boa proposta de visão deve quantificar a visão, definir um nicho e fornecer uma linha do

tempo.

Já os valores, são os princípios éticos, morais e crenças que norteiam comportamentos, atitudes e o modo de decisão do pessoal nas atividades da empresa e na busca de seus objetivos. Estes devem refletir a cultura da empresa e o jeito como deseja ser vista pelos seus colaboradores, clientes e fornecedores. Os valores também interferem nos resultados de uma empresa, como por exemplo se uma empresa diz em seus valores que é sustentável e respeita o meio ambiente, e de repente seus colaboradores utilizam apenas veículos poluidores, muitos papéis e tudo o que mais desrespeita esta crença, isso pode manchar a reputação da empresa diante de seu público afetando seus resultados. Por isso é fundamental muita cautela na definição deste item. Renata Dutra mostra os passos de um planejamento eficaz:

Análise a Situação: Avalie o ambiente interno e externo da empresa. Identifique os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Analise a concorrência, as tendências do mercado, as influências dos clientes e as mudanças regulatórias. Identifique o público-alvo e entenda suas necessidades, desejos e comportamentos de compra. Definição de Objetivos: Estabeleça metas claras e mensuráveis. (DUTRA, 2023)

Seguindo na construção do planejamento, temos a análise dos ambientes internos e externos da organização, que compreende uma visão detalhada sobre o mercado em que a empresa atua ou pretende atuar, bem como sua estrutura. Esta etapa é importante pois ajuda a criar um modelo de decisões da empresa que determina e revela seus objetivos, princípios e metas, com base em seus pontos fortes, evitando suas fraquezas, sempre buscando novas oportunidades e se preparando para possíveis ameaças. Geralmente nesta etapa utiliza-se a ferramenta SWOT citada anteriormente para listar de forma mais visual todos esses itens.

O próximo passo compreende em estabelecer os objetivos e metas da empresa, de curto, médio e longo prazo sempre em concordância com a missão e visão dela. O ideal é ser bem específico, escolher objetivos que sejam mensuráveis, alcançáveis e relevantes pois isso irá conduzir os esforços e recursos da organização como um todo, ou seja, seguir o padrão conhecido como SMART: Específicos (*Specific*), Mensuráveis (*Measurable*), Alcançáveis (*Achievable*), Relevantes (*Relevant*) e baseadas em um prazo (*Time-based*).

A seguir são formuladas as estratégias, ou melhor dizendo é criado o plano de ação para que a empresa consiga alcançar os objetivos traçados, levando em consideração seus

recursos, capacidades, pessoal e o ambiente em que está inserida. Neste sentido, a ferramenta 5W2H se ajusta perfeitamente para auxiliar em sua construção. 5W2H, é uma sigla em inglês que compreende respectivamente em: 5W - *What* (O que fazer?), *Why* (Por que fazer?), *Where* (Onde fazer?), *When* (Quando fazer?), *Who* (Quem vai fazer?) e 2H - *How* (Como fazer?), *How much* (Quanto custa fazer?). Ao responder todas estas questões, a empresa consegue facilmente mapear e objetivar as ações, definindo os responsáveis por cada atividade, bem como seus prazos, métodos, ferramentas e recursos que serão investidos. Isso auxilia a garantir que as implantações deem melhores resultados.

A empresa deve também focar seus esforços em mensurar, acompanhar e controlar as ações e resultados, e isso é o último item da construção do planejamento estratégico. Podemos inclusive dizer que é uma das mais importantes de todo o planejamento, por isso é fundamental adotar ferramentas de monitoramento eficientes, para saber se tudo está saindo conforme planejado e identificar possíveis falhas.

Existem alguns conceitos que ajudam nesta atividade, dentre eles temos o BSC (*Balanced Scorecard*) que monitora as ações, partindo de 45 perspectivas fundamentais na empresa: Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e do Aperfeiçoamento e Crescimento, permitindo aperfeiçoamento durante o processo. Temos também o KPI (*Key Performance Indicator*), que são os indicadores chave, que mensuram os recursos e esforços utilizados de forma mais assertiva. Como exemplos temos o CAC - Custo de Aquisição de Cliente e o ROI - Retorno sobre Investimento.

Todas essas etapas devem ser feitas de forma integrada, com intuito de prover o sucesso de todo o planejamento estratégico, com isso a organização terá caminhos para driblar a concorrência, promover a fidelização de seus clientes, ter resultados escalonáveis e manter a sustentabilidade da empresa sem precisar fugir de seus propósitos e interesses.

Cultura de processos para novos empreendedores

Conhecendo esta ferramenta em detalhes que, compreende o planejamento estratégico, é fácil identificar a vantagem que traz, principalmente se usada por pequenos empreendedores que detém poucos recursos e tempo.

Afinal, conforme nos diz Thiel (2022, p. 12): “A estratégia pode ser usada para, por exemplo, melhorar os lucros, a satisfação do cliente e a eficiência geral. Nesse caso,

estratégia significa um plano de melhoria. Isso mostra que a estratégia é um conceito versátil”.

Mas isso somente é possível com uma boa cultura organizacional, onde as pessoas interagem entre si em um ambiente com sentimentos, comportamentos e percepções que levem ao mesmo objetivo. A cultura de processos segundo SEBRAE, pode ajudar a empresa a crescer mais, manter-se alinhada às novas tecnologias e tendências, reduzir custos, aumentar a produtividade, otimizar processos e melhorar a relação com clientes. É importante incentivar a inovação e investir em cultura organizacional, para o bom crescimento da empresa.

Para se ter uma boa cultura de processos é preciso identificar os elementos da cadeia produtiva do negócio e saber como as atividades da empresa são realizadas. Isso pode ser realizado com a implantação de ferramentas que automatizam e promovem melhoria contínua aos processos, que ajudam a identificar e reduzir desperdícios, custos e ainda aumentam a eficiência das atividades da empresa. A cultura deve ser aplicada a todos os níveis da empresa, da gestão até o operacional para trazer benefícios a todos.

Segundo Schein, a cultura de processos é importante para aplicar a cultura de melhoria contínua dentro de uma organização, permitindo desfazer os nós de uma malha produtiva complexa e identificar os processos um por um, bem como a cadeia de valor da empresa. Isso pode e deve ser aplicado em todos os portes de empresas, desde empreendedores individuais até empresas multinacionais.

CONCLUSÃO

Empresas que adotam um planejamento estratégico têm mais do que um simples plano, tem um cenário completo, não para uma aplicação presente com retorno imediato e, sim, um planejamento em cima de objetivos e expectativas a médio e longo prazos.

Por outro lado, vimos que empresas que não adotam um planejamento estratégico podem ter dificuldades em definir seus objetivos e tomar decisões informadas, o que pode afetar negativamente seu desempenho e, em alguns casos, levar à falência.

O planejamento sempre deve ser orientado pelo bom senso, pela ética e acima de tudo, profissionalismo, deixando de lado modéstias e aspirações pessoais, evitando que o tema se restrinja exclusivamente em uma pessoa, mas, deve-se estender em prol da equipe e da

organização patrocinadora do projeto, todo movimento e real situação dele.

Essa afirmação se deve ao fato de que, muitas vezes, o criador ou implementador da estratégia acaba centralizando suas propostas como se fosse algo de cunho pessoal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOCATO, Raquel; VEIGA, Patrícia Trudes da. **Se você pensa que sabe tudo, está em apuros.** Entrevista Revista PEGN, Ed. Globo. 2023

CARNEIRO, Caio. **Seja foda!** Buzz Editora, 2017 CHESTER,

Rick. **Pega a visão.** Edição Pop. ed. Buzz, 2018

DUTRA, Renata. **Planejamento Estratégico em Gestão, Organização e Liderança.** São Paulo. Edição do Kindle, 2023

ELISABETH, Sandra; CALADO, Robisom. **Planejamento Estratégico Lean.** São Paulo. Edição do Kindle, 2017

GOMES, Paulo. **Planejar e Empreender: Como pensar estrategicamente?** São Paulo. Edição do Kindle, 2015

GRANDCHAMP, Leonardo. **Falta de planejamento causa falência de muitas empresas.** Rede Jornal Contábil. 2021. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/falta-de-planejamento-causa-falencia-de-muitas-empresas/> Acesso em: 25 de Jul. de 2023.

MEDEIROS, Francisco José Fonseca de. **Inteligência Estratégica: Método Washington Platt: Os sentidos do lobo.** São Paulo. Edição do Kindle, 2021

MULLER, Guilherme. **MARK ZUCKERBERG: transformando as Redes Sociais em uma nova Realidade Virtual.** LINKEDIN. 2021 Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/mark-zuckerberg-transformando-redes-sociais-em-uma-nova-m%C3%BCller/?originalSubdomain=pt> Acesso em: 25 de Jul. de 2023

NIGGLI, Daniel. **ANÁLISE SWOT | Teoria e exemplos práticos de como fazer! Aprenda a fazer sua matriz SWOT.** São Paulo. Edição do Kindle, 2021

O que é uma startup? Empreendedorismo, SEBRAE. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 31 de Jul. de 2023.

SCHEIN, Edgar Henry. **Cultura organizacional e liderança.** Atlas, 2009

SILVA, Alexandre. **Planejamento Empresarial Estratégico em 24h: OPLANO IDEAL PARA QUEM NÃO TEM TEMPO A PERDER.** São Paulo. Edição do Kindle, 2023

SILVA, Flávio Augusto da. **Geração de valor.** Buzz Editora. Edição do Kindle, 2020

SITA, Maurício; WUNDERLICH, Marcos. **Planejamento estratégico para a vida.** São Paulo. Edição do Kindle, 2020

SOUZA, José Orlando de lima. **Planejamento Estratégico: Ferramentas, Métodos e Técnicas.** São Paulo. Edição do Kindle, 2021

THIEL, Cristiane. **Kit de Ferramentas do Estrategista: Como pensar, planejar e agir para ter sucesso nos negócios.** São Paulo. Edição do Kindle, 2022

TZU, Sun. **A arte da Guerra.** Ed Buzz, 2018.

