

---

**O PAPEL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL E DA TI EM  
PEQUENAS EMPRESAS**

***THE ROLE OF ORGANIZATIONAL STRATEGIC PLANNING AND IT IN SMALL BUSINESS***

Anderson W. do Amaral Constante<sup>1</sup>, Hilton Carlos Chaves Matins Neto<sup>2</sup>, Jardiel Fernandes de Oliveira<sup>3</sup>

**RESUMO:** As pequenas e médias empresas desempenham um papel de destaque na economia, porém uma das críticas a elas refere-se ao seu comportamento predominantemente reativo-adaptativo e pouco proativo. Com o crescimento da Internet e a globalização do comércio, a Tecnologia da Informação (TI) passou a ter um papel essencial nos negócios e na administração empresarial. A TI vem servindo de base a novos modelos organizacionais, novos processos de negócio e novos modos de compartilhar conhecimento. Embora figure como fator de grande importância competitiva e com toda a disseminação dos benefícios consolidados, a TI continua ainda não alcançando plenamente as pequenas empresas que, no geral, não possuem sistemas informatizados. Neste trabalho, serão identificados os resultados da TI dando ênfase nos processos, e sua repercussão no resultado das pequenas empresas, junto a isso apresentar diretrizes e recomendações que visam facilitar a análise de *Stakeholders* para um comportamento estratégico mais proativo por parte de seus gestores como a utilização da análise SWOT. A metodologia utilizada será por levantamento bibliográfico sobre os impactos da TI e um levantamento em estudos realizados pelo SEBRAE junto às micro e pequenas empresas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Análise estratégica organizacional. Análise estratégica TI. Análise SWOT. Micro e pequenas empresas.

**ABSTRACT:** *Small and medium-sized enterprises play an important role in the economy, but one of the criticism of theirs refers to their predominantly reactive-adaptive behavior and little proactive. With the growth of the Internet and the globalization of trade, the Information Technology (IT) has an essential role in business and in business administration. IT has been serving as a basis for new organizational models, new business processes and new ways of sharing knowledge. Although figure as very important competitive factor and dissemination of consolidated benefits, IT is not still reaching the small businesses that, in general, do not have computerized systems. In this work, will be identified the results of IT giving emphasis on processes, and its impact on the result of small businesses along that present guidelines and recommendations aimed at facilitating the analysis of Stakeholders for a more proactive strategic behavior by their managers how to use SWOT analysis. The methodology used will be for bibliographical survey on the impacts of IT and a survey on studies carried out by SEBRAE along for micro and small enterprises.*

**KEYWORDS:** *organizational strategic analysis. Strategic analysis you. SWOT Analysis. Micro and small enterprises.*

---

<sup>1</sup> Aluno Mat. 2011029958

<sup>2</sup> Aluno Mat. 2011029940

<sup>3</sup> Aluno Mat. 2011022686

## 1. INTRODUÇÃO

A Tecnologia da Informação (TI) vem se tornando o bem mais valioso de uma empresa, sendo utilizada na realização de boa parte de suas operações. Hoje é impossível imaginar uma empresa sem uma forte área de tecnologia. Não há dúvidas sobre o diferencial que faz as práticas de TI, tendo um papel vital na coleta de análise, na distribuição de informações, suportando toda parte de tomada de decisão, sendo o diferencial para o mundo dos negócios e garantindo maior competitividade no mercado.

As Micro e Pequenas empresas para se manterem competitivas no mercado, necessitam usar a informação como instrumento para uma gestão de processos eficiente e tomada de decisão eficaz, proporcionando uma visão gerencial ampla de todos os setores da empresa auxiliando no controle da organização visando adequação às normas, aplicação de ferramentas gerenciais focadas em melhoria contínua, eficiência e eficácia, buscando diferencial competitivo e vantagens estratégicas de posicionamento diante da concorrência.

Este Artigo apresenta o uso de análise estratégica organizacional com a análise estratégica de TI, aplicada em uma análise SWOT com a finalidade de mapear as áreas de necessidades das empresas.

## 2. As micro e pequenas empresas

SEBRAE (2013) diz que as MPE (Micro e Pequena Empresa) são de grande importância na economia brasileira e um significativo papel do setor de comércio, tanto socialmente, com a geração de empregos, quanto economicamente, pela contribuição ao PIB nacional, consegue-se

perceber a relevância do desenvolvimento deste trabalho.

SEBRAE (2013) cita que no Brasil, o universo de MPEs representa 95% do total de estabelecimentos industriais, 98% dos comerciais, e 99% dos estabelecimentos do setor de serviços. Segundo dados mais recentes do IBGE (2010), as MPE representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, são responsáveis por 60% de empregos no país e constituem 99% do total de estabelecimentos formais existentes no país. O setor de comércio é preferencial, seguido de serviços, indústria e construção civil.

O Estatuto da Micro e Pequena Empresa (Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999) considera microempresa aquela com faturamento bruto anual de até R\$ 433.755,14 e pequena com faturamento bruto anual de até R\$ 2.133.222,00 (SEBRAE, 2013). Segundo dados do IBGE (2003) as características gerais das Micro e Pequenas Empresas são baixa intensidade de capital, as altas taxas de natalidade e de mortalidade, forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão de obra ocupada nos negócios, poder decisório centralizado, estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica, registros contábeis pouco adequados, contratação direta de mão de obra, utilização de mão de obra não qualificada ou pouco qualificada, baixo investimento em inovação tecnológica, maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro, e relação de complementaridade

e subordinação com as empresas de grande porte.

### 3. Teoria Geral dos Sistemas

A Teoria Geral de Sistemas (T.G.S.) surgiu com os trabalhos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy. A Teoria Geral de Sistemas não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas sim produzir teorias e formulações conceituais que possam criar condições de aplicações na realidade empírica. Bertalanffy criticava a visão que se tem do mundo dividida em diferentes áreas, como física, química, biologia, psicologia, sociologia, etc. São divisões arbitrárias. E com fronteiras solidamente definidas. E espaços vazios entre elas. A natureza não está dividida em nenhuma dessas partes.

Bertalanffy (2008) nos mostra que Sistemas são um conjunto de diversos elementos inter-relacionados, partes de um todo que buscam realizar atividades com a mesma finalidade. Ele também afirma que as propriedades dos sistemas não podem ser descritas significativamente em termos de seus elementos separados. A compreensão dos sistemas somente ocorre quando estudamos os sistemas globalmente, envolvendo todas as interdependências de suas partes.

#### 3.1 Conceitos de Sistemas

Bertalanffy (2008) cita que um sistema é um conjunto de elementos interdependentes e interagentes; um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado e cujo resultado (output) é maior do que o resultado que as unidades poderiam ter se funcionassem independentemente. Ainda para este autor, este

conceito está presente em toda parte da ciência, sua evolução é complexa e mudou completamente o pensamento e a maneira da população se comunicar. O pensamento em termos de sistemas é um fato dominante pertencente a varias áreas do conhecimento, um dos aspectos que cita esta evolução é a passagem da engenharia e produção de energia, que consumia grandes quantidades de energia com máquinas a vapor, migrando para a engenharia de controle que empregou dispositivos de baixa potência.

#### 3.1.1 Tipos de Sistemas

Bertalanffy (2009) cita que os sistemas podem ser abertos ou fechados, mostra que é considerado um sistema aberto aquele que interage com o ambiente, o sistema dos seres vivos é um bom exemplo, que apresenta matérias que se importa e exporta, constrói e se destrói.

No organismo humano o protótipo do sistema aberto é o sangue, com seus vários níveis de concentração mantidos constantes. As concentrações e a retirada dos metabolismos e das substâncias de prova administradas seguem a cinética dos sistemas abertos.

(BERTALANFFY, 2009, pg.193).

Bertalanffy (2009) cita que os Sistemas fechados são os sistemas que não apresentam intercâmbio com o meioambiente que os

circunda, pois são herméticos a qualquer influência ambiental.

**Tabela 4 – Exemplos de tipos de Sistemas**

Área	Exemplo
Biologia	Ser humano
Psicologia	Indivíduo; Família
Sociologia	Universidade – Classes - Alunos
Administração	Empresa -> Subsistemas político, organizacional, operacional, social, recursos humanos
Tecnologia da Informação	Qualquer combinação organizada de pessoas, hardware, software, redes de comunicação, recursos de dados e políticas e procedimentos que armazenam, restauram e transformam e disseminam informações em uma organização

Fonte –(Bertalanffy 2009)

#### 4. Planejamento Organizacional Estratégico

Abrams (1991) cita que o planejamento estratégico é um processo de determinação dos principais objetivos de uma organização, das políticas e estratégias que a governarão, do uso e disponibilização dos recursos para a realização dos objetivos, em que esse processo é composto por premissas, planejamento propriamente dito, implementação e revisão.

Oliveira (1999) mostra que esse processo pode ser visto como uma atividade gerencial que possibilita que os executivos estabeleçam um rumo para a organização, buscando certo nível de otimização no relacionamento entre organização e ambiente,

correspondendo ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelos gestores para a situação em que o futuro tenda a ser diferente do passado. Pode ser descrito como uma técnica administrativa que cria a consciência de suas ameaças e oportunidades, de seus pontos fortes e fracos para o cumprimento dos objetivos, mobilizando a organização na escolha e construção de seu futuro.

Quinn (2001) define que o planejamento está relacionado a um processo dinâmico e interativo, que descreve como uma série de atividades formalizadas para produzir e articular resultados, na forma de sua integração de decisões. Esse processo também deve retratar a definição de um futuro desejado para a

organização. Dessa forma, o planejamento estratégico constitui-se num sistema integrado de decisões, capaz de produzir dados e informações para ajudar os gestores a pensar estrategicamente, sem armadilhas, sem falhas e apoiar a articulação de estratégias ou visões de futuro na organização, seja com base em *insights* de suas experiências pessoais, seja com base em números coletados em pesquisas.

Parsons (1983) mostra que para que as relações entre o planejamento estratégico e as estratégias organizacionais sejam efetivamente integradas, as informações da organização devem ser coerentes em todos os níveis de planejamento. Fundamentalmente para elaborar o planejamento estratégico, será necessário estabelecer uma metodologia que integre o mesmo ao planejamento dos sistemas de informação, dos sistemas de conhecimentos e da TI nas organizações, pois as informações são parte da organização e de seu ambiente interno e externo, como ferramentas competitivas.

## 5. A TI nas empresas

Rezende e Abreu (2000) dizem que a Tecnologia da Informação (TI), veio para atender à complexidade e as necessidades empresariais ela é gerada e explicitada pelo conhecimento das pessoas e tem sido empregada como instrumento para os mais diversos fins, sendo utilizada por indivíduos e organizações para acompanhar a velocidade com que as transformações vêm ocorrendo no mundo para aumentar a produção, melhorar a qualidade dos produtos, analisar mercados, tornando ágil e eficaz a interação entre eles, abrangendo clientes e competidores.

Laudon e Laudon (2007) citam que tendo em vista o poder fornecido pelas ferramentas de TI, elas também são usadas na comunicação e na gestão empresarial, de modo a manter a competitividade entre as pessoas e organizações em seus respectivos mercados de atuação. As empresas são vistas como sistemas abertos, em que determinados *inputs* são introduzidos e processados, gerando certos *outputs*. Assim, o processo administrativo mais amplo envolve processos menores que interagem entre si e operacionalizam as entradas, transformando-as em saídas. Com efeito, a empresa se vale de recursos materiais, humanos e tecnológicos, cujo processamento resulta em bens ou serviços a serem fornecidos ao mercado.

## 6. Benchmarking

Dias (2008) cita que à medida que novas fases da vida social vão chegando, a competitividade aumenta de igual forma em todos os setores da vida. O *benchmarking* surge na verdade nesse contexto competitivo e dinâmico a que o mundo se adapta inexoravelmente. É uma forma de inovar, de procurar está sempre à frente de seus concorrentes. Sendo assim, é de extrema importância saber como e de onde se origina esta técnica que visa melhorias organizacionais, sobretudo, para garantir a eficácia de seu uso, além do que a prática só é possível, partindo de uma sólida base teórica.

### 6.1 Definições de Benchmarking

Para Spendolini (1993) o *benchmarking* pode ser definido como “um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processo de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores

práticas, com a finalidade de melhoria organizacional”. Para que esta técnica possa desenvolver seu objetivo nas organizações promovendo assim grandes melhorias, faz-se necessário entendê-la, bem como identificar sua essência e origem, afinal é bem mais eficiente saber manusear e conhecer a fundo qualquer tipo de estratégia a ser utilizado, nesse caso o *Benchmarking*.

Conforme Araújo (2001), a técnica do *benchmarking* é centrada na premissa de que é imperativo explorar, compreender, analisar e utilizar as soluções de uma empresa, concorrente ou não, diante de determinado problema, o *benchmarking* é uma excelente tecnologia de gestão organizacional e oferece aos que acreditarem corretamente em seu potencial, alternativas que aperfeiçoam processos organizacionais, produtos e serviços.

Camp (1998) apresenta uma definição a que chama de operacional quando diz que “*Benchmarking* é a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior”. Esta definição tem seu caráter operacional, pois está bem centrada nas operações realizadas por uma empresa, bem como subentende que a empresa tenha um perfeito conhecimento a respeito de suas operações, ao utilizar da técnica do *benchmarking*.

## 7. Stakeholders

Freeman e Reed (1983) definem os *stakeholders* de duas formas que são propostas por um sentido amplo e um sentido restrito. No sentido amplo, *stakeholder* podem influenciar a execução dos projetos de uma organização ou serem influenciados por estes, são identificáveis

e podem ser grupo ou indivíduo. Para o sentido restrito *stakeholder*, também pode ser grupo ou indivíduo identificável, mas a organização é dependente para a sua contínua sobrevivência. Segundo Freeman (1984, p. 48) “*stakeholders* são grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pela realização dos objetivos organizacionais”.

Para Bowditch e Buono (1992) *stakeholders* podem ser considerados atores identificáveis, dos quais a organização depende para sobreviver: acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e entidades governamentais e sugerem que o comportamento estratégico é afetado por diversos *stakeholders* situados no ambiente, bem como, as estratégias da organização devem buscar satisfazê-los da melhor maneira possível.

### 7.1 A importância dos Stakeholders

Freeman e Reed (1983) citam que a importância dos *stakeholders* está fundamentada no grau de contribuição para competitividade da organização e no poder político que exercem nas organizações, que necessitam de conhecimento para decisões mais politizadas.

## 8. Análise SWOT

RODRIGUES, et al., (2005) cita que a análise SWOT foi criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da *Harvard Business School*, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos, ela estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Através destas quatro variáveis, poderá fazer-se a

inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo.

### 8.1 Funções SWOT

Para Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as

forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização.

Chiavenato e Sapiro (2003) dizem que a análise da Matriz SWOT é uma ferramenta essencial para uma organização, pois é através dela que a empresa consegue ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, dessa forma com essa análise os gerentes conseguem elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhor o desempenho organizacional.

## 9. Desenvolvimento SWOT

Tabela 5 - Tabela SWOT Forças e Fraquezas

<b>Forças</b>
Atendimento diferenciado, de acordo com as necessidades dos clientes
Esforço para atender as demandas
<b>Fraquezas</b>
Influencias de stakeholders externos (clientes, concorrentes, Governo)
Custo para contratar profissionais de TI ou para capacitar os profissionais da empresa em TI
Resistência a mudanças
Atraso na entrega
Possibilidade de restrição orçamentária
Alta expectativa por resultados imediatos
Tecnologia defasada
Deficiência na comunicação entre as equipes
Falta de planejamento interno e normas
Família administra a empresa, podendo gerar conflitos de interesses

Tabela 6 - Tabela SWOT Oportunidades e Ameaças

Oportunidades
Crescimento da empresa
Compra de um concorrente
Aquisição de um novo produto
Adquirir consultoria e terceirização de TI
Ameaças
Perda de Funcionários para os concorrentes
Transição de Governo.
Novos concorrentes
Possibilidade de restrição de crédito.
Fatores políticos e econômicos

### 9.1 Análises SWOT cruzada

Para tentar mapear a empresa e suas necessidades a análise SWOT cruzada permite um alinhamento estratégico.

#### 9.1.1 Forças x Oportunidades

**Atendimento diferenciado, de acordo com as necessidades dos clientes X Crescimento da empresa** = pode-se investir em marketing da empresa a fim de captar novos clientes.

**Atendimento diferenciado, de acordo com as necessidades dos clientes X Aquisição de um novo produto** = *Feedback*, através da satisfação do cliente, para saber o que ele mais utiliza e se é vantajoso investir em um novo produto para melhor atendê-lo.

**Atendimento diferenciado, de acordo com as necessidades dos clientes X Adquirirem consultoria e terceirização de TI** = é possível à melhoria do atendimento, e de maneira até personalizada para cada cliente de acordo com seu perfil.

#### Esforço para atender as demandas X

**Crescimento da empresa** = possibilidade de contratar mais pessoas para atender os clientes, de acordo com o crescimento da empresa.

#### Esforço para atender as demandas X

**Compra de um concorrente** = se a empresa estiver crescendo e não conseguir atender as demandas é possível a compra de um concorrente, garantindo mais espaços para alocação de mercadoria e mais colaboradores internos.

#### Esforço para atender as demandas X

**Aquisição de um novo produto** = pode-se adquirir um produto de menor custo e até uma qualidade inferior para atender clientes menos exigentes e que não queiram ou possuam recursos para comprar os produtos de maior valor.

#### Esforço para atender as demandas X

**Adquirir consultoria e terceirização de TI** = Com a aquisição de consultoria de TI é possível atender as demandas em um prazo menor e com uma maior satisfação dos clientes.

### 9.1.2 Forças x Ameaças

**Atendimento diferenciado, de acordo com as necessidades dos clientes X Perda de Funcionários para os concorrentes** = pode-se investir em participação dos lucros para garantir o funcionário, além de capacitação técnica que possibilite ele e a organização crescer.

**Atendimento diferenciado, de acordo com as necessidades dos clientes X Novos concorrentes** = Garantir um treinamento para que possa sempre ser mantido o atendimento que satisfaça o cliente, para não perder para um cliente que o atenda melhor, fazer um *Benchmark* para saber como o concorrente atende e atender melhor.

**Atendimento diferenciado, de acordo com as necessidades dos clientes X Possibilidade de restrição de crédito** = pode-se evitar gastos excessivos que façam com que a empresa fique inadimplente, assim é possível ter um estoque menor, por exemplo, podendo repor conforme a mercadoria for vendida ao invés de comprar muito e ter a mercadoria “encalhada”.

**Atendimento diferenciado, de acordo com as necessidades dos clientes X Fatores políticos e econômicos** = Atualizar os clientes com antecedência sobre reajustes nos preços e os motivos, se possível, garantindo franqueza, fidelização e satisfação dos mesmos.

### 9.1.3 Fraquezas X Oportunidades

**Influências de stakeholders externos (clientes, concorrentes, Governo) X Crescimento da empresa** = Se a empresa não estiver em uma situação financeira favorável ou algum fator econômico possa fazer com que haja

prejuízos na aquisição de um concorrente, é melhor não investir na compra.

**Influências de stakeholders externos (clientes, concorrentes, Governo) X Aquisição de um novo produto** = Pesquisar antes de investir em um novo produto se tem mercado, preços oferecidos pelos concorrentes, tributações, etc.

**Custo para contratar profissionais de TI ou para capacitar os profissionais da empresa em TI X Adquirir consultoria e terceirização de TI** = Com os altos custos para profissionalizar os funcionários ou mesmo contratar especializados, a melhor saída pode ser contratar uma consultoria, que possui funcionários altamente capacitados a um custo muito inferior.

**Resistência a mudanças X Crescimento da empresa** = A resistência à mudança pode fazer com que não haja investimentos na empresa de modo que impossibilite o seu crescimento.

**Resistência a mudanças X Aquisição de um novo produto** = a resistência a mudanças por parte dos administradores da empresa, podem fazer com que se perca a oportunidade de investir em produtos que possam garantir mais lucros a empresa.

**Resistência a mudanças X Adquirir consultoria e terceirização de TI** = pode fazer com que a organização não acompanhe as evoluções tanto de clientes como fornecedores ou concorrentes, perdendo assim seu espaço no mercado.

**Atraso na entrega X Crescimento da empresa** = evitando-se os atrasos de entrega é

possível fidelizar os clientes, que pode ajudar a empresa a crescer.

**Atraso na entrega X Adquirir consultoria e terceirização de TI** = com o uso eficiente de TI é possível mapear e eliminar atrasos nas entregas.

**Possibilidade de restrição orçamentária X Crescimento da empresa** = se a empresa não conseguir alcançar lucros, ou não investir uma parte de seus lucros a empresa não crescerá.

**Possibilidade de restrição orçamentária X Compra de um concorrente** = Com pouco dinheiro não há possibilidade de compra de um concorrente.

**Possibilidade de restrição orçamentária X Aquisição de um novo produto** = com pouco dinheiro, a possibilidade de adquirir um novo produto é muito difícil.

**Alta expectativa por resultados imediatos X Crescimento da empresa** = Se a empresa quiser resultados imediatos, não alcançará crescimentos, mesmo porque os planejamentos estratégicos deverão ser feitos cuidadosamente.

**Alta expectativa por resultados imediatos X Aquisição de um novo produto** = a empresa poderá ter prejuízos, se adquirir um produto pensando em obter resultados imediatos.

**Alta expectativa por resultados imediatos X Adquirir consultoria e terceirização de TI** = A empresa precisará de certo tempo para a TI dar resultados, leva-se tempo e planejamento estratégico.

**Tecnologia defasada X Crescimento da empresa** = Com uma tecnologia defasada, pode ser difícil o crescimento da empresa, por exemplo, em atender demandas, clientes etc.

**Tecnologia defasada X Adquirir consultoria e terceirização de TI** = com a aquisição de consultoria e terceirização de TI, a atualização da tecnologia garante que a empresa consiga resolver seus processos operacionais, por exemplo, com eficácia e eficiência.

**Deficiência na comunicação entre as equipes X Aquisição de um novo produto** = com a falta de comunicação entre as equipes, pode-se gerar informações errôneas com relação a investir em um novo produto, que pode gerar prejuízos à empresa.

**Deficiência na comunicação entre as equipes X Adquirir consultoria e terceirização de TI** = é possível eliminar o problema de comunicação entre as equipes com um serviço de TI que atinja as necessidades.

**Falta de planejamento interno e normas X Crescimento da empresa** = As normas internas e o planejamento devem ser seguidos para que a empresa possa crescer de acordo com sua visão e missão.

**Família administra a empresa, podendo gerar conflitos de interesses X Crescimento da empresa** = uma possível solução é a contratação de um gestor que possa administrar a empresa evitando-se assim alguns conflitos.

#### 9.1.4 Fraquezas x Ameaças

**Influências de stakeholders externos (clientes, concorrentes, Governo) X Perda de Funcionários para os concorrentes** = Os

concorrentes podem ser uma grande ameaça, assim como mudanças no governo que façam com que funcionários percam os empregos.

**Influências de stakeholders externos (clientes, concorrentes, Governo) X Novos concorrentes** = O surgimento de novos concorrentes pode influenciar a empresa negativamente, se os preços forem melhores (importação da China, por exemplo).

**Custo para contratar profissionais de TI ou para capacitar os profissionais da empresa em TI X Novos concorrentes** = Novos concorrentes que contratam serviços de TI podem possuir uma vantagem competitiva, e podem estar mais atualizados sobre o mercado.

**Custo para contratar profissionais de TI ou para capacitar os profissionais da empresa em TI X Possibilidade de restrição de crédito** = com pouco dinheiro em caixa, a empresa pode acabar não investindo em TI, e reduzindo-se assim as chances de crescimento também.

**Resistência a mudanças X Perda de Funcionários para os concorrentes** = Se os administradores não valorizarem seus funcionários, e não garantir o interesse do mesmo pela organização faz com que os concorrentes tenham a oportunidade de contratá-los.

**Resistência a mudanças X Novos concorrentes** = se a empresa não acompanhar o mercado, e acreditar que não precisam melhorar, novos concorrentes podem ocupar o seu lugar.

**Atraso na entrega X Novos concorrentes** = O descumprimento com os

prazos de entrega, é um fator que pode comprometer e muito a fidelização do cliente, fazendo com que ele procure por novas opções de fornecedores.

**Possibilidade de restrição orçamentária X Perda de Funcionários para os concorrentes** = Com menos dinheiro a empresa pode perder funcionários para concorrentes que paguem um salário maior.

**Possibilidade de restrição orçamentária X Transição de Governo** = A transição de governo pode fazer com que a empresa tenha que enxugar os gastos.

**Possibilidade de restrição orçamentária X Possibilidade de restrição de crédito** = se a empresa estiver com pouco dinheiro em caixa e não conseguir financiamentos ou empréstimos tem uma grande possibilidade de entrar em falência.

**Alta expectativa por resultados imediatos X Transição de Governo** = a organização que investe alto esperando resultados imediatos sem avaliar os impactos de fatores políticos pode sofrer um grande revés.

**Alta expectativa por resultados imediatos X Possibilidade de restrição de crédito** = gastos elevados esperando resultados imediatos pode fazer com que a empresa tenha que reduzir outros gastos para poder equilibrar suas finanças.

**Deficiência na comunicação entre as equipes X Perda de Funcionários para os concorrentes** = é um fator que pode facilitar a ida de funcionários para os concorrentes.

**Falta de planejamento interno e normas X Possibilidade de restrição de**

**crédito** = se as normas não forem seguidas, gastos excessivos poderão ser gerados, e a empresa não conseguir liquidá-los.

**Família administra a empresa, podendo gerar conflitos de interesses X Perda de Funcionários para os concorrentes** = Conflitos de interesses podem gerar divisões na empresa, facilitando para os concorrentes a contratações de seus funcionários.

**Família administra a empresa, podendo gerar conflitos de interesses X Novos concorrentes** = problemas familiares podem gerar divisão da empresa criando concorrentes entre eles mesmos.

## CONCLUSÃO

Conclui-se que a utilização de planejamento estratégico organizacional com o planejamento estratégico de TI pode ajudar no desenvolvimento da pequena e média empresa.

Como agregar valores a organização e torná-la mais competitiva, por exemplo, com base em fatores internos e externos.

Espera-se que a Tecnologia da Informação deva ser encarada como uma ferramenta auxiliar para os negócios.

Ela pode ser caracterizada como essencial para que as atividades das empresas consigam ser realizadas em menos tempo possível, reduzindo gastos com menor custo e menos erros possíveis, além do foco nos processos, de forma que é possível automatizá-los.

É possível também o uso do *Benchmark*, focando em como os concorrentes fazem

determinado produto ou serviço e analisando se é possível fazer melhor.

## REFERÊNCIAS

ABRAMS, R. M. **The successful business plan: secrets & strategies**. New York: Oasis, 1991.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood: Richard D. Irwin, 1980.

ARAUJO, Luis César G. de. **Benchmarking: ser o melhor entre os melhores**, 2001.

**Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações**. Petrópolis: Vozes, 2008.

BERTALANFFY, L. **Teoria geral dos sistemas**. 4. ed. Petrópolis: Ed Vozes, 2009.

BOWDITCH, J. I.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CAMP, Roberto C. **Benchmarking: o caminho da qualidade total**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS, Flávio. **Benchmarking**. Disponível em: <<http://www.coladaweb.com/administracao/benchmarking>>. Acesso em: 06 nov. 2014 22h23.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. **The stakeholder theory of the corporation: concepts,**

- evidences and implications. In **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, 1995.
- FREEMAN, E. Strategic management. In **A Stakeholder Approach**. London: Pitman Publishing, 1984.
- FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, 25. Jg., H. 3, 1983, S. 88-106, 1983.
- IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatística/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>>. Acesso em: 06 nov. 2014.
- IBGE. **Produto interno bruto**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em: 06 nov. 2014.
- LAUDON K. C. ; LAUDON J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PARSONS, G. L. Information technology: a new competitive weapon. **Sloan Management Review**, v 1, n° 25, p. 3-14, Fall 1983.
- QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- REZENDE D. A.; ABREU F. A. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. São Paulo: Atlas, 2000.
- RODRIGUES, Jorge Nascimento et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.
- SEBRAE. **Caderno de inovação em pequenos negócios**. Brasília, DF: SEBRAE, 2013. Disponível em: <<http://www.aprendersebrae.com.br/>>. Acesso em: 06 nov.2014.
- SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. São Paulo: Makroon Books, 1993.