

# O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E APLICAÇÃO EM EMPRESA DE PEQUENO PORTE

---

STRATEGIC PLANNING AND APPLICATION IN SMALL COMPANY

Emerson Libério<sup>1</sup>  
Felippe Ferreira<sup>2</sup>  
Júlia Helen<sup>3</sup>  
Naiara Alves<sup>4</sup>

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar a finalidade do planejamento estratégico dentro das organizações no geral e mostrar na prática sua implementação, aplicação e avaliação dos resultados dentro de uma empresa de pequeno porte.

**PALAVRAS-CHAVE:** planejamento estratégico; organizações; implementação, pequeno porte.

## ABSTRACT

This work aims to present the purpose of strategic planning within organizations in general and show in practice its implementation, application and evaluation of results within a small business.

**KEYWORDS SUMMARY:** strategic planning; organizations, implementation, small.

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo do planejamento estratégico é orientar e nortear as empresas na busca de seus objetivos. Para alcançar esses resultados e conseguir implementá-los dentro das organizações existem algumas fases que obedecem uma ordem cronológica e que devem ser seguidas.

A primeira delas é a definição de sua missão, visão e valores que é a base para uma construção eficiente: entender o porquê da empresa existir, local onde ela pretende e almeja chegar e seus valores. A segunda fase, se faz necessário uma análise de seus ambientes internos e externos para entender suas influências diretas e indiretas, forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Como terceira fase, de forma muito inteligente, seus objetivos e metas devem ser definidos: específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes. Na quarta fase será traçado o plano de ação que é a execução das estratégias envolvendo seus recursos humanos e materiais. Como quinta e última fase, adotar mecanismos de monitoramento de todas as etapas para mensurar os resultados obtidos.

---

1Graduando no curso de Administração pela Faculdade de Pará de Minas (FAPAM).

2Graduando no curso de Administração pela Faculdade de Pará de Minas (FAPAM).

3Graduando no curso de Administração pela Faculdade de Pará de Minas (FAPAM).

4Graduando no curso de Administração pela Faculdade de Pará de Minas (FAPAM).

Trazendo um caso prático sobre a temática acima, tivemos o privilégio de entender a construção, implementação e avaliação de um planejamento estratégico de uma empresa de pequeno porte com uma profissional da área que atua como analista de gestão, onde ela compartilhou detalhes ricos de todo esse processo que será tratado no decorrer desse projeto integrador.

## **2 METODOLOGIA**

A metodologia que usamos para desenvolver este trabalho, partiu de uma pesquisa/entrevista qualitativa com uma profissional da área de planejamento estratégico, a mesma ocupa o cargo de analista de gestão há mais de quatro anos.

Buscamos passar para os interessados no assunto, a aplicação e associação do conhecimento teórico na prática através de um banner didático que será exposto para todos os alunos e convidados da FAPAM.

## **3 DESENVOLVIMENTO**

O planejamento estratégico passou a ser a maneira pela qual a organização aplica uma determinada estratégia para alcançar seus objetivos globais, é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.

O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. Pensando numa estratégia, é preciso fazer um diagnóstico externo e interno, para que seja possível enxergar as ameaças e oportunidades do ambiente, as forças e fragilidades da organização, os fatores chave de sucesso e as competências distintas para descobrir seus valores e as responsabilidades sociais, assim ser avaliado e em seguida executar o plano de ação pois um processo é constituído pelos elementos de: “declaração de missão, visão de negócios, diagnóstico estratégico externo e interno, fatores críticos de sucesso, sistemas, definição dos objetivos.

Missão, objetivo e as políticas básicas de uma empresa, estão relacionado ao planejamento estratégico, a missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e define o negócio delimitando seu ambiente de atuação, deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo e não em termos de oferecer algum produto ou serviço. A missão está associada ao negócio da organização. O objetivo é inserido no processo de formulação das estratégias, quase sempre, a estratégia foi o caminho utilizado para alcançar objetivos

globais definidos antecipadamente. Mudando os objetivos, o processo estratégico muda consequentemente de direção.

Então, depois de ser feito uma análise competitiva de mercado buscando saber quais são as estratégias de marketing, preços, canais, participação de mercado e outros detalhes sobre seus principais competidores, é possível entender seu setor e cenário competitivo, definir sua proposta de valor, identificar estratégias de sucesso dos seus concorrentes, aprimorar sua estratégia de marketing para criar e manter uma vantagem competitiva, sabemos que o planejamento estratégico maximiza os resultados e minimiza as deficiências. Com a criação de estratégia, é preciso fazer um diagnóstico externo e interno. Sendo assim, é possível enxergar as ameaças e oportunidades do ambiente, as forças e fragilidades da organização, os fatores chave de sucesso e as competências distintas para descobrir seus valores e as responsabilidades sociais assim ser avaliado e em seguida executar o plano de ação. Mas não basta apenas a formulação das estratégias dessa ação. É necessário implementá-las por meio de programas e projetos específicos.

#### **4 APLICABILIDADE**

Nossa convidada fala um pouco da sua vasta experiência sobre o planejamento estratégico na prática. Seu nome é Liliane Lopes dos Reis Barbosa, atualmente trabalha como Analista de Gestão, sua formação é Relações Internacionais e Secretariado Bilíngue, pós-graduada Administração, Finanças e geração de valor, Estratégias e Planejamento e Metodologias do Ensino Superior, possui inglês fluente, mandarim, francês e espanhol. Atualmente sua residência é em Belo Horizonte, ela é casada, mãezinha de pet e possui algumas experiências Siderurgia / Mineração / Bens de Capital / Indústria de higiene. Sua carreira iniciada em 2002, foi consolidada em grandes organizações, com conhecimento em gestão empresarial, aplicação de planejamento estratégico de médio e longo prazo, plano de gerenciamento de riscos, continuidade dos negócios, gestão de crises, gestão de indicadores chave, planejamento e controle, mapeamento de processos para melhoria e liderança de times. Coordenação, benchmarking e compliance de todas as fases para a gestão de contratos e devido foco estratégico necessário, implantação de gestão de contratadas, gestão de projetos de facilities, coordenação administrativa de unidades operacionais e corporativas. Experiente em ministração e condução de treinamentos e workshops.

A empresa analisada é do ramo da extração de metais ouro e nióbio, se chama CMOC, localizada na cidade de Catalão – Goiás, possuía um efetivo de 1200 colaboradores e possuía uma hierarquia composta por aproximadamente 500 gestores, o ano de implementação do planejamento estratégico foi em 2018/2019.

A busca dessa profissional para palestrar e responder a nossa entrevista, foi devido a sua carreira profissional nesse assunto e devido ao decorrer no curso ver bastante teoria do assunto, seria uma oportunidade de nos mostrar como funciona na prática.

Devido a aproximação dos líderes e seu inglês, suas atividades passaram a se tendenciar bastante para o planejamento estratégico e lhe causando muito engajamento pelo assunto, lhe fazendo especializar na área e sempre levar essa referência. Então devido a isso, passou a estar sempre próxima da gestão dessa empresa e fazendo esse acompanhamento em tempo real. Para nos exemplificar, a mesma fez um detalhamento como se fosse um passo a passo como foi a implementação:

Definição do planejamento estratégico é processo feito de várias etapas, no qual empresas tomam decisões sobre como vão alocar seus recursos no próximo ano ou em um determinado período de tempo, querem organizar e entender o presente e futuro. Costuma envolver a definição de metas, indicação de ações para alcançá-las e previsão do orçamento necessário. Na empresa citada foram projetados para 5 anos e definidas prioridades por ano.

A construção dessa base foi composta pelos líderes do nível tático através de reuniões, debates workshops, através de brainstorming- chuva de ideias. De forma que gradativamente ele foi tomado forma e consolidando suas bases para dar o próximo passo.

A base: Propósito- frase rápida, é o DNA da empresa – Exemplo da Anglo: Mineração e pessoas que fazem a diferença.

Análise: Missão | Visão | Valores- Quem somos, onde e como queremos chegar.

A pauta principal desse planejamento estratégico na Anglo era o crescimento gradativo, cada dia melhor um pouco baseado no valor Excelência, como se fosse uma melhoria contínua.

Após a construção e consolidação da base, foi realizada a análise de diversos fatores internos e externos a essa organização. Estudar a saúde da empresa, entender onde se encontravam, o momento atual, quantidade de produção, quanto pretende se desenvolver, nessa fase priorizamos as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, e para isso utilizaram a ferramenta análise swot ou fofa, também através de workshops e reuniões para a elaboração e preenchimento da ferramenta.

Uma fala bastante importante da nossa entrevistada, diz respeito ao cenário no qual sua empresa estava inserida. Muitos outros ramos de atividades possuem muito mais concorrentes, e a sua possuía um mercado para competir muito reduzido, então suas fraquezas estavam ligadas ao seu âmbito interno mesmo como meio ambiente, regulamentações do governo, gestão de barragens e rejeitos, trabalhando em adequações caras e rápidas constantemente.

A partir desse desenho do que eram bons e do que eram ruins, a empresa cruzou essas informações de forma que talvez fosse possível juntar uma fraqueza com uma oportunidade de mercado, melhorar o que é ruim e reforçar o que é bom.

*‘planejar estrategicamente o futuro: é a gente pensar na tomada de decisão hoje para sermos melhores amanhã. Hoje estou no ponto A e quero ir para o ponto B, o planejamento estratégico está bem nesse meio ‘-Liliane Lopes*

Após as informações reunidas, é proposto um workshop para mais um momento de conversa entre o nível tático da empresa, tudo num mesmo espaço e é debatido as informações recolhidas através dessas reuniões, questionários e etc. cada setor traz suas forças e fraquezas e é definido algumas tomadas de decisões e criado o plano de ação, de acordo que esses objetivos atendam ao nível executivo.

O plano de ação dessa empresa utilizou a ferramenta 5w2h para desenvolvê-lo: O que? Por que? Quem? Quando? Quanto? E dessa forma em cada ponto de cada setor, é dada a tratativa e nomeado alguém para tomar a causa, que ficará responsável por agir e se prontificar a resolver dentro do prazo estipulado.

Cada área apresentou suas necessidades, e no final de tudo foram gerados 150 planos de ações simples e complexas. São nomeados embaixadores, distribuindo assim as obrigações entre os demais colaboradores dos demais níveis.

Indicadores servem para medir a eficiência e eficácia das ações, que variam de acordo com a demanda, cada área cria sua métrica. Tem a possibilidade de contratar um software que fazer esse acompanhamento de forma automática, para que fosse possível o identificar cada parte de cada ação.

Reuniões de acompanhamento eram mensais e cada área preenchia de acordo com suas prioridades, e cada um apresentava seus resultados positivos e negativos. E a cada ciclo esses objetivos eram revisados, de forma que alguns se mantinham e outros se desfaziam devido as prioridades.

Entrevistas para saber o que as pessoas estão achando do planejamento, se conhecem o objetivo fim e colher informações.

Na comunicação, as pessoas ‘quem’ da ferramenta se tornam embaixadoras para que o Planejamento Estratégico seja responsabilidade e ambição de todos.

Faça uma lista do que não se deve fazer de forma nenhuma, como se ela fosse um limite de até onde ir. Não deixar de definir quem é responsável pelo que, não terceirizar a coordenação desse planejamento para pessoas que não participaram ativamente desde o começo do seu desenvolvimento. Estabelecer metas para todos os objetivos. E essas ações acabam virando um ciclo, sempre se aprimorando e melhorando.

## 5 RELATO DE EXPERIÊNCIAS

Diante do exposto desse artigo, podemos observar que o comparativo entre teoria e prática apresenta muitos desafios para as empresas, gestores, lideranças, quando se trata da implementação do planejamento estratégico.

Durante o desenvolvimento, tratamos da teoria, descrevemos como os autores nos dizem que deve ser o planejamento estratégico dentro das empresas, aparenta ser um passo a passo simples e bem amarrado. Mas que na realidade não funciona tão bem.

A oportunidade de poder conhecer um trabalho oficial de implementação, pode nos trazer um olhar mais crítico, pois conseguimos identificar que é possível porém não fácil. Lidar com pessoas é algo bastante desafiador, e elas são o principal integrante de tudo, é o que irá fazer a transformação.

Podemos levar essa experiência para nossos empregos e nos sentir mais motivados em fazer parte da organização. É necessário fazer com que os níveis hierárquicos e operacionais tenham parcelas na construção, principalmente para incentivar os demais colaboradores e causar engajamento. Outro ponto importante, foi que no decorrer na entrevista diversos assuntos abordados no decorrer do curso tivemos a oportunidade de identificar com clareza, como algumas ferramentas de gestão, como exemplo a. Análise SWOT ou FOFA, que é um excelente método para avaliar suas forças e fraquezas internas, e identificar suas oportunidades e ameaças externas, de forma que consiga traçar estratégias e melhorar seu desempenho diante o mercado. Além da 5W2W, que é utilizada para fazer um acompanhamento mais ágil e de forma simples das tarefas e planos de ação propostos respondendo as seguintes perguntas: em inglês- what ? why ?who ?where ? when? how ? how much? em português: O que? Por que? Quem? Quanto? Como? Onde? .

Mesmo que de forma virtual, e entrevistada nos proporcionou bastante curiosidade e superou nossas expectativas, nos trouxe a verdade nua e crua. Nos mostrou que é possível, que nas suas experiências houve retorno positivo, mas com muito controle, revisão, supervisão, muita cobrança, paciência. Foi um momento oportuno para ambos e acredito ter sido um dos melhores projetos integrador que tivemos a oportunidade de fazer, foi de grande valia para nós administradores enxergar com clareza a teoria x prática pois teve extrema ligação com o conteúdo do curso de Administração.

## 6 REFERÊNCIAS

LINK: <https://www.youtube.com/watch?v=FTrarvIbTWI>

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. 12ª tiragem. Rio de Janeiro. Elsevier Editora LTDA.2010.