

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE**  
**INSTITUTO ENSINAR BRASIL - REDE DOCTUM DE ENSINO**

**A UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA  
DE GESTÃO: Um estudo de caso na empresa Alfa**

**Guilherme Victor Santos Brasileiro\***

**Graziela Fátima Pereira\*\***

**RESUMO**

Para os pequenos negócios, a criação de estratégias, leva a empresa por um caminho na tentativa de garantir sua sobrevivência no mercado, fazendo do Planejamento Estratégico uma ferramenta gerencial de grande valor. O presente estudo pretende se validar através de uma pesquisa exploratória, realizando uma investigação que irá discernir a essência dos fenômenos, e classificando as características primordiais a serem estudadas. O sucesso organizacional, muitas vezes, está intimamente ligado à ação dos seus fundadores, que nem sempre conseguem tomar todas as decisões corretas em todas as vertentes. Portanto, no entender desse trabalho, é fundamental que se realize um estudo e analise suas dimensões de desenvolvimento. Assim, associando-se o planejamento estratégico e a análise dos estágios de desenvolvimento pode-se prever e superar as dificuldades do aumento da complexidade, tanto no nível empresarial quanto na família. Um planejamento mostra como o empresário pode aproveitar uma grande oportunidade. Mostra também como otimizar os recursos disponíveis, pois, quando se planeja, pode-se visualizar cada parte da empresa. Ao mesmo tempo, o planejamento nos permite ver a empresa como um todo, o que vai nos ajudar a desenvolver métodos e estratégias eficientes para o crescimento da empresa. As empresas que não forem capazes de ter um planejamento e visão clara de como diferenciar-se uma das outras, serão facilmente

---

\* Graduando em Administração na Faculdade Doctum de João Monlevade;  
guilhermevictor1@hotmail.com

\*\* Professora Orientadora. Mestre em Administração; e-mail: grazielafuncec@yahoo.com.br

aniquiladas pelos concorrentes. Diante de tantas transformações que estão ocorrendo nesses últimos anos, qualquer empresa que deseja ter sucesso e manter-se nele terá que ajustar seu perfil ao mercado cada vez mais exigente e não esquecer que planejar é preciso.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Gestão. Pequenas empresas.

## 1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é hoje uma ferramenta de relevância para as organizações de maneira geral, independente de serem de pequeno, médio ou grande porte. Tem como finalidade auxiliar a empresa a construir seu plano de ação, implantar medidas preventivas e corretivas nos mais diversos âmbitos organizacionais.

Utilizada para auxiliar na avaliação dos gestores quanto aos procedimentos da organização, o treinamento é uma peça fundamental no que diz respeito ao desenvolvimento das habilidades profissionais, visto que a empresa passa a ter um diferencial competitivo em relação a outras empresas menos preparadas.

Ser responsável da estratégia de uma empresa, de modo geral, permite reconhecer a missão, objetivos e ações que precisam ser aprimoradas dentro da organização, de forma a interligá-las ao ambiente em que a empresa está inserida para torná-la a mais competitiva possível. Durante o processo de definição estratégica, não levamos em consideração não apenas o ambiente típico da organização e de sua situação financeira, mas também das características culturais da sociedade e os fatores socioeconômico onde ela está inserida. Considera que o comportamento estratégico bem alinhado e definido para a sobrevivência para uma pequena empresa, devido à alta sensibilidade e as variações do mercado.

Nesse contexto, a questão central do artigo consistirá em demonstrar a valia do planejamento e do treinamento como ferramenta de gestão estratégica, buscando responder a seguinte pergunta: Como o planejamento pode auxiliar no processo de gestão estratégica?

Na sua maioria, as pequenas empresas, possuem uma estrutura menos desenvolvida e precisam administrar os recursos, que são limitados, tornando

importante encontrar situações que beneficie o pensamento estratégico, para que consigam competir em um mercado de mudanças rápidas. Cada empresa tem uma necessidade específica, e cabe ao gestor saber lidar com os possíveis problemas que possam vir a surgir durante sua administração. É fundamental que o gestor tenha um embasamento técnico e que elabore um plano de ação que possa auxiliá-lo no momento de tomada de decisão.

O principal objetivo desse estudo é demonstrar o uso do planejamento estratégico como ferramenta de gestão, enquanto os objetivos específicos definem detalhadamente o que se pretende alcançar com a realização do artigo, que é demonstrar a valia do planejamento estratégico e do treinamento para a organização. Avaliar a eficácia do planejamento estratégico e treinamento, fazer um levantamento das possibilidades da implantação destes em uma empresa de pequeno porte. Fazer um levantamento das possibilidades de implantação e propor melhorias.

Esse trabalho tem como justificativa demonstrar a relevância da elaboração do planejamento estratégico como ferramenta administrativa nas empresas, mostrando que é através de sua elaboração que a organização irá garantir a possibilidade da empresa obter mais resultados de sucesso. Além de oferecer um melhor panorama do todo, é aumentada a capacidade de participação da organização o que oferece vantagens competitivas diante de seus concorrentes.

## **2 REFERENCIALTEÓRICO**

A boa gestão de pessoas e dos processos na empresa é fundamental para o seu bom funcionamento, uma vez que é através deles que o gestor passa ter melhor controle da organização. O planejamento estratégico tornou-se um aliado das organizações, já que é uma ferramenta administrativa das organizações que visa o estabelecimento de metas, empreendimento de ações, mobilização de recursos, de forma a dar respaldo a todas as futuras decisões tomadas pelos gestores de um empreendimento.

## 2.1 Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico (P.E) mescla a Estratégia, com a sistemática do modelo de negócio para que de maneira ordenada, estabeleça conduta e subsídios essenciais aos processos de apoio para posicionamento decisório. Segundo afirma Almeida (2001), pode-se dizer que P.E é uma ferramenta administrativa que busca classificar ideias, com o intuito de definir o caminho que se deve seguir (estratégia).

De certa maneira, o “Plano Estratégico”, é compreendido como um documento para a definição dos objetivos e metas nas organizações de uma forma geral. É de suma importância, para a efetivação das empresas de pequeno porte, só se comparando em relevância pela concepção, à implantação e contínuo monitoramento de um Plano de Negócio (BOFF, 2003).

A alta administração deve considerar a ligação de todos os gestores principais para o processo, recorrendo de um planejamento participativo. Vale considerar que Planejamento Estratégico não atua na área da previsibilidade e sim, caracteriza-se, sobretudo por buscar esclarecer situações a médio e longo prazo gerando um conjunto de diretrizes a serem seguidas sobre as condições e cenários conhecidos.

O Planejamento Estratégico precisa olhar além da organização, assim é muito importante refletir sobre os efeitos das condições externas, rumos e planos futuros. Assim, devem ser definidos todos os entrantes, metas, objetivos, estratégias, políticas de atuação e ações a serem implementadas para que a empresa como um todo possa maximizar o atendimento às expectativas dos clientes externos, clientes internos, colaboradores, acionistas, comunidade e fornecedores. É uma importante forma de assistência aos diferentes processos decisórios e deve ser modificado constantemente.

Segundo apresentado por Oliveira (2009), o planejamento estratégico é uma estrutura gerencial que assente em definir a direção a ser seguida pela empresa, mirando o melhor grau de interação com a sociedade inserida e considerando ainda a capacitação de toda a equipe para este processo de adequação.

Segundo Ansoff (1990), apenas algumas empresas fazem uso do

Planejamento Estratégico de fato. Na maior parte das situações a empresa segue aplicando técnicas do Planejamento em longo prazo, que são tidas como antiquadas, que se direcionam em explicar acontecimentos passados. Os planos em longo prazo transformam as projeções de lucro (para dez anos ou mais) sem muita utilidade, representados por uma enorme quantidade de papel e uma limitada quantidade de pensamento estratégico (BOWER 1966). Tais planos não permitem antever a realidade ambiental futura.

Kotler (1975), um dos estudiosos da aplicação, sugere que a direção reúna itens como, âmbito de atuação, macro políticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macro estratégia, estratégias funcionais, macro objetivos, objetivos funcionais. O grau de relação entre uma organização e o ambiente, que pode ser classificado como negativo, neutro ou positivo. É inconstante e diretamente proporcional ao comportamento estratégico assumido pela empresa.

Já Gonçalves (2012) conceitua o planejamento estratégico como um processo gerencial, uma vez que formula objetivos para serem executados no futuro, levando em consideração as condições internas e externas à organização.

Existem no estudo do planejamento, duas concepções básicas e necessárias para as empresas, que seria a definição dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Sabendo-se que esses conceitos não devem ser vistos como intuitivos, pelo contrário, dependem de métodos, técnicas, planos ou lógica para suportá-los (STONER et.al FREEMAN,1995).

Para Serra (2002), a maior vantagem do Planejamento é a inclinação da atenuação das finalidades de uma variedade de incertezas em um processo qualquer a ser analisado. Trata de um perfil, uma compreensão possível do cenário almejado e os meios para alcançá-lo. A carência de preparação dos profissionais responsáveis pela gestão das pequenas empresas que coordenam em geral decisões definidas maneira empírica, muitas vezes essas decisões são baseadas em cautelas de curto prazo dos sócios proprietários da empresa.

De acordo com Oliveira (2009) em aspectos gerais o Planejamento Estratégico pode ser didaticamente concentrado para uso nas instituições de pequeno porte, em quatro passos ou etapas básicas:

1. Estabelecer e dispor os objetivos e os efeitos esperados;
2. Levantamento dos dados;
3. Tomada de medidas e planos de ações próprios a qualquer prática

estratégica;

4. Obter total apoio dos funcionários envolvendo-os no processo decisório e participando-os por uma comunicação formal.

As pequenas empresas devem atentar para o valor do adequado levantamento dos dados importantes para os processos a serem implementadas. Um exemplo indevido conduzirá conclusões inverídicas, o Planejamento Estratégico deve pautar-se fundamentalmente por informações confiáveis, para tal precisa tempo e bastante para tornar informações em medidas, e registrar os resultados planejados em um plano incluindo as decisões e as ações a serem executadas. Planejamento Estratégico observa conhecimentos organizacionais dedicadas à compreensão sistemática da empresa, no qual devem ser priorizadas primeiramente as decisões de maior compreensão e poder nos materiais e metas institucionais. É importante estabelecer as medidas de forma a realizar desde o sistema organizacional da organização até atingir os processos produtivos, administrativos ou prestação de serviços (TIFFANY, P. et al PETERSON, S. D.,1998)

## **2.2 O treinamento no ambiente corporativo**

Quando se pensa na área de treinamento e desenvolvimento de pessoas, já visualizados a comunhão de aprendizagem e técnicas de todos os colaboradores. Uma empresa que define seguir com o Planejamento Estratégico, inicia todo o roteiro de investimento em treinamento, onde é aplicada uma quantia relevante. Isso torna necessário o acompanhamento do desenvolvimento dos trabalhadores, para garantir um bom uso dessa ferramenta tão importante (HOLTON III, BATES, SEYLER & CARVALHO, 1997).

França (2011, p. 88) descreve o treinamento como “um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes e as exigências dos papéis funcionais”.

Quando as organizações possuem um ambiente de trabalho adequado, bem estruturados e profissionais qualificados passam a ter um diferencial competitivo no mercado e ganha vantagem em relação a outras empresas menos preparadas O treinamento deve ser considerado um investimento para a organização, visto que o objetivo principal é ajudar os gestores e colaboradores a desenvolver suas

habilidades, o que os torna mais produtivos para a empresa (MATTA, 2014).

Para Machado da Silva (2003) outro fator importante é a importância de entender quais são os parâmetros e fatos que realmente interferem no resultado das capacitações aplicadas, para que assim, os gestores possam identificar onde há necessidade de aprimorar as técnicas de treinamentos de forma a gerar ganhos cada vez maiores.

Diversos modelos surgiram para estudar os efeitos do treinamento no ambiente corporativo. Os componentes desses modelos podem ser divididos em: variáveis instrucionais, variáveis contextuais e variáveis individuais (ABBAD, PILATI E PANTOJA, 2003).

- a) Variáveis instrucionais: são definidas como o planejamento instrucional e execução do treinamento. Um grupo de indícios mais clássico refere-se para a influência desses elementos como prognosticadores do resultado da capacitação no trabalho (BORGES-ANDRADE E ABBAD-OC1996).
- b) Variáveis contextuais: referem-se aos elementos exteriores ao ambiente de treinamento, presentes no meio empresarial, que induzem a transmissão do entendido. Sallorenzo (2000) têm considerado a relevância da estrutura organizacional à eficiência de treinamento como causa crucial para que o exercício cause modificações na empresa.
- c) Variáveis individuais: discorrem sobre as particularidades dos treinados que intervêm durante o aprendizado específico de cada função. Sabendo que os elementos de conceito e atitudes atuam no efeito do treinamento no exercício dos treinados (LACERDA, 2002).

Goldstein (1991) considerou treinamento como uma aprendizagem ordenada de práticas, ideias, dados, regras ou habilidades que origina no aumento do desempenho na empresa, adquiridos por forma do estudo de funções e elementos da tecnologia instrucional.

O treinamento é somente uma das ações que influenciam o comportamento no ambiente. É, assim, só uma das formas de assegurar a aprendizagem de diferentes informações, habilidades e maior conhecimento da função, não afetando, necessariamente, tipo institucional (materiais e sociais) referentes ao desempenho.

### **2.3 O Planejamento estratégico e o processo de tomada de decisão**

As tomadas de decisão dentro das organizações devem priorizar a qualidade e a rapidez em todos os casos. Desse modo, para as empresas é necessário que haja uma comunicação eficaz, que permita fluidez rápida de conhecimento, técnicas e dados. Após essas variáveis serem disponibilizadas, há um suporte para a tomada de decisão mais segura.

Segundo Oliveira (2010) o planejamento estratégico pressupõe a necessidade do processo de decisão que pode ocorrer antes, durante ou depois da elaboração e de sua implantação na organização. Diante disso, o planejamento é estabelecimento de um futuro desejado, do qual há de se procurar meios para torná-lo realidade.

O trabalho principal de todo gestor, em qualquer nível hierárquico dentro de uma empresa, é a tomada de decisão. Este é o momento no qual ele os seus colaboradores e os conhecimentos do ambiente e do Planejamento Estratégico que foi traçado. Os gestores irão dedicar tempo analisando todo o ambiente, o ponto de partida para se tomar uma decisão é ter uma meta a ser alcançada e a melhor maneira de concretizar essa meta, é através do planejamento estratégico (TORRES, 2013)

Procenge (2017) acredita que as decisões só devem ser tomadas quando estiverem alinhadas ao planejamento estratégico, pois desta forma a empresa conseguirá alcançar resultados de longo prazo. A tomada de decisão vai bem além da escolha final, trata de um processo de muita pesquisa, análise de dados e uma reflexão complexa. Durante esse processo, o fluxo de dados e informações disponíveis ao gestor deve ser equilibrado, não podendo conter informações supérfluas ou quantidade de dados suficiente para se pautar uma decisão. Com essa finalidade, foi desenvolvido um sistema para que se pudesse escalonar os dados e conseguir distinguir sua importância perante as diferentes situações.

### **2.4 O controle interno**

O objetivo dos controles internos é informar para o setor contábil levantamentos confiáveis, explicitando de forma correta, as situações que acontecem. Também é relevante que haja um alcance desses controles para



identificar qualquer erro ou fato irregular. O Controle Interno efetivo e acompanhado de forma rotineira dentro da empresa tem o efeito preventivo sobre os métodos utilizados (REZENDE et al FAVERO, 2004)

De acordo com Oliveira, Perez Junior e Silva (2010) os controles internos nada mais são do que um conjunto de procedimentos interligados ao fluxo operacional da organização, onde através deles é possível verificar falhas que possam vir a afetar a empresa negativamente, gerando prejuízos, por exemplo, além de afetar negativamente as demonstrações financeiras da organização.

O Controle Interno, quando feito de maneira idônea, por profissionais que são qualificados e capacitados traz uma avaliação e análise do planejamento estratégico, gerando assim, melhorias que podem levar a organização às situações mais controladas e tranquilas. (COSTA, 2008).

Qualquer empreendimento tem a intenção de ter lucro, e para que se faça uso de um processo contábil confiável, o controle interno deve ser o mais realista possível quando se trata dos dados gerenciais. É a partir do Controle Interno que teremos esse acompanhamento dos processos da organização, com o intuito de conseguir dados confiáveis (PEREIRA, 2004).

Esse processo terá importância quando é criado para certificar que haja o cumprimento dos objetivos definidos durante a etapa de P.E, independente de ser administrativo ou gerencial. Sabemos que o Controle Interno irá acompanhar a metodologia adotada pela organização, fazendo uso de avaliações previamente definidas, que irá fornecer informações para avaliação do desempenho de suas atividades. (ATTIE, 1998, p. 111).

De acordo com o texto publicado pela Universidade Federal de Brasília (2004). Pode-se classificar o Controle Interno como:

- a) Controle Preventivo: é o planejado com o intuito de evitar erros, desperdícios ou irregularidades. Ex.: o fechamento da porta de seu carro e da sua casa.
- b) Controle Detectivo: é o realizado para detectar erros, desperdícios ou irregularidades, no momento em que eles ocorrem, e com isso, há a possibilidade de realizar ações tempestivas de correção. Ex.: o alarme de seu carro ou residência, disparando. Permite evitar que o fato ocorra.
- c) Controle Corretivo: é o utilizado para detectar erros, desperdícios ou irregularidades depois que já ocorreram, permitindo a adoção posterior de ações

corretivo. Ex.: Ocorrendo o fato (roubo), medidas de segurança serão providenciadas como: instalação de alarmes.

## **2.5 A elaboração de um plano de ação**

Buscando uma definição básica de estratégia, pode-se remeter a Henderson (1998), que define a estratégia como uma busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Essa vantagem de competição deve ser significativa em relação às empresas que exploram o mesmo mercado.

É através do plano de ação que a empresa consegue aplicar as ações preventivas e corretivas nos mais diversos âmbitos organizacionais. Diante do exposto, é fundamental a sua elaboração no que tange ao processo de tomada de decisão, uma vez que permite que as decisões sejam tomadas antes de ser colocado em prática, o que proporciona maior assertividade. De acordo com a revisão bibliográfica, a elaboração do plano de ação, que selecionamos para ser desenvolvido nesse estudo, pode ser dividida em cinco etapas primordiais para seu sucesso, são elas: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento (PAULA, 2016).

### **2.5.1 Iniciação**

Para se obter sucesso com a realização de um plano de ação é preciso que primeiramente seja delimitado onde se pretende chegar, ou seja, qual é o foco principal a ser abordado, além disso, este deve ser executado por uma pessoa com conhecimento prévio do tema tratado, uma vez que podem vir a surgir problemas durante sua execução (PAULA, 2016).

### **2.5.2 Planejamento**

É no planejamento que são delimitadas estratégias a serem executadas no plano de ação, além de um cronograma e eventuais custos. Nessa fase também são elaborados planos de ações secundários, de acordo com as exigências para

realização das atividades delimitadas (PAULA, 2016).

### 2.5.3 Execução

O processo de execução é quando as atividades propostas são colocadas em prática. É nessa hora que se devem observar os possíveis erros incorridos no processo e os desvios que podem comprometer o plano de ação (PAULA, 2016).

### 2.5.4 Monitoramento

É fundamental que o cronograma elaborado seja seguido à risca, e que seja estipulado tempo para realização de cada uma das atividades, desta forma, é possível listar os problemas encontrados durante a execução e propor soluções adequadas a cada um deles (PAULA, 2016).

### 2.5.5 Encerramento

A fase do encerramento é quando todo o plano de ação deve ser revisado, ajustando todos os erros e transferindo as informações para um documento onde fique mais fácil seu acompanhamento (PAULA, 2016).

## **3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A Empresa Alfa foi fundada em 2007, inicialmente com o objetivo de atender a área de injeção de plástico utilizando materiais reciclados. Em 2010 mudou para o ramo da indústria devido ao foco pessoal do fundador ser a área de usinagem e manutenção, que até então já havia atuado nesta área por mais de 20 anos.

Funcionava inicialmente em um pequeno galpão instalado na Incubadora de Empresas, e devido ao seu crescimento foram instaladas em mais 2 galpões. Em Fevereiro de 2014, transferiu-se para sede própria numa área de 13.000 m<sup>2</sup> com 2.600 m<sup>2</sup> de galpão. Seu quadro de funcionários está formado por profissionais que

Possui como missão de ser formada por uma equipe de profissionais experientes, que buscam executar o seu trabalho com confiabilidade, flexibilidade,

agilidade e qualidade, procurando sempre atender as necessidades do cliente. Buscar ser referência no segmento de recuperação de conjunto tendo como usinagem, caldeiraria e manutenção fator agregador nas manutenções é a visão apresentada. Seu objetivo principal é ser reconhecida como uma empresa inovadora e capacitada a fornecer produtos de alto padrão e qualidade. Sendo guiada por valores sólidos de ética e integridade; Comprometimento com resultado; Responsabilidade socioambiental; Bem-estar e qualidade de vida dos colaboradores.

#### **4 METODOLOGIA**

O presente trabalho tem a sua metodologia classificada Gil (2007) como natureza aplicada, por objetivo criar conhecimentos para aplicação prática, com direcionamento à solução de problemas peculiares, envolvendo interesses e verdades locais. A abordagem é qualitativa, pois explicada por aquilo que não pode ser medido. As ações básicas desse tipo de pesquisa são descrever, compreender e explicar.

Em relação aos objetivos, a pesquisa é exploratória, porque visa proporcionar maior familiaridade com o problema, no intuito de torná-lo explícito ou construir hipóteses, a partir de levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que vivenciam a questão estudada (SILVA; MENEZES,2000).

Em relação aos procedimentos técnicos, o trabalho é um estudo de caso, uma vez faz a análise de uma empresa sem a necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa (TRIVIÑOS, 1987). Este estudo de caso abordou uma organização de pequeno porte do ramo de siderurgia, mineração, celulose e álcool-açucareiro. Como proposto por Paula (2016), o estudo foi realizado em três fases:

- a) A proposição do roteiro para a elaboração do planejamento estratégico nas pequenas empresas, a partir da fundamentação teórica;
- b) A aplicação do roteiro na empresa selecionada para identificar as particularidades na gestão da pequena empresa e compreender como estas influencia o processo de elaboração do planejamento estratégico;
- c) A realização de entrevista com três níveis distintos de influência dentro da

organização.

A forma de coleta de dados será por entrevista. Tal entrevista consta com o roteiro descrito no apêndice A.

## **5 ANÁLISE DE DADOS**

Atendendo aos objetivos gerais e específicos deste trabalho, foram realizadas entrevistas na empresa Alfa com o encarregado, o supervisor de produção e o sócio-diretor. As entrevistas aplicadas foram com o intuito de verificar se existe conhecimento por parte dos responsáveis da importância do planejamento estratégico para a organização.

Ao serem questionados sobre surgimento da empresa, todos responderam sobre a mesma perspectiva e vale citar a resposta do supervisor de produção: “A organização surgiu como fábrica de baldes com materiais reciclados, mas o verdadeiro sonho do proprietário era mesmo uma empresa de recuperação de equipamentos industriais. Hoje a empresa é formada por equipes de usinagem, caldeiras e mecânica, dirigida pelo engenheiro mecânico responsável.”

Interessante observar que ao perguntar se a organização utiliza algum modelo de planejamento estratégico, todos disseram que sim, mas em contrapartida, as respostas sobre a forma de aplicação deste na organização foram divergentes como pode ser visto a seguir:

O encarregado diz que “O planejamento estratégico ocorre de acordo com as perspectivas em longo prazo, onde são analisados o ambiente interno e externo, sendo realizado com apoio dos colaboradores, mas o seu desenvolvimento envolve o nível mais alto da empresa.” Já o supervisor de produção fala que “O planejamento é realizado através de reuniões mensais, reunindo os supervisores, orçamentista e engenheiros”. E o sócio-diretor finaliza “A empresa usa a GUT (Gravidade x Urgência x Tendência) como planejamento estratégico e ou necessidades internas, o planejamento estratégico é feito anualmente.”

Vale ressaltar aqui, a necessidade de determinar dentro de uma organização o que é planejamento estratégico, de modo que fique clara a relevância deste dentro na organização e como contribui para empresa a se destacar em relação à concorrência.

Quando questionados sobre a visão a respeito do planejamento da empresa e a respeito do seu posicionamento estratégico em relação à competitividade no mercado, os resultados foram satisfatórios, já que as estratégias são relacionadas com processos e mudanças que ocorrem em longo prazo. Dessa maneira, a análise para que se façam investimentos em estrutura, colaboradores para empresa, treinamentos, fazem com que a empresa se torne mais competitiva e preparada para as mudanças do mercado.

Nessa perspectiva, também foi feita uma pergunta referente ao ponto principal que os entrevistados consideram ao criarem as estratégias que serão seguidas pela empresa e, nessa questão, o supervisor destacou a equipe, dando ênfase que se devem considerar as limitações e as habilidades da equipe de trabalho.

Ao serem questionados se a organização estabelece alianças estratégicas com fornecedores, clientes e até mesmo concorrentes, o encarregado diz não ter conhecimento sobre as alianças estratégicas da empresa, enquanto os outros dois concordam que o mercado é muito competitivo e nenhuma organização sobrevive sem apoio externo.

Os entrevistados foram discrepantes quando confrontaram-se com a pergunta de qual seria o modelo de avaliação das alianças estratégicas. Assim, o encarregado disse não ter conhecimento sobre o fato, já o supervisor de produção afirmou que “Sim, visitas técnicas são realizadas e sempre nos posicionamos conforme os serviços prestados por estes, considerando a qualidade e o prazo utilizado.” Em contradição, o sócio-diretor quando questionado, respondeu destacando a “Visão de mercado”. E ainda disse que dentro dessa perspectiva pode-se ter sucesso ou não, obviamente é um risco a ser assumido, portanto tem que ser avaliado, mas que não utiliza nenhum modelo de avaliação.

Ao realizar questionamento sobre quais seriam os aspectos a serem considerados na avaliação de alianças estratégicas os três foram unânimes ao destacarem a qualidade e o prazo de entrega. Por serem fatores primordiais no campo de atuação da empresa Alfa.

Todos os entrevistados concordaram no que diz respeito ao uso da comunicação dentro da empresa Alfa. Quando indagados a respeito, eles ressaltaram o uso das reuniões semanais para este fim, onde são discutidas várias temáticas, inclusive pontos que permeiam as estratégias de mercado que a empresa desenvolve.

Durante a criação do planejamento tático, encontram-se percalços de nível prático, já que há a necessidade de delimitar objetivos imediatos, com o intuito de que a consecução dos primeiros possa levar à concretização dos últimos. Porém essas dificuldades não devem representar um fato de ampla implicação quando o gestor tem a real dimensão do campo de cada um dos tipos de planejamento.

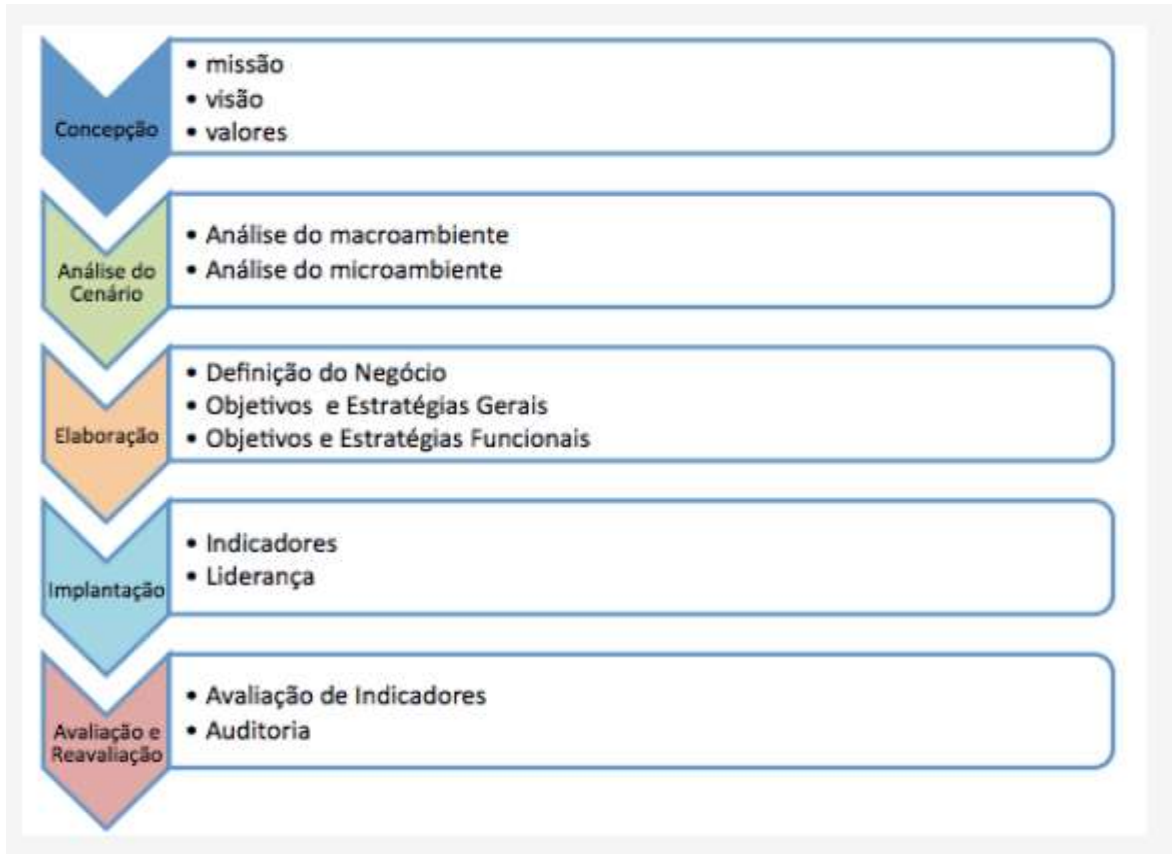
## **5.1 Sugestões e Melhorias**

Dentre dos pontos analisados dentro da Alfa, pode-se perceber que a empresa possui pontos a serem melhorados e mudanças a serem realizadas para melhorar o planejamento estratégico, tais como:

- a) Fazer com que o planejamento estratégico englobe a forma de executar os pedidos que chegam dentro da empresa, pois percebe-se que pela falta de coordenação desses pedidos e devido à sobrecarga dos funcionários em suas atividades, algumas não conformidades são observadas apenas no final da produção, gerando retrabalho e custos desnecessários;
- b) Realizar treinamentos constantes, em especial para o operacional;
- c) Envolver mais os supervisores e operacional dentro do que se propõe o planejamento estratégico da empresa, para que o mesmo não seja afetado pelo não envolvimento da equipe;
- d) Talvez seria interessante realizar uma pesquisa com os clientes para verificar suas necessidades, desejos e a satisfação dos mesmos com os serviços prestados e, dessa forma, enfatizar esses pontos no planejamento estratégico da empresa, pois observou-se que o planejamento estratégico ainda é muito focado em investimento em máquinas e tecnologia de produção e outros quesitos ficam esquecidos como pessoas (colaboradores e clientes).
- e) E, por fim, seguir um planejamento estratégico como o que o Sebrae (2018) propõe para os empresários; focando as concepções da empresa, análise de cenários,

elaboração das estratégias e, o mais relevante, a implantação dessas estratégias baseadas na liderança e indicadores que nortearão a empresa para melhores resultados, o que não acontece na Alfa atualmente.

Figura 1 – Modelo de Planejamento Estratégico Sebrae



Fonte: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado demonstra o potencial do planejamento estratégico como ferramenta de gestão cumprindo a problemática proposta, ao demonstrar para o gestor da empresa Alfa através de entrevistas a valia deste para sua organização. Este estudo também cumpriu seu propósito, pois através das entrevistas, conseguiu verificar como é colocado em prática o planejamento estratégico da empresa Alfa e verificou como a necessidade de treinamentos e profissionais treinados torna-se algo crucial para o desenvolvimento e cumprimento desse planejamento e da melhoria do processo produtivo, envolvendo a satisfação dos clientes, principalmente no que diz



respeito ao cumprimento de prazos.

Planejar torna a rotina das empresas mais eficiente e interessante. A relevância do planejamento é algo que precisa ser despertado em todo empresário do mundo atual. Para uma empresa permanecer na “selva da concorrência”, é fundamental dar a atenção devida ao planejamento.

Entende-se nesta pesquisa que para obter sucesso, continuidade e longevidade, uma pequena empresa familiar deve contemplar questões de planejamento estratégico, procurando entender e administrar questões nos âmbitos econômico, empresarial e familiar.

Os problemas podem ser resumidos em: falta de um sistema de gestão, número reduzido de recursos humanos com a qualificação exigida, resistência por parte do proprietário na implantação de algumas estratégias e na descentralização de poder. Espera-se que o trabalho contribua de forma clara e objetiva para a empresa compreender suas fraquezas e qualidades e que possa, através da implementação do planejamento estratégico da forma como está proposto, obter sucesso e longevidade.

Neste contexto, são consideradas três tipos de mudanças: a estratégico, tático e o operacional. No que diz respeito aos níveis estratégico e tático, acontece alguns percalços em caracterizá-los, já que não há nenhuma diferença aparente entre eles. O estratégico discorre sobre a dimensão estratégica da organização, remetendo sempre aos seus objetivos e competência. O tático está mais ligado às para que se alcance os objetivos citados.

A estratégia no caso está ligada na maioria das vezes aos objetivos de longo prazo e como a empresa deve alcançá-lo e como há uma interferência na organização como o todo. Já a tática está relacionada com os objetivos a curto prazo e com os meios que irão prove-los.

Sobre o planejamento estratégico é característico que tenha um alcance ampliado, de forma que o não se deve levar em consideração somente os propósitos para o próximo ano, e sim para um tempo maior. Isso é o que ocorre na maioria das organizações nacionais, em que o planejamento acontece para no mínimo cinco anos. Devido ao seu planejamento temporal longo, o planejamento estratégico opera com dados que são frequentemente incompletos e imprecisos.

A tática está relacionada a menos tempo. Todo o planejamento operacional é tido como as decisões que estão relacionadas com um prazo, mas curto, podendo acontecer em horas, dias ou semanas. É comum encontrar dados muito apurados e

precisos e seus métodos devem ser capazes de manipular um grande volume de dados.

Um planejamento mostra como o empresário pode aproveitar uma grande oportunidade. Mostra também como aperfeiçoar os recursos disponíveis, pois, quando se planeja, podem-se visualizar cada parte da empresa. Ao mesmo tempo, o planejamento nos permite ver a empresa como um todo, o que vai nos ajudar a desenvolver métodos e estratégias eficientes para o crescimento da empresa.

As empresas que não forem capazes de ter um planejamento e visão clara de como diferenciar-se uma das outras, serão facilmente aniquiladas pelos concorrentes.

Diante de tantas transformações que estão ocorrendo nesses últimos anos, qualquer empresa que deseja ter sucesso e manter-se nele terá que ajustar seu perfil ao mercado cada vez mais exigente e não esquecer que planejar é preciso.

A pesquisa foi de grande valia para a sociedade, uma vez que demonstrou a relevância da profissão do administrador no processo de gestão estratégica. Para a academia, este trabalho demonstra a importância da teoria ensinada, no cotidiano das organizações. Para o pesquisador foi uma oportunidade ímpar de conhecer na teoria e na prática o quanto o planejamento pode influenciar na vida dos gestores, melhorar o desempenho das organizações e intervir nos processos de tomada de decisões.

## **THE USE OF STRATEGIC PLANNING AS A MANAGEMENT TOOL: A case Study in the Alpha company**

### **ABSTRACT**

For small businesses, the creation of strategies leads the company along a path in an attempt to ensure its survival in the market, making Strategic Planning a valuable management tool. The present study intends to validate through an exploratory research, conducting an investigation that will discern the essence of the phenomena, and classifying the primordial characteristics to be studied. Organizational success is often closely linked to the action of its founders, who are not always able to make all the right decisions in all directions. Therefore, in the understanding of this work, it is fundamental that an analysis is carried out and its dimensions of development are analyzed. Thus, by combining strategic planning and analysis of stages of

development, one can predict and overcome the difficulties of increasing complexity, both at the corporate level and in the family. Planning shows how the entrepreneur can seize a great opportunity. It also shows how to optimize the resources available, because when you plan, you can view each part of the company. At the same time, planning allows us to see the company as a whole, which will help us to develop efficient methods and strategies for the growth of the company. Companies that are not able to have a clear planning and vision of how to differentiate themselves from one another will be easily annihilated by competitors. Faced with so many transformations that are occurring in recent years, any company that wants to succeed and stay in it will have to adjust its profile to the increasingly demanding market and not forget that planning is necessary.

**Keywords:** Strategic Planning. Management. Small business.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G., PILATI, R. & PANTOJA, M. J. **Avaliação de treinamento: Análise da literatura e agenda de pesquisa.** Revista de Administração da USP, 38, 205-218, 2003.

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1990

ATTIE, Willian. **Auditoria: conceitos e aplicações.** 3.ed.São Paulo:Atlas, 1998.

BOFF, R. J.,**Planejamento Estratégico: Um Estudo em Empresas e Instituições do Distrito Federal,** Dissertação (mestrado), Santa Catarina-SC, Universidade Federal de Santa Catarina–UFSC,2003.

BORGES-ANDRADE, J. E. & ABBAD-OC, G. **Treinamento e desenvolvimento: Reflexões sobre suas pesquisas.** Revista de Administração da USP, edição 31, páginas 112-125, 1996.

BOWER, Marvin. **The will to manage**. New York : MacGraw-Hill, 1966.

COSTA, Elenito Elias da. **O planejamento estratégico e o controle interno**. 2008. Disponível em: <<https://www.classecontabil.com.br/artigos/o-planejamento-estrategico-e-o-controle-interno>>. Acesso em: 20 abr de 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007

GOLDSTEIN, I. L. **Training in organizations**. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, 1993.

GONÇALVES, Guilherme. **O que é Planejamento estratégico**. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/o-que-e-planejamento-estrategicos/66492/>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

HOLTON III, E. F., BATES, R. A., SEYLER, D. L. & CARVALHO, M. B. (1997). **Toward construct validation of a transfer climate instrument**. *Human Resource Development Quarterly*, 8, 95-113.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo : Atlas, 1975.

LACERDA, E. M. **Motivação, valor instrumental do treinamento, reação, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho**. Dissertação de Mestrado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, DF, 2002.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. (2003). **Respostas estratégicas da administração e contabilidade ao sistema de avaliação da Capes**. *Revista Organização e Sociedade*, 10(28), 63-77.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**. 23. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007 Editar

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2010.

PAULA, Gilles B. de. **Plano de Ação – O passo a passo da ideia à concretização de seus objetivos**. 2016. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/plano-de-acao>>. Acesso em: 19 abr. 2018.

PEREIRA, Antônio Nunes. **A importância do controle interno para gestão de empresas**. 1º Congresso USP, Iniciação Científica a Contabilidade. 07 e 08 de outubro de 2004.

PROCENGE. **A tomada de decisão baseada no planejamento estratégico e resultados de longo prazo**. 2017. Disponível em: <<http://blog.procenge.com.br/a-tomada-de-decisao-baseada-no-planejamento-estrategico-e-resultados-de-longo-prazo/>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

SALLORENZO, L. H. **Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: Analisando e comparando modelos de predição**. Dissertação de Mestrado não-publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, DF, 2000.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Site Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-e-implementar-estrategias-empresariais>> Acesso em: Novembro/2018

SERRA, L., **A essência do Business Intelligence**. São Pulo, Berkeley, 2002  
 SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. (2000). **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis, Laboratório de Ensino a Distância da UFSC. <<http://www.eps.usfc.br/ppgep.html>>. Acesso em: 16 set. 2018  
 TAYLOR, B. **Strategies for planning. Long Range Planning**, Elmsford, p.27-40, Aug. 1975

TIFFANY, P., PETERSON, S. D., **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

TORRES, Rodrigo de Araujo. **Planejamento e a tomada de decisão**. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/planejamento-e-a-tomada-de-decisao/70097/>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas. 1987

## APÊNDICE A: ENTREVISTA NA EMPRESA ALFA



Prezados Senhores,

Com o objetivo de concluir o curso de Administração da Fundação Comunitária de João Monlevade – Rede Doctum, apresentarei o meu Trabalho de Conclusão de Curso, cujo tema é “A UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: Um estudo de caso na empresa Alfa.” Venho solicitar a sua colaboração em responder esta entrevista que tem por finalidade fundamentar a minha pesquisa que será apresentada a Faculdade Doctum. Esta pesquisa possui o objetivo de demonstrar o uso do planejamento estratégico como ferramenta de gestão.

Guilherme Victor Santos Brasileiro

- 1) Como surgiu, desenvolveu e é composta, em termos de atividades, a organização? (histórico da organização). Caracterize a empresa.
- 2) A organização utiliza-se de algum modelo de planejamento estratégico? Se sim, qual?
- 3) Qual a sua visão do planejamento estratégico da empresa?
- 4) O posicionamento estratégico contribui para a competitividade da empresa no mercado? De qual maneira?
- 5) Qual é o ponto principal a ser avaliado ao se realizar as estratégias que serão seguidas pela empresa?
- 6) A organização estabelece alianças estratégicas com fornecedores, clientes e até mesmo concorrentes? Se sim, como?

7) A organização utiliza algum modelo de avaliação de alianças estratégicas?

8) Quais aspectos são considerados na avaliação de alianças estratégicas?

9) É utilizada a comunicação para o cumprimento ou a prática do planejamento estratégico dentro da organização? Se sim, como?

## **APÊNDICE B: RESPOSTAS DO ENCARREGADO**

- 1) A organização da empresa se compõe de funções e cargos hierárquicos onde todos os colaboradores estão sujeitos. Sendo assim, a organização deve partir de forma racional para garantir que o fluxo da empresa transcorra com transparência.
- 2) O planejamento estratégico ocorre de acordo com as perspectivas em longo prazo, onde são analisados o ambiente interno e externo, sendo realizado com apoio dos colaboradores, mas o seu desenvolvimento envolve o nível mais alto da empresa.
- 3) As estratégias são relacionadas com processos e mudanças que ocorrem a longo prazo. Dessa maneira, a análise para que se façam investimentos em estrutura, colaboradores para empresa, treinamentos, fazem com que a empresa se torne mais competitiva e preparada para as mudanças do mercado.
- 4) O desenvolvimento de planos estratégicos é realizado analisando todos os pontos que influenciam a empresa.
- 5) É de extrema importância realizar um estudo de como realizar alianças estratégicas para além de fazer um estudo mercadológico, visualizar um possível resultado que pode trazer a longo prazo.
- 6) De acordo com a definição de alianças estratégicas, não consigo lhe dizer se a empresa tem algum tipo de aliança com clientes e fornecedores.
- 7) Não tenho conhecimento.
- 8) Prazo de entrega e qualidade.
- 9) Em reuniões são comunicadas de quais são e como estão sendo analisados os caminhos que a empresa vai tomar.



### **APÊNDICE C: RESPOSTAS DO SUPERVISOR DE PRODUÇÃO**

- 1) A organização surgiu como fábrica de baldes com materiais reciclados, mas o verdadeiro sonho do proprietário era mesmo uma empresa de recuperação de equipamentos industriais. Hoje a empresa é formada por equipes de usinagem, caldeiras e mecânica, dirigida pelo engenheiro mecânico responsável.
- 2) O planejamento é realizado através de reuniões mensais, reunindo os supervisores, orçamentista e engenheiros.
- 3) A curto prazo a organização objetiva a prestação de serviço com maior qualidade e confiabilidade. A organização está sempre monitorando os acontecimentos externos para poder se adaptar sem que seja prejudicada.
- 4) Sim. Estamos sempre aptos à mudanças em nossa rotina, o que nos deixa a frente em atendimentos que requerem agilidade.
- 5) A equipe. Devem-se considerar as limitações e as habilidades da equipe de trabalho.
- 6) Sim. O mercado é muito competitivo e nenhuma organização sobrevive sem apoio externo.
- 7) Sim, visitas técnicas e sempre nos posicionando conforme os serviços prestados por estes considerando a qualidade e o prazo utilizado.
- 8) Qualidade e prazos de entrega.
- 9) Sim, em reuniões semanais.

## APÊNDICE D: RESPOSTAS DO SÓCIO-DIRETOR

- 1) Surgiu através da perda de emprego do fundador da empresa, que juntamente com mais 3 irmãos captou-se recursos financeiros para o início das atividades.
- 2) A empresa usa a GUT como planejamento estratégico e ou necessidades internas, o planejamento estratégico e feito anualmente.
- 3) Sobrevivência de mercado com foco a novos mercados.
- 4) Sim. Analisando as tendências de mercado de forma a garantir a sobrevivência.
- 5) Segurança e o principal negócio.
- 6) Sim, com bom orçamento, e tratando os concorrentes como parceiros
- 7) Visão de mercado, pode- se dentro da visão ter sucesso ou não, obviamente e um risco a ser assumido, portanto tem que ser avaliado , não utiliza.
- 8) Prazo de entrega e qualidade do serviço.
- 9) O planejamento estratégico é divulgado a nível de supervisão e coordenação, visto que ele e utilizado para estruturação da empresa através de reuniões.