

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO - APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS NA ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO VISANDO AMPLIAÇÃO DE MERCADO

Maria Eduarda Moreira Lopes (UVA) mariaeduarda.moreiralopes@gmail.com

Fabricio da Costa Dias (UVA) fabricio.dias@uva.br

Daiane Rodrigues dos Santos (UVA) daianesantoseco@gmail.com

Alessandro de Santana Moreira de Souza (UVA) alessandro.souza@uva.br

Resumo

Este trabalho teve a finalidade de conhecer e entender a importância do planejamento estratégico em empresas que almejam ampliar mercado mostrando como a sua elaboração é capaz de dar a empresa um diferencial competitivo e tornar seus processos internos mais organizados e objetivos. Estudos realizados por pesquisadores importantes na área revelam a importância do desenvolvimento do planejamento estratégico e aplicação de ferramentas estratégicas com os quais a empresa possa elaborar um plano de ação para aumentar sua vantagem competitiva e diminuir os riscos de quebra do negócio. Com isso, são apresentadas soluções estratégicas para uma empresa de óleo e gás mediante o seu ambiente interno e externo e suas forças competitivas de modo que fique para a empresa um plano de ação constituído através da aplicação de ferramentas estratégicas levando em consideração suas características atuais e limitações, deixando para a empresa um legado de planejamento estratégico.

Palavras-Chaves: Planejamento Estratégico; Plano de Ação; Ampliação de Mercado; Óleo & Gás; Ferramentas estratégicas.

1. Introdução

Desde a Era da Bíblia à Era Digital há certos princípios de planejamento que permanecem constantes. A essência do planejamento estratégico é vencer o inimigo e, a ideia de estratégia

foi desenvolvida em meio às guerras. A estratégia tem o poder de definir qual lado obterá sucesso tanto em sua área de origem, as guerras, quanto nos negócios. E este tema gerou muita discussão ao longo dos anos, o que desencadeou um amadurecimento do assunto, onde, seu conceito não se manteve imutável (CARVALHO; LAURINDO 2007). Para Serra (2013) o pensamento estratégico tem evoluído em concordância com o ambiente, das tecnologias e das empresas. O que desencadeou um avanço nos conceitos e na geração de novos métodos e teorias na estratégia e gestão das organizações durante os anos.

A Revolução Industrial teve um papel de destaque no desenvolvimento da administração de empresas, promoveu alterações significativas na estrutura econômica da sociedade, visto que foi a época em que surgiram as primeiras organizações comerciais e industriais. Já na segunda metade do século XIX, com a segunda Revolução Industrial, a estratégia apareceu como uma medida de controle sobre as forças de mercado.

Em 1950 as transformações deixaram de ser, tanto na sociedade quanto no mundo de negócios, lentas e lineares. A partir de tal período os critérios de administração evoluíram e passaram a ser desenvolvidos de forma mais científica e profissional, e as organizações começaram a se preocupar mais na harmonia com o ambiente externo. (MULLER, 2014, 2018)

Nos anos 2000, surgem novas expectativas no setor empresarial. O avanço das tecnologias e a internet trouxeram uma aproximação dos mercados e aumento de novos negócios, oportunidades e inovações. (LOPES, 2017). E, se adaptar virou uma questão de sobrevivência. Logo, o processo estratégico deixou de prever o futuro para se ajustar rapidamente a ele no sentido de se autorreplicar e se autoajustar para se adaptar automaticamente e em tempo real às mudanças internas e externas, na medida em que se defronta com a realidade (CHIAVENATO 2020).

O planejamento estratégico tem o intuito de traçar um plano para o futuro, levando em consideração o presente, o meio interno e externo e as mutações presentes no mercado competitivo (OLIVEIRA, 2014, 2018). Consiste no processo de conceber e esclarecer os caminhos da organização e os objetivos que ela deve e deseja alcançar. Sendo essencial a toda organização, independentemente de seu porte, pois é nele que são definidas as metas e estratégias para alcançar os resultados almejados (MAXIMIANO, 2000).

No mercado de Óleo & Gás todos os processos, projetos e produtos exigem uma alta confiabilidade e a maioria dos equipamentos comercializados dependem de uma constituição

de materiais resistentes à corrosão, pressão, temperatura, entre outros. Com isso, e devido a disponibilidade de matéria-prima, tecnologias, marcas e modelos específicos exigidos por cada cliente, grande parte dos produtos comercializados não são fabricados no Brasil, precisando ser importados (ROCHA, 2012).

A empresa foco do estudo é do segmento de óleo e gás, a “AVH Oil & Gas”, é real, porém que precisou ser descaracterizada para o desenvolvimento deste estudo, é uma empresa que teve sua origem em 2003 e apesar de apresentar em sua marca “Óleo e Gás” focou durante todos esses anos apenas na comercialização, projetos e serviços de combustíveis líquidos, e foi referência durante anos nessas vendas, já que contava com diversas representações atrativas, entretanto, com o avanço de uma crise interna, a empresa viu seu número de vendas e projetos diminuir. E, mesmo diante desse cenário agora visa sua entrada e criação de portfólio para produtos de gás. Diante disso, levantou-se a seguinte questão: como alavancar a empresa frente o desbravamento do mercado nacional na comercialização de equipamentos e projetos do setor de gás?

Será por meio desse questionamento que o estudo será guiado para desenvolvimento do planejamento estratégico que pode ajudar já que se trata de um conjunto de providências baseadas nas características e objetivos da empresa e é desenvolvido com a aplicação de ferramentas estratégicas que mostrarão o real cenário e oportunidades de negócio.

A pesquisa teve como objetivo propor a utilização de ferramentas estratégicas de modo a elaborar um plano de ação para ajudar uma empresa que está no mercado de óleo e gás e que visa ganhar força no setor de produtos e projetos de gás já que ainda não havia explorado a fundo essas vendas. Com isso, esta pesquisa intenciona colaborar com a promoção da cultura estratégica nas organizações que almejam ampliar seu mercado. A pesquisa se faz viável tendo em vista que a pesquisadora possui acesso facilitado às informações por ser colaboradora da empresa.

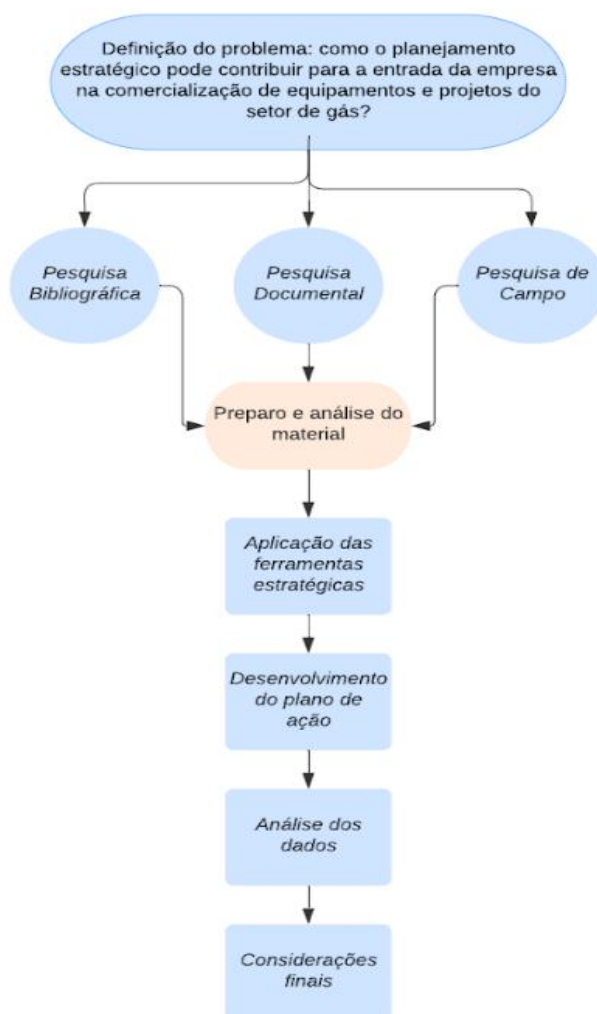
Seguindo as definições de Vergara (2016) a presente pesquisa classifica-se como aplicada, como descritivo e explicativa. Já quanto aos meios a pesquisa de classifica como, documental, bibliográfica e de campo. As limitações encontradas na monografia foram as de confidencialidade sobre a coleta de dados quantitativos devido à falta de acesso da autora.

O universo do presente estudo é o ramo de óleo e gás, onde a amostra é o processo estratégico de expansão e exploração de mercado de uma empresa. Onde os dados neste trabalho foram coletados a partir de observação e pesquisa, retirados de documentos de posse da empresa

AVH Oil & Gas, livros, artigos científicos, internet e dissertações relacionadas ao planejamento estratégico. O período de acompanhamento desta pesquisa foi o segundo trimestre de 2022 até novembro deste mesmo ano.

Foi realizada uma análise qualitativa para planejamento dos componentes necessários para expansão de mercado através da coleta de informações sobre a empresa foco do estudo e a partir da elaboração de um plano de ação. A Figura 1 ilustra o tratamento dos dados.

Figura 1 - Fluxograma de tratamento de dados



Fonte: Autora (2022)

2. Referencial teórico

Estratégia pode ser definida como o conjunto de ações necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais, levando em conta o ambiente interno e externo da empresa (ANDRADE, 2016). Para Chiavenato (2020), a estratégia é o ato de pensar para agir, é

estruturar objetivos e planos para que seja possível tomar uma decisão que assegure a ação a ser realizada. É ter os caminhos previamente viabilizados antes mesmo que se escolha o caminho.

Já planejar é propiciar um diálogo interno entre as necessidades e os objetivos de uma organização. É estabelecer um mapeamento sobre como serão alcançadas as metas e objetivos utilizando os recursos necessários para isso. (DOS TAJRA & SANTOS, 2014). Para Corrêa (2002) se trata de um processo administrativo e ordenado desenvolvido para alcançar objetivos. Consiste em desenvolver algo por etapas tendo bases técnicas e planos para isto. (MOREIRA; PASQUALE; DUBNER, 2003)

2.1 Planejamento Estratégico

Segundo Chiavenato (2020), o planejamento estratégico pode ser considerado como um esforço disciplinado para produzir decisões e ações que moldem a empresa, visando inseri-la com êxito no ambiente que pretendem atuar. Para Oliveira (2018), planejamento estratégico é o processo administrativo que garante a sustentação metodológica para se estabelecer o melhor caminho a ser seguido pela organização e ainda procura maximizar os resultados e minimizar as deficiências. Abaixo estão descritas as fases do planejamento estratégico.

a) Diagnóstico estratégico (Fase 1)

Nessa fase, determina-se a situação da empresa, onde é feita uma análise dos aspectos relativos ao contexto no qual a empresa está inserida internamente e externamente (OLIVEIRA, 2018). O diagnóstico estratégico pode ser dividido em cinco etapas básicas, sendo elas: Identificação da visão, Valores, Análise externa, Análise interna e Análise dos concorrentes e estabelecimento das vantagens competitivas.

b) Missão (Fase 2)

Para Oliveira (2018) a missão é a razão de ser da empresa, onde se determina qual o negócio e em quais atividades deverá se concentrar no futuro. Segundo Chiavenato (2005), a missão é uma tarefa que é recebida para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e estratégia organizacional.

c) Instrumentos prescritivos e quantitativos (Fase 3)

Os instrumentos prescritivos proporcionam a explanação do que deve ser feito pela empresa em direção ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, respeitando as orientações que serão usadas como base para tomada de decisões e os valores da empresa, bem como as ações estabelecidas pelos caminhos que a empresa deverá tomar; além de ser direcionado para aquilo que a empresa deseja ser.

Já os instrumentos quantitativos consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associadas à estrutura organizacional da empresa. Nessa etapa, é preciso fazer uma análise sobre quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para que se alcance os objetivos, desafios e metas da empresa. (OLIVEIRA, 2018)

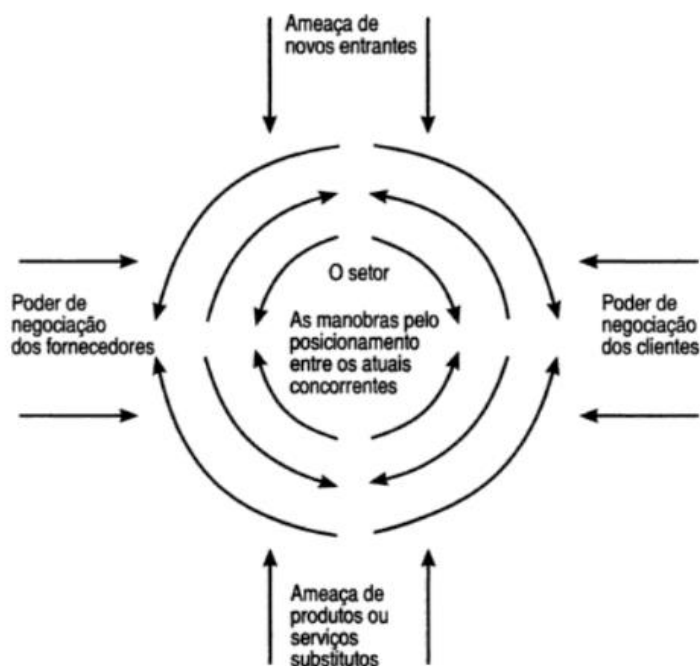
d) Controle e avaliação (Fase 4).

Nesta fase o controle é a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos (OLIVEIRA, 2018).

2.2 Ferramentas estratégicas

- a) As 5 forças de Porter - Essas forças determinam a estrutura do setor, revela como ele “funciona”, como cria e compartilha valor, logo, a potência coletiva dessas forças determina, em última instância, as perspectivas de lucro do setor (PORTER, 1999). O estado de competição em um setor depende dessas cinco forças básicas que estão diagramadas a Figura 2 (OLIVEIRA, 2014);

Figura 2 - Forças que governam a competição num setor



Fonte: Porter (1999)

- b) Análise SWOT - O termo SWOT vem do acrônimo em inglês com as palavras: strengths, weaknesses, opportunities, threats; e significa, respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Esta análise possibilita uma conclusão mais estruturada sobre as consequências da estratégia adotada, e sua colocação no mercado em que se encontra (ABDALA et al.,2019) A Matriz SWOT é apresentada no Quadro 1;

Quadro 1 - Matriz SWOT

	Fatores positivos	Fatores negativos
Fatores internos	Strengths (Forças) Vantagens internas	Weaknesses (Fraquezas) Desvantagens internas
Fatores externos	Opportunities (Oportunidades) Aspectos externos que podem potencializar a vantagem competitiva	Threats (Ameaças) Aspectos externos que podem pôr em risco a vantagem competitiva

Fonte: Adaptado de Abdala (2019)

- c) Matriz ANSOFF - Esta técnica denominada como Matriz de Ansoff, realiza um diagnóstico de quatro variáveis do ambiente externo: Político-legal, Econômico, Sociocultural e Tecnológico. Esta matriz tem como finalidade ajudar os gestores a definirem as opções estratégicas da organização, visando cumprir a sua missão e atingir os objetivos definidos. Nesta ferramenta existem quatro estratégias de crescimento de produto-mercado, como mostrado no Quadro 2 (CHIAVENATO, 2020);

Quadro 2 - Matriz ANSOFF

		PRODUTOS/SERVIÇOS	
		EXISTENTES	NOVOS
MERCADO	EXISTENTES	Penetração de mercado A empresa aumenta sua participação utilizando os produtos atuais nos mercados em que já atua.	Desenvolvimento de produtos/serviços A empresa desenvolve novos produtos/serviços no mercado em que já atua.
	NOVOS	Desenvolvimento de mercado A empresa usa produtos existentes, mas entra em novos mercados.	Diversificação A empresa desenvolve novos produtos/serviços e comercializa em novos mercados.

Fonte: Adaptado de Ansoff (1979)

- d) 5W2H - Lobo (2010) diz que é basicamente um formulário para execução e controle de tarefas onde são atribuídas as responsabilidades delas evidenciando como deverá ser a execução dessas atividades, o departamento a qual são atribuídas, as atividades devem ser executadas, e o motivo e prazo para sua conclusão incluindo os custos adicionados respondendo as questões encontradas no Quadro 3.

Quadro 3 - 5W2H

PLANO DE AÇÃO - 5W2H						
What (O que)	Who (Quem)	When (Quando)	Where (Onde)	Why (Por que)	How (Como)	How much (Quanto custa)
O problema a ser resolvido	A pessoa responsável por executar a ação	Período proposto pelo setor, ou por quem irá executar a ação	Geralmente são nos ambientes de trabalho	Motivos que levaram a executar tal ação para resolução do problema	Através de métodos estabelecidos pelo aplicador	Custos relacionados a resolução do problema

Fonte: Adaptado SEBRAE (2022)

3. Desenvolvimento do Planejamento Estratégico

A empresa AVH Oil & Gas utilizada para o estudo do Planejamento Estratégico está atuando desde 2003 no segmento de combustíveis. Foi fundada por 3 sócios, onde dois já não possuem mais vínculo com a empresa. A empresa foi criada com o propósito de atender as principais áreas da indústria de óleo e gás, entretanto, durante seus anos de atuação, focou apenas no segmento de óleos, apresentando opções inovadoras de equipamentos e serviços de alta qualidade a grandes refinarias e distribuidoras de combustível.

As entregas dos produtos são feitas para outros estados através de uma transportadora parceira que atende todo o país, enquanto as entregas no próprio estado são feitas de forma autônoma. A empresa possui 6 representações que garantem sua visibilidade, espaço e trazem um diferencial competitivo.

A empresa possui certificação ABNT NBR ISO 9001:2015 para fabricação de Skids e componentes de conexão (carreites), projeto, montagem de estações de medição de vazão de líquidos e gases, assistência técnica, representação comercial e revenda de produtos para a área de óleo e gás: válvulas de controle, medidores e computadores de vazão, sistemas de monitoramento, transmissores de temperatura e sobressalentes.

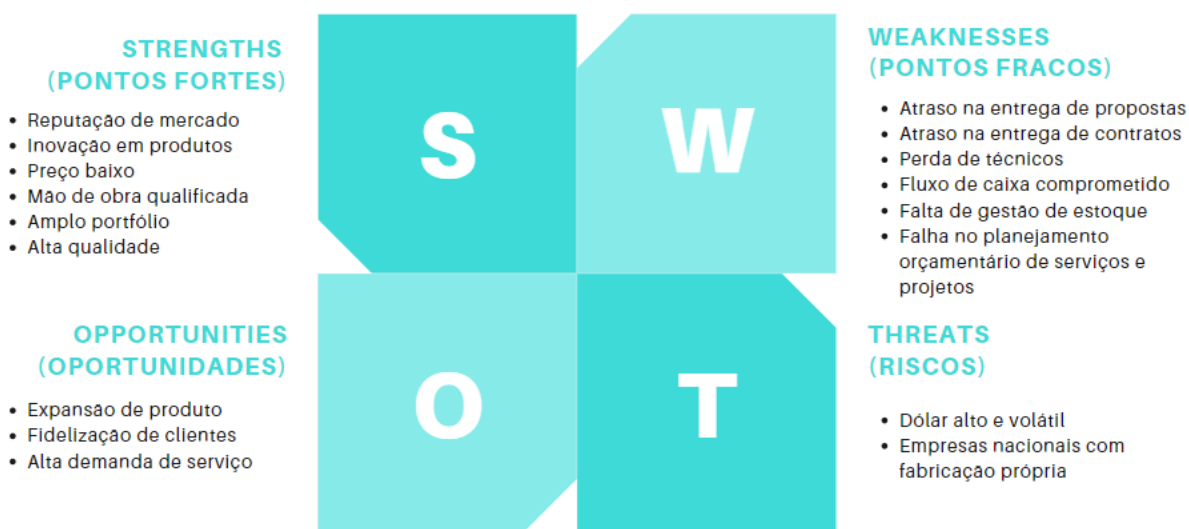
3.1 Fase I

- Visão - A empresa já possuía uma visão estabelecida, entretanto como existiam falhas em sua definição, como a falta de acordo com a realidade, a autora sugeriu a seguinte:

“Alcançar o destaque nacional com a qualidade e eficiência de nossos produtos e serviços sendo referência no atendimento ao cliente e rapidez na apresentação de soluções.”;

- b) Valores - A empresa também tinha seus valores, entretanto partindo do ponto de que é melhor reduzir a quantidade de expectativa e buscar aplicá-las de forma eficiente, o ideal segundo a autora foi promover uma redução de itens elencados nos Valores, assim como buscar elencar pontos que farão com que a empresa tenha um diferencial, logo, os Valores sugeridos são: “Inovação, responsabilidade, eficiência, qualidade e pessoas.”;
- c) Análise do ambiente corporativo (SWOT) - A empresa AVH Oil & Gas já possuía uma Matriz SWOT, e foi realizada uma análise onde, a partir dessa análise essa matriz foi remodelada, excluindo itens sem contexto ou fora da realidade e mantendo aquilo que era coerente, além de incluir pontos mais característicos da AVH Oil & Gas. Na Figura 3 é possível visualizar a matriz SWOT sugerida pela autora.

Figura 3 - Matriz SWOT sugerida



Fonte: Autora (2022).

3.2 Fase II

- a) Missão - A empresa AVH Oil & Gas já possuía uma missão estabelecida que apesar de ter uma boa definição, poderia ser aprimorada e desenvolvida em maior concordância com as características e propósitos da empresa, se tornando mais

particular e transparente. Podendo ser definida da seguinte maneira de acordo com a autora: “Desenvolver projetos, fornecer equipamentos e prestar serviços com qualidade, eficiência e tecnologia, proporcionando a satisfação dos nossos clientes, parceiros e colaboradores. Alinhado com a segurança e confiabilidade necessária no segmento de Óleo & Gás.”;

- b) Propósitos atuais e potenciais - O maior propósito atual consiste retomar a confiança de clientes líderes no mercado de óleos garantindo a satisfação deles através de seus produtos, serviços e projeto, já seu maior propósito potencial consiste em iniciar sua atuação na venda de produtos e projetos dos sistemas de gás no mercado nacional;
- c) Estabelecimento da postura estratégica - Para uma melhor investigação da postura estratégica adotada pela empresa e a possibilidade de avaliar a postura adotada, foi desenvolvida a Matriz Ansoff a fim de identificar os campos de atuação e uma orientação de crescimento do negócio;
- d) Matriz ANSOFF - A partir das informações colhidas e analisadas no decorrer do estudo, foi desenvolvida a Matriz Ansoff conforme Quadro 4, e logo após, uma descrição dos fatores abordados.

Quadro 4 - Matriz ANSOFF

		PRODUTOS/SERVIÇOS	
		EXISTENTES	NOVOS
MERCADO	EXISTENTES	<u>Penetração de mercado</u> Disponibiliza itens da linha de aterramento a clientes para testes.	<u>Desenvolvimento de produtos/serviços</u> Desenvolvimento de novo suporte para sensor com maior resistência e durabilidade
	NOVOS	<u>Desenvolvimento de mercado</u> Entrega em todo o país seus produtos, serviços e projetos e está planejando atender outros países da América Latina como a Argentina, onde já fechou um novo projeto de engenharia.	<u>Diversificação</u> Como as soluções dos sistemas de gás ainda não possuem venda brasileira, a empresa almeja fechar parcerias com fornecedores desses equipamentos

Fonte: Autora (2022)

Foi possível observar que a empresa transitava pela estratégia de sobrevivência, com corte de funcionários, diminuição de investimentos e potencialização de pontos fracos, entretanto, a autora sugere com base na Matriz Ansoff e na SWOT, que a empresa esteja atuando através da estratégia de manutenção em conjunto com a estratégia de crescimento onde pode minimizar seus pontos fracos, e continuar mantendo seu espaço conquistado até agora através da potencialização dos seus campos de atuação e seus pontos fortes para que após isso possa aderir uma postura estratégica de desenvolvimento, se lançando na diversificação de mercado apresentada na Ansoff.

3.5 Fase III

a) Estabelecimento de objetivos, desafios e metas

A empresa possui em seus arquivos a relação de seus objetivos e metas, como mostra Quadro 5.

Quadro 5 - Objetivos e Metas vigentes na empresa

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	PRAZO
Reduzir reclamações de clientes	Reclamações	≤ 4	SEMESTRE
Aumentar índice de satisfação dos clientes	Satisfação	$\geq 70\%$	SEMESTRE
Atingir faturamento em vendas, serviços e projetos	Faturamento	9M em Vendas, 3M em Serviços e 12M em Projetos	ANO
Entregar contratos dentro do prazo estipulado	Entrega de contratos na data estipulada	$\geq 70\%$	SEMESTRE
Reduzir produtos com defeito de fabricação	Produtos com defeito	≤ 15	SEMESTRE

Fonte: Autora (2022)

Embora a empresa apresente objetivos e metas, eles não fazem o controle e avaliação dos indicadores estabelecidos. Logo, as metas quantificadas foram mantidas por falta de histórico de controle. Mesmo assim, a autora propôs uma remodelação dos objetivos, desafios e metas apresentados no Quadro 6;

Quadro 6 - Objetivos e Metas propostos

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	PRAZO
Garantir a satisfação dos clientes	Avaliação	70% devem ser bem avaliados	SEMESTRE
Atingir meta de faturamento	Faturamento anual	9M em Vendas, 3M em Serviços e 12M em Projetos	ANO
Ampliar mercado	Vendas/ano	Realizar 20 vendas	ATÉ DEZ/ 2023
Garantir a qualidade dos produtos, serviços e projetos	Defeito/erro	≤ 15	SEMESTRE

Fonte: Autora (2022)

b) Estabelecimento dos projetos e plano de ação

A empresa apresentava um plano de ação vago e sem ações que levariam a empresa ao alcance de seus objetivos e necessidades, com isso, a autora, através dos dados coletados e analisado e aplicação da ferramenta 5W2H reconstruiu o plano de ação que a empresa apresentava, tendo como objetivo a saída da crise interna e início do desenvolvimento de seu objetivo de ingressar na venda de produtos, serviços e projetos no segmento de gás. Conforme Quadro 7.

Quadro 7 - Plano de Ação com ferramenta 5W2H

AÇÕES	WHAT? O QUE?	WHY? QUEM?	WHERE? ONDE?	WHO? POR QUÊ?	WHEN? QUANDO?	HOW? COMO?	HOW MUCH? QUANTO?
1	Treinamentos internos	Qualidade	AVH OIL & GÁS	Para que seja possível manter um padrão de conhecimento sobre o negócio entre os colaboradores. Além de promover melhor atendimento ao cliente.	fev/23	Treinamento por setor através do responsável de cada setor, e treinamento geral sobre o que a empresa fornece pelo engenheiro responsável tecnicamente	-
2	Contratação de Gestor de RH	Gestores	AVH OIL & GÁS	Promover boa relação entre empresa e colaborador. Possuir um setor capaz de fortalecer essa relação.	jan/23	Abrindo através do LinkedIn vaga para profissional de RH com experiência	R\$5.058,50 /mês
3	Controle de estoque	Suprimentos / Estoque	AVH OIL & GÁS	Estimar a quantidade ideal de mercadorias e armazená-las da forma correta e oferecer prazos mais assertivos aos clientes.	abr/23	Atualização do que está lançado no Alterdata e real utilização do software	R\$ 300/mês
4	Implementar plataforma de avaliação	Qualidade / Vendas	AVH OIL & GÁS	Mostrar que a empresa se importa em saber como foi a experiência do cliente e com isso controlar os feedbacks para avaliação interna.	jan/23	Contratar o Smart Survey da Plataforma SoluCX	R\$ 283/mês
5	Visitas comerciais	Setor comercial e gestores	Clientes	Reestabelecer a confiança e parcerias e criar novas oportunidades de voltar a fechar novos negócios com clientes antigos e novos clientes.	dez/23	Viajar para as bases apresentando propostas com condições personalizadas e sugestões de resolução de problemas pendentes caso haja	R\$ 94.700 /ano
6	Visitar fornecedores	Gestores	Houston	Conhecer e fidelizar o fornecedor das soluções de gás.	jun/23	Viagem	R\$ 25.286,00

Fonte: Autora (2022)

3.6 Fase IV

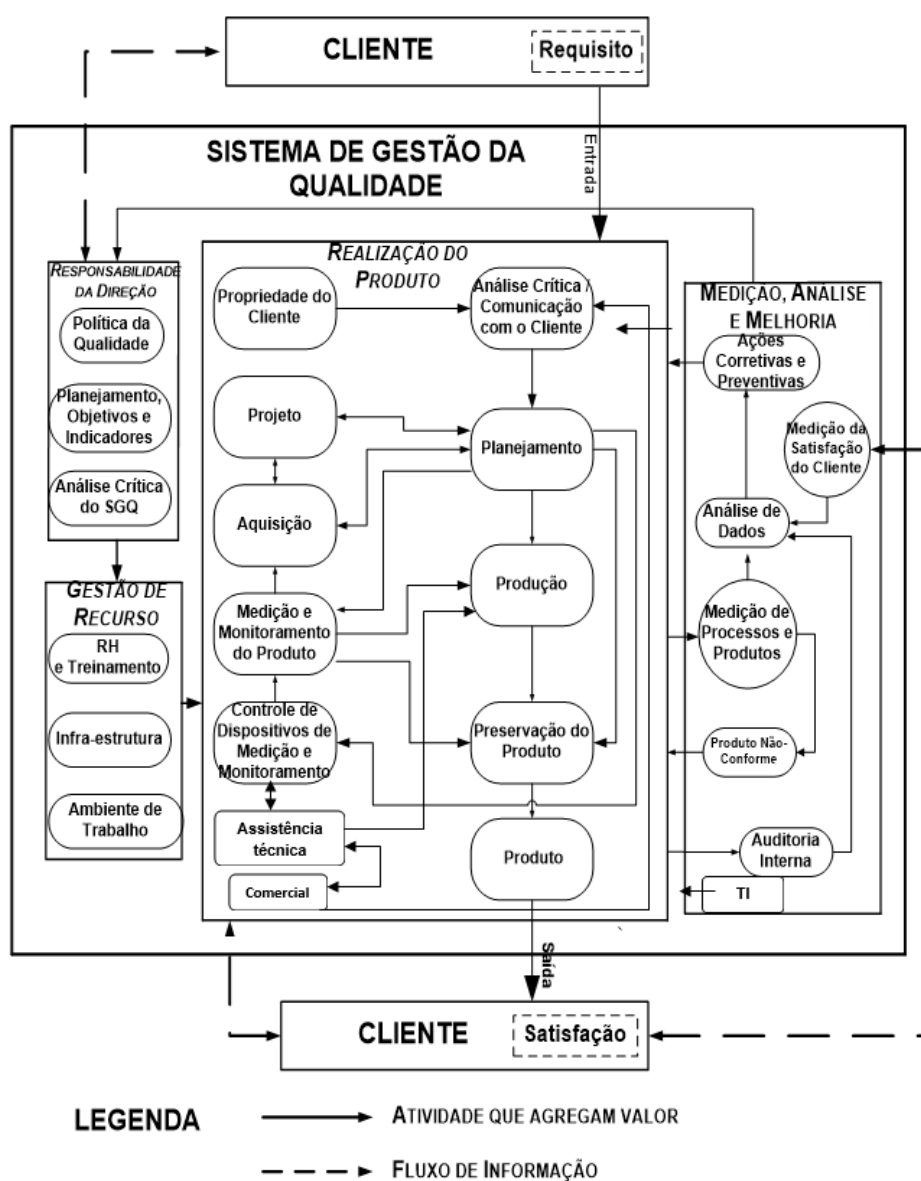
Quanto ao controle e avaliação do planejamento estratégico, os gestores e gerentes ficaram responsáveis em fazer a cada trimestre uma avaliação junto com a colaboradora Maria Eduarda e os gerentes de cada setor, verificando se os prazos estão sendo cumpridos, conferindo o andamento das pesquisas, os valores orçados e identificando a necessidade de se fazer alguma correção, para que seus objetivos sejam alcançados com sucesso.

As métricas que deverão ser observadas e construídas são: faturamento mensal com vendas (Serviço, equipamentos e projetos), feedback mensal dos clientes, planilha de atendimento dos contratos com os prazos e entregas e nível de satisfação dos colaboradores. Isso, a partir de um dashboard que deverá ser elaborado utilizando as métricas elencadas,

visando uma melhor visualização do andamento de cada uma aos gestores nas reuniões trimestrais.

Os processos a serem seguidos estão expostos no fluxograma presente na Figura 4 que foi elaborado pela responsável pelo setor de Qualidade da empresa e caso a profissional junto com a colaboradora Maria Eduarda verifique que os processos não estão sendo respeitados, deverá haver uma reunião com o setor onde há a falha para correção do andamento dos processos.

Figura 4 - Fluxograma de Processos



FONTE: AVH OIL & GAS (2022)

4 Conclusão

O trabalho desenvolveu-se com o intuito de evidenciar a importância do planejamento estratégico nas empresas e, para isso, descreveu seu conceito e relatou a sua importância destas empresas. Sendo essencial para que toda empresa possa definir o que será feito, projetar cenários a fim de elaborar soluções para diminuir ou cessar os problemas encontrados e aumentar as chances de manter a organização visando novos horizontes e encorajando a organização para os objetivos pretendidos.

A primeira fase foi desenvolvida a partir de uma análise interna e externa da empresa, visando coletar informações sobre suas características, funcionamento e posição no mercado. Essa fase foi construída com a análise da Visão, Valores e Matriz SWOT existentes na empresa e foi verificado que havia incoerências dessas definições com a realidade da organização e que por isso sofreram uma remodelação. Nesta fase também foi desenvolvida uma análise concorrencial baseada no Modelo das 5 Forças Competitivas de Porter, visando contribuir para o diagnóstico estratégico. Pode-se observar que a empresa apesar de apresentar uma quantidade alta de pontos fracos, também possui a mesma quantidade de pontos fortes e apresenta boas oportunidades, além de estar inserida em uma competitividade harmônica o que torna sua capacidade de desenvolver suas oportunidades mais favorável.

Na Fase II a Missão foi analisada e modificada para se enquadrar melhor na perspectiva e características da empresa, foram desenvolvidos os propósitos, e sua postura estratégica, onde foi proposta uma mudança de postura para que assim seu objetivo de ampliar portfólio seja melhor desenvolvido. A terceira fase foi a etapa de apresentar os instrumentos prescritivos, que foram organizados e reestruturados elencando as ações que deveriam ser implementadas.

Logo após todos os dados colhidos e analisados, foi desenvolvido um plano de ação através da ferramenta 5W2H, onde foram descritas as ações que a empresa deve realizar para que seus objetivos sejam alcançados, respeitando sua realidade e suas limitações, bem como elencou ações que irão tratar seus problemas internos potencializando suas forças.

Verificou-se então os pressupostos apresentados no início desta pesquisa de que as ações para o desenvolvimento do planejamento estratégico na AVH Oil & Gas poderiam contribuir para identificar novas oportunidades para o negócio, analisar os principais pontos a serem melhorados no negócio, e posicionar melhor a empresa frente à concorrência com o desenvolvimento das ações do planejamento estratégico. E, diante a tudo que foi realizado,



além do plano de ação proposto para a empresa foco do estudo, o presente trabalho deixa como legado um plano de ação concreto de planejamento estratégico.



REFERÊNCIAS

- ABDALA, Márcio M. **Administração Estratégica**. São Paulo: Grupo GEN, 2019.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa D. **Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle, 2ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2016. 9788597009040. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009040/>. Acesso em: 18 jun. 2022.
- ANSOFF, H. Igor. **Strategic management**. John Wiley & Sons, 1979.
- CARVALHO, M.M; LAURINDO, F.J.B. **Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação**. São Paulo: Editora Atlas, 2ª edição, 2007.
- CARVALHO, P. C.; SENNA, N. N. B. **Planejamento estratégico**: Estudo de caso no mercado de farmácia de manipulação. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), XXXV, Fortaleza, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico - Da Intenção aos Resultados**. Grupo GEN, 2020. 9788597025705. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025705/>. Acesso em: 05 mai. 2022.
- DOS TAJRA, Sanmya F.; SANTOS, Nádia. **Planejamento e Liderança - Conceitos, estratégias e comportamento humano - 1ª edição - 2014**. Editora Saraiva, 2014. 9788536530772. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536530772/>. Acesso em: 18 jun. 2022.
- DRUCKER, Peter F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de cultura, 1962, p. 131.
- DRUCKER, Peter F. **Drucker**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2019. 9788550816081. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550816081/>. Acesso em: 2022.
- FERREIRA, M. P. **A bibliometric study on ghoshal's managing across borders**. The Multinational Business Review, 2011.
- LOBO, R. N. **Gestão da qualidade: As sete ferramentas da qualidade, Análise e solução de problemas, Jit, Kaisen, Housekeeping, Kanban, Fimea, Reengenharia**. 1 ed. São Paulo: Érica, 2010.



LOPES, Wanessa de Oliveira. **O futuro do marketing digital: uma convergência entre criatividade e visão de negócios**. 2017. 69 f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Comunicação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 1 edição. São Paulo. Ed atlas. 2010.

MOREIRA, Júlio César Tavares; PASQUALE, Perrotti Pietrangelo; DUBNER, Alan Gilbert. **Dicionário de termos de marketing**: definições, conceitos e palavras-chaves de marketing, propaganda, pesquisa, comercialização, comunicação e outras áreas correlatas a estas atividades. Atlas, 2003.

MÜLLER, Cláudio José. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos**: (MEIO- Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). Porto Alegre: UFRGS, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças D. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar, 9ª edição**. Grupo GEN, 2014. 9788522492480. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522492480/>. Acesso em: 06 jun. 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças D. **Planejamento Estratégico - Conceitos- Metodologia-Práticas, 34ª edição**. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças D. **Sistemas, organização e métodos, 19ª edição**. São Paulo. Atlas, 2010.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SEBRAE. **Planejamento Estratégico aplicado aos pequenos negócios**. Sebrae, 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/planejamento-estrategico-aplicado-aos-pequenos-negocios,d2cb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 30 mai. 2022.



SERRA, Fernando R. **Gestão estratégica: conceitos e casos**. Grupo GEN, 2013.

9788522486366. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486366/>. Acesso em: 14 jun. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa Em Administração**. 16. ed. São Paulo: ATLAS, 2016.