

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: UM ESTUDO DESENVOLVIDO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE PAPEL E CELULOSE

Strategic Planning as a Management Tool

Mayara Martins Dantas da Silva

Illa Beghine Soncin

Luis Gustavo Schroder e Braga

RESUMO

O Planejamento estratégico na administração de um negócio é uma ferramenta importante para guiar as organizações nas tomadas de decisões, a qual planeja a forma mais assertiva e segura de criar e organizar ações e orientar as atividades produtivas, visando a melhoria contínua e desenvolvimento da organização para atingir as metas e objetivos esperados. Diante das mudanças significativas nos processos produtivos e econômicos que acontecem constantemente no panorama mundial, o planejamento estratégico está cada vez mais presente em pequenas empresas e negócios que buscam destaque e bom desempenho no mercado. Tendo como base este cenário o presente trabalho tem fulcro de expor a importância da implementação do planejamento estratégico como ferramenta de gestão nas empresas, sendo uma das principais ferramentas na administração dos negócios para alcance de metas, visto que um bom planejamento estratégico garante que as empresas disfrutem de suas qualidades e pontos fortes e encontrem suas oportunidades de melhoria para se manterem em desenvolvimento em um meio de constante crescimento e competitividade no mercado produtivo. A vivência em campo de atuação, a constante busca por conceitos referentes ao tema e a pesquisa por autores especialistas, foram fatores consideráveis para a elaboração de um material informativo de fácil compreensão e aplicação em empresas recém-abertas e em desenvolvimento.

Palavras-chave: Organizações. Planejamento estratégico. Ferramenta de gestão. Administração.

ABSTRACT

Strategic planning in the administration of a business is an important tool to guide companies in decision-making, in which it plans the most assertive and safe way to create and organize actions and guide productive activities, aiming at continuous improvement and development of the organization to achieve the expected goals and objectives, given the significant changes in production and economic processes that are constantly taking place in the world scenario, strategic planning is increasingly present in small companies and businesses that seek to stand out and perform well in the market. Aiming at this scenario, the present work has the fulcrum of exposing the importance of implementing strategic planning as a management tool in small companies, being one of the main tools in business management and achieving goals, a good strategic planning ensures that companies enjoy their qualities and strengths and find their improvement opportunities to keep developing in an environment of constant growth and competitiveness in the productive market. The experience in the field, the constant search for concepts related to the subject and research by specialist authors were considerable factors for the elaboration of a



didactic and informative

material that is easy to understand and apply in newly opened companies.

Keywords: Small business. Strategic planning. Management tool. Management.

1. Introdução

O planejamento estratégico tem por objetivo organizar, prever e promover tomadas de decisões seguras e lucrativas, destacar as necessidades e demandas, focar e valorizar as oportunidades e forças da organização, para traçar ações e objetivos que levam rumo ao crescimento e melhoria contínua.

Planejar com estratégia é uma ação importantíssima para todos os tipos de negócios, pois o aperfeiçoamento das ações, priorização dos objetivos e organização dos métodos de trabalho em todos os níveis de um negócio é o caminho mais seguro e garantido de um futuro próspero no mercado.

No mercado brasileiro atual é possível encontrar diversas empresas que apresentam as mesmas necessidades e deficiências, devido ao desconhecimento de sua importância ou não aplicação de um planejamento estratégico consistente e bem elaborado para auxiliar em sua gestão, podemos observar em dados através de uma pesquisa realizada pelo IBGE, que mostra cerca de 32,6% de empresas que encerraram suas atividades até a primeira quinzena de 2020, devido ao forte impacto da pandemia sobre suas estruturas organizacionais desprovidas de um planejamento e previsões assertivas que, certamente contribuíram em um momento de instabilidade como este.

Para dar início a um negócio de sucesso é de suma importância entender o segmento de trabalho em que o mesmo se encaixa e os procedimentos para a aplicação de um bom planejamento estratégico como ferramenta de gestão, pois a partir deste entendimento os proprietários e gestores podem identificar e dominar as próprias forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, para organizar as ações e os objetivos, criar metas, métodos e normas que possam guiá-los em ações assertivas e mais seguras, que posicionem a empresa de forma eficiente a todo momento em um mercado de constante crescimento e competitividade. Obter esta compreensão

sobre o próprio negócio, traz direcionamento e foco para o gestor, de forma que o mantém motivado e inserido na identidade da empresa.

Através de uma pesquisa realizada pelo Sebrae, foi mostrado que 50% dos empresários que encerraram de vez seus negócios não pretendem empreender novamente e este cenário só enfatiza a necessidade que as organizações e os empreendedores possuem em ter uma estrutura segura, mensurável e controlável, que através de ações e visões de melhoria contínua mantenham desde os gestores aos funcionários motivados e dedicados ao crescimento da empresa.

No decorrer dos anos, planejar tornou-se uma das principais ações das organizações que buscam por crescimento e desenvolvimento contínuo, devido a necessidade de se destacarem em meio às diversas organizações concorrentes existentes no mercado, além da busca por um crescimento cada vez mais acelerado e do aprimoramento constante de novos métodos e diretrizes de negócios.

A metodologia do planejamento estratégico consiste em uma prática simples, porém de extrema relevância, que vem sendo aplicada em negócios de todos os portes e segmentos, utilizada como fonte de análise e aquisição de conhecimento e domínio do ambiente interno e externo de trabalho. Além disso, ela busca solucionar conflitos precoces e futuros, garantindo uma previsão de cenários ideais para a organização e desdobramento de ações pré-determinadas no presente para se alcançar um objetivo estudado como ideal para o futuro.

Diante deste tema abordado o presente trabalho tem por objetivo destacar a importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão nas organizações, mostrar sua aplicação nas mesmas, além de analisar as ferramentas que o compõem e a influência destas nas tratativas e tomadas de decisões.

2. Referencial teórico

As organizações surgiram para conseguir satisfazer adequadamente as necessidades do homem, a partir de um trabalho coletivo. E para tanto, traçam seus objetivos e os modificam na medida em que vão sendo alterados seus processos e inovando seus produtos e serviços. As mudanças pelas quais as organizações passam ao longo do tempo, podem vir a contribuir e influenciar no resultado de seus objetivos. *CHIAVENATO (2000, p.20)*.

O planejamento estratégico surgiu no início da década de 1970 devido às demandas de mercado aumentarem significativamente nesta época, fazendo com que os administradores migrassem do planejamento operacional, em que a execução das atividades vinham antes do planejamento, para o planejamento estratégico, com

atividades já planejadas e definidas com antecedência. Com o reflexo da inflação vigente na época, aumento do valor do petróleo e os altos índices de desemprego, fez-se necessária a criação de um novo processo de planejamento administrativo, mais sistêmico e seguro, com o intuito de padronizar e guiar as ações para se atingir um objetivo previamente estudado como ideal. Matos (1999, p.30), cita que o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais, destaca-se,

O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável. Por estar relacionado à incerteza, o planejamento estratégico tem suas decisões baseadas em suposições a partir do cenário atual do mercado a que se propõe investir. Tem relação com situações fora da organização. Matos (1999, p.30)

Um dos preceitos da metodologia do planejamento estratégico consiste na importância da previsão de um futuro diferente, seguro e cada vez melhor baseado em um estudo de probabilidades e possibilidades associadas a possíveis eventos que podem ou não ocorrer no futuro. Segundo (Oliveira, 2009, p.4) “prever não é nem administrar e nem planejar, mas é parte integrante e importante de ambos”. A organização das ideias e objetivos são de grande relevância para garantir uma melhoria contínua a curto, médio e longo prazo, pois ações operacionais e corretivas já não são mais tão efetivas para a garantia de um meio ambiente organizacional adequado em se tratando do atual cenário econômico, político e social.

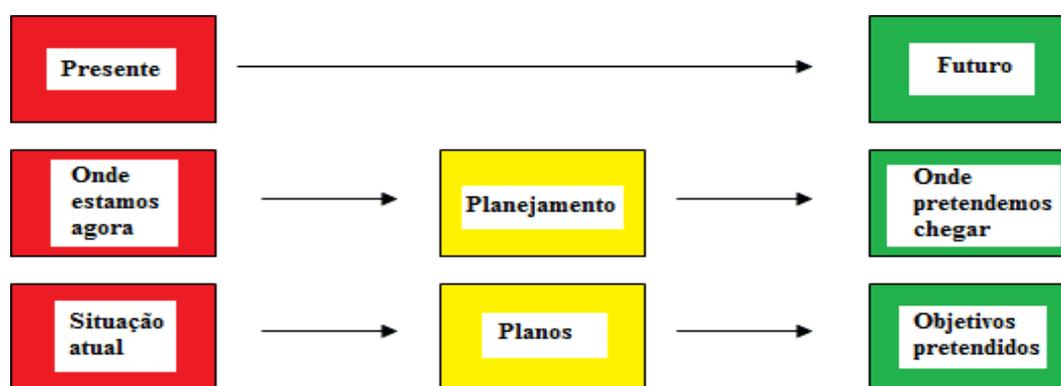
Em sua maioria, os autores afirmam que o planejamento estratégico é uma etapa significativa da administração, pois, usá-lo como ferramenta de gestão permite que todos os níveis de uma organização alinhe suas expectativas e responsabilidades, de forma a alcançarem um objetivo comum. Entretanto, o planejamento estratégico não visa apenas ações e objetivos futuros, mas também atua diretamente em ações no presente que, a partir das tomadas de decisões, impactarão em um futuro previsível e controlado. Como explica *Drucker* (1962, p.131) “O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”.

Segundo Kotler (1992, p. 63) “Planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Diante desta citação é possível entender que as ações tomadas no presente são de extrema importância para o desenvolvimento de uma empresa em fase de planejamento e para organizações que buscam o planejamento estratégico como

ferramenta de gestão, uma vez que nem sempre os recursos disponíveis são suficientes para alcançar um objetivo sonhado ou os objetivos não estão dentro da realidade atual da empresa. Para auxiliar nesta etapa da administração de uma organização, o planejamento estratégico (cujas premissas são mostradas na figura 1) é a primeira ação a ser tomada a fim de se traçar os principais objetivos e analisar como alcançá-los.

Figura 1- As premissas do planejamento



. Fonte: Adaptado de *CHIAVENATO*, (2003).

Segundo *Chiavenato* (2007, p.3) “A Administração é o veículo pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações para chegar ao êxito no alcance de resultados.”

Ainda segundo *Chiavenato* (2004, p.5), “Planejamento se constitui na primeira função do processo administrativo, permitindo o estabelecimento dos objetivos organizacionais em função dos recursos necessários para atingi-los de maneira eficaz.”

2.1 Utilizando a SWOT

Quando uma empresa utiliza o planejamento estratégico como ferramenta de gestão, um dos passos mais importantes é analisar o cenário em que ela está inserida, avaliar suas forças e fraquezas, levantar e classificar as oportunidades e ameaças que o ambiente externo desempenha direta e indiretamente sobre ela, para desenvolver tratativas assertivas sobre os próximos passos que a organização deve tomar, essa análise consiste em uma metodologia chamada SWOT. Fundamentada por *Kenneth Andrews* e *Roland Christensen*, a SWOT é uma ferramenta estrutural da administração, também conhecida como análise FOFA em português, e sua principal

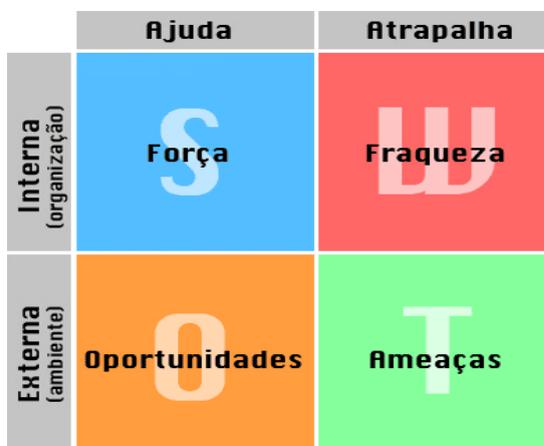
função é auxiliar na formulação de estratégias para a empresa. A Figura 2 mostra os pilares de organização da matriz *SWOT*.

A análise *SWOT* é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (*DAYCHOUW*, 2007, p.20).

Sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz *SWOT* é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização. *Chiavenato e Shapiro* (2003, p35).

A análise *SWOT* é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando. *Martins* (2006, p37)

Figura 2 – Matriz *Swot*.



Fonte: Adaptado de *Wikipédia*, (2013).

A Análise *SWOT* representa, portanto:

- Forças (*Strengths*);
- Fraquezas (*Weaknesses*);
- Oportunidades (*Opportunities*);
- Ameaças (*Threats*).

As forças e fraquezas são características internas da organização, as forças são os pontos positivos que a organização possui sobre seus concorrentes, e suas fraquezas consistem no oposto disso, esses fatores internos são pontos importantes para serem avaliados pois é a análise do cenário vigente que possibilita modificações e melhorias controladas, e cabe a toda empresa realizar tal análise em sua estrutura organizacional.

De acordo com *VALUE BASED MANAGEMENT* (2007, p12), “Forças e Fraquezas (*Strengths e Weakness, S e W*) são fatores internos de criação (ou destruição) de valor, como: ativos, habilidades ou recursos que uma companhia tem à sua disposição, em relação aos seus competidores.”

As oportunidades e ameaças são características externas, consideradas previsões do futuro, que cabe aos responsáveis identificá-las, minimizá-las e transformar as aparentes ameaças em novas oportunidades.

Já as Oportunidades e Ameaças (*Opportunities e Threats, O e T*) são fatores externos de criação (ou destruição) de valor, os quais a empresa não pode controlar, mas que emergem ou da dinâmica competitiva do mercado em questão, ou de fatores demográficos, econômicos, políticos, tecnológicos, sociais ou legais. Uma organização deve tentar se adaptar ao seu ambiente externo. A análise S.W.O.T. é uma ferramenta excelente para analisar as forças e fraquezas internas de uma organização, e as oportunidades e ameaças externas que surgem como consequência. (*VALUE BASED MANAGEMENT, 2007, p45*).

A análise *SWOT* deve ser avaliada e interpretada de forma estratégica visando unir as informações como peças-chave formando um diagnóstico confiável, que servirá de base para uma boa fonte de dados que será utilizada como recurso de estudo para a gestão estratégica orientar-se nas tomadas de decisões de médio a longo prazo.

Muito se fala sobre ações e tomadas de decisões, mas é importante questionar, quem deve tomá-las, quando e em quanto tempo, pois, tão importante quanto a execução da ação é o responsável por ela.

A tomada de decisão e as ações definidas no planejamento estratégico são de responsabilidade do nível estratégico da empresa, que por sua vez é quem as define e usa o planejamento estratégico como ferramenta de gestão.

É o processo administrativo que proporciona uma sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa. (*OLIVEIRA, 2004, p47*).



As organizações, independente de seu porte, contam com colaboradores que

desempenham variadas atividades que contribuem para um objetivo produtivo comum, levando em consideração todos os níveis e a hierarquia das atividades.

Segundo Matos (1999, p.30), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais, destaca-se,

O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso. Devido à diversidade dos interesses e necessidades dos envolvidos, o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos na organização. Para tanto, é preciso aceitação ampla e irrestrita de todos os envolvidos em todos os níveis da organização. Matos (1999, p.30).

O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional. Por estar orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças. Matos (1999, p.30).

É importante entender os principais níveis de planejamento, pois todos eles contribuem com ações, conhecimentos, e resultados que fazem parte do caminho traçado até a meta. O que os diferencia são a complexidade e os preços das ações.

Uma organização deve possuir três níveis estratégicos. O primeiro nível é constituído pela alta administração e geralmente por proprietários que são responsáveis por desenvolverem ações macro que visam o futuro da empresa e se estruturam através de fatores externos para criar sua missão, visão e valores e guiar a empresa para o alcance das meta de longo prazo. O segundo nível consiste no tático, formado por gerentes e executivos que se responsabilizam por organizar, criar condições e desdobrar as ações desenvolvidas no planejamento estratégico, através de planos mais detalhados de marketing, produção, financeiro, entre outros, além de criar metas e condições favoráveis ao alcance das ações de médio prazo. Por fim, o terceiro nível consiste no operacional, composto por supervisores ou coordenadores e abrangendo todos os níveis, seus membros devem assumir a responsabilidade de executar todas as tarefas de acordo com os procedimentos impostos pela organização, sendo que neste nível de planejamento que as ações desdobradas no nível tático são desenvolvidas e executadas em curto prazo. A figura 3 resume os componentes dos três níveis estratégicos através da chamada pirâmide de Maslow.

Figura 3 – Pirâmide de Maslow.



Fonte: Adaptado de *Wikipédia*, (2013).

É possível perceber que, em uma organização, todos os níveis desempenham suas atividades para um objetivo comum estrategicamente planejado, envolvendo e comprometendo todos para um bem comum.

O ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua, constantemente, grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes, e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente. (OLIVEIRA, 2004, p92).

2.2 Plano de ação

Desenvolvidos na etapa de planejamento, os planos de ações são roteiros de atividades que tem por objetivo alcançar um resultado positivo e uma meta proposta. Quando bem estruturados aumentam o foco dos colaboradores da empresa para entregar resultados de forma mais rápida e eficiente, fazendo com que se sintam valorizados e inseridos como um time no desenvolvimento da organização.

Para mobilizar e utilizar as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. (CHIAVENATO, 2010, p04)

O plano de ação deve indicar: as mudanças propostas, tanto na gerência, quanto na organização; as novas políticas e procedimentos que serão adotados; possíveis habilidades adicionais que os funcionários precisam adquirir para que o plano funcione e também como será feita a motivação de todos em relação ao plano estratégico. O plano de ação possibilita a empresa aplicar mais eficientemente o planejamento proposto, pois desdobra os objetivos em planos táticos e operacionais possibilitando que todos os colaboradores na empresa saibam seu papel no cumprimento dos objetivos determinados. Peterson (1998, p12)

Como ferramenta, o plano de ação permite que a empresa organize melhor a

gestão de seus projetos e desenvolva uma metodologia mais assertiva para o alcance dos objetivos, para isso, existem ferramentas que auxiliam para uma boa elaboração e controle dos planos de ação.

2.3 PDCA

Conhecido também como ciclo *Deming*, em homenagem a seu criador *Edwards Deming*, considerado um dos principais nomes do controle da qualidade. Esta metodologia de gestão de processos surgiu na década de 1920 e veio ser mais utilizada na década de 1950, após grandes organizações identificarem muitos erros em seus processos, que interferem em seus lucros e crescimento no mercado da época. Usado como ferramenta de gerenciamento, monitoramento e análise de planos de ação, possui grande importância para medir o sucesso e evolução da melhoria de um processo, focado em implantar, revisar e padronizar um processo de uma organização, focado na melhoria contínua do mesmo. A figura 4 descreve os principais componentes do ciclo PDCA.

Figura 4 – O ciclo PDCA e a melhoria contínua.



Fonte: paulooaprendiz, (2012).

Antes de qualquer tomada de decisão, planejar todos os possíveis passos e tratativas cabíveis para a solução do problema é fundamental para um bom levantamento de ações e suas prioridades. Após a etapa de planejamento, o plano de ação pré estabelecido e posto em prática, neste momento as primeiras modificações e melhorias positivas ocorrem podendo assim, posteriormente, serem avaliadas, mensuradas e tratadas de forma correta para se obter as análises e resultados esperados, para então, serem reprogramadas e otimizadas de acordo com o novo cenário.

“O ciclo PDCA utiliza quatro etapas que interagem de forma cíclica na busca pela melhoria contínua dos processos (CAMPOS, 1992, p14)”.

2.4 5w2h

Consiste em uma ferramenta de planejamento estratégico que otimiza a gestão de projetos. Através do 5w2h as ações são estruturadas de forma macro, o que destaca suas principais peculiaridades e enfatiza os responsáveis pelas ações e execução das mesmas de maneira ágil e inteligente. A figura 5 destaca os principais componentes da ferramenta 5w2h.

Segundo Valle Oliveira, (2013, p11), “o método 5W2H consiste basicamente

em fazer perguntas, no sentido de se obter as informações primordiais que servirão de apoio ao planejamento de uma forma geral.”

Figura 5 – 5W2H.



Fonte: terzoni, (2012)

Além de de ser uma ferramenta prática, é um método muito simples usado para agilizar e analisar cada plano de ação de um processo de uma empresa.

Segundo *Possarle* (2014, p. 102), “a ferramenta 5W2H pode ser entendida como uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio.”

Para *Bassan*, (2018, p89), “a ferramenta 5W2H, é muito útil para as organizações em geral, pois elimina as dúvidas que possam surgir sobre a atividade que será realizada ou o processo que será feito.”

Diante da apresentação de importantes ferramentas que constituem o planejamento estratégico, é possível notar que até mesmo no conceito de planejar estrategicamente ocorre uma melhoria contínua, em que as ferramentas de implementação e melhoria de processos e projetos se adequa em diversos cenários e situações das organizações, podendo ser apresentadas em qualquer etapa de um processo produtivo. Este constante aperfeiçoamento das ferramentas de gestão é visto na criação de modelos digitais dos mesmos, embutidos em sistemas, aplicativos, softwares e expostas em Dashboards criados de maneira dinâmica e digital, que facilitam e contribuem cada vez mais para um planejamento estratégico assertivo e em tempo real nas empresas, de maneira ágil e com fácil acesso, sempre visando o crescimento e amadurecimento organizacional.

3. Metodologia

Utilizando a metodologia descritiva, foram coletadas informações e citações importantes através de pesquisas, estudos de artigos e livros de gestão administrativa, consultorias e *sites* com matérias sobre inovação e negócios, que foram fundamentais para apresentar o conceito, a aplicação e a importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão em empresas de todos os portes e segmentos de negócios, como destaque, apresento a aplicação destas técnicas em uma indústria do ramo de papel e celulose que encontra-se em fase de reestruturação e crescimento no mercado.

O presente trabalho foi desenvolvido para detalhar e apresentar algumas das principais ferramentas de gestão utilizadas no planejamento estratégico de organizações que buscam por crescimento, destaque e melhoria contínua em seus processos, diante de um mercado consumidor competitivo e constantemente inovador em tecnologias e gestão de negócios. Como resultado da aplicação dessas ferramentas de gestão, será evidenciado através do estudo de caso realizado na indústria de papel e celulose, durante o período de nove meses, em que foi iniciados os estudos em outubro de 2022 até junho de 2023, uma melhora significativa em seus resultados produtivos, financeiros, estrutura, relacionamento entre a hierarquia organizacional e cultura da empresa, resultados estes, obtidos através de um acompanhamento de ações pré-determinadas de forma segura e mensurável sob o controle e análise das ferramentas de gestão.

A busca por citações de autores especialistas no assunto, a experiência em campo de atuação em uma indústria do ramo de papel e celulose da presente autora deste trabalho, o estudo e pesquisas de conceitos e técnicas de gestão, foram fatores consideráveis para a elaboração deste artigo, contribuindo significativamente para desenvolver um material de acordo com a realidade empresarial de muitas empresas da atualidade. A utilização dos conceitos defendidos por autores consagrados e técnicas de aplicação das ferramentas de gestão abordadas no trabalho, foi de suma importância para destacar a necessidade da utilização das ferramentas de gestão, apresentar o problema de pesquisa, identificar as oportunidades de melhoria que contribuem significativamente no desenvolvimento e crescimento de empresas e, enfatizar a importância da implementação de um modelo de gestão seguro que possibilita coleta de dados e resultados dos processos produtivos de forma confiável e mensurável, podendo ser controlada e gerida de



forma estratégica e estruturada

tendo o planejamento estratégico como principal ferramenta.

Para organizações em desenvolvimento e no caso de melhoria de processos já existentes ou fase de implementação de novos processos e projetos, desenvolver um planejamento estratégico com o apoio das ferramentas de gestão e técnicas de análises de resultados é de grande valia para garantir um futuro próspero diante de um mercado competitivo frente a economia da atualidade, além de garantir que a organização permaneça em melhoria contínua se mantendo atualizada perante as tecnologias de gestão no mercado. Portanto, o planejamento estratégico como ferramenta de gestão é o passo mais assertivo e importante para um negócio de sucesso.

4. Resultados

4.1 Análise *SWOT*

Para permanecer à frente no mercado e alcançar os objetivos e metas da organização entende-se que o administrador deve estar sempre envolvido com as inovações e tecnologias em seu segmento de atuação, para isso, além de muito estudo e constante desenvolvimento na área, é necessário gerir os dados da organização de forma assertiva, para mensurar e respaldar seu crescimento contínuo atrelado à demanda, identificando as oportunidades e desafios com antecedência e eficiência, para uma tomada de decisão mais segura e estruturada, que garante a posição da empresa em destaque no mercado e, assim, garanta seu sucesso.

Através da utilização da análise *SWOT* para a criação de um planejamento estratégico em uma organização, é possível ter um direcionamento muito maior e mais preciso para planejar e criar os planos de ações, além de identificar com muito mais clareza os aspectos positivos e negativos que influenciam na estrutura interna e externa da empresa.

Para a construção de uma estrutura de análise utilizando a ferramenta, foi realizada uma análise de dados de uma empresa real do ramo de papel e celulose, já estruturada e nomeada em seu segmento de atuação, em que foi aplicado um planejamento estratégico baseado nos questionamentos mostrados nas figuras 6 e 7 que analisam internamente as forças e fraquezas, e as figuras 8 e 9 que trazem uma reflexão externa para identificar as oportunidades e os principais pontos que ameaçam a estrutura dessa organização.

Figura 6 – Análise SWOT 2023, Ind. Papeis Sudeste.

Forças

Vantagens internas em relação a concorrência



Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Figura 7 – Análise SWOT 2023, Ind. Papeis Sudeste.

Fraquezas

Desvantagens internas em relação a concorrência



Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Figura 8 – Análise SWOT 2023, Ind. Papeis Sudeste.

Oportunidades

Aspectos que podemos transformar em vantagem competitiva



Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Figura 9 – Análise SWOT 2023, Ind. Papeis Sudeste.

Ameaças

Aspectos que podem trazer desvantagem competitiva



Qual fator legal que pode nos ameaçar?



O que pode fazer os clientes encerrarem contratos?



Concorrentes

Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

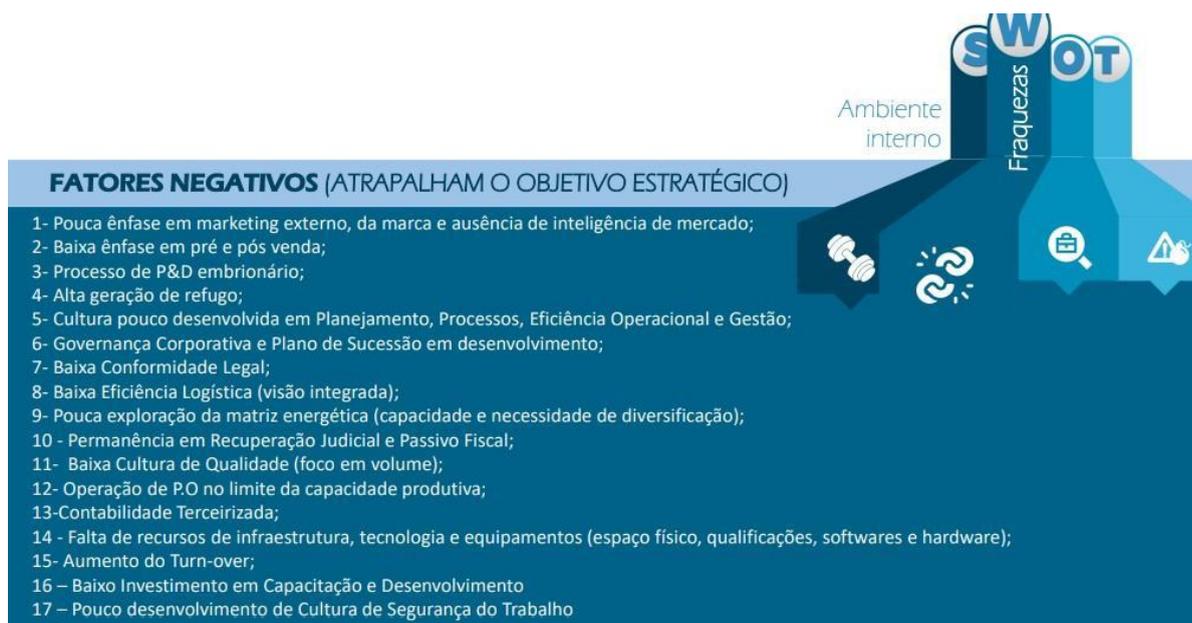
Através dos questionamentos e levantamentos históricos de dados da organização, foi possível listar seus principais pontos de destaque e atenção, conforme mostrado nas figuras 10 à 13 a seguir.

Figura 10 – Análise SWOT 2023, Ind. Papeis Sudeste.



Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Figura 11 – Análise SWOT 2023, Ind. Papeis Sudeste.



Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Figura 12 – Análise SWOT 2023, Ind. Papeis Sudeste



Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Figura 13 – Análise SWOT 2023, Ind. Papeis Sudeste.



Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Os resultados obtidos através da análise *SWOT* são observados no decorrer da conclusão dos planos de ações, momento em que é possível observar que todo o estudo promovido e levantamentos são úteis para traçar planos consistentes que solucionarão e farão mudanças positivas nos processos produtivos, mudanças essas que contribuirão para um aumento significativo na produção e qualidade, além de gerar um ambiente mais agradável e confortável para que os colaboradores executem suas atividades com segurança e eficiência. É fundamental analisar e organizar as informações organizacionais para que se obtenha uma visão real de sua realidade no mercado, possível observar os benefícios desta ferramenta na figura 14.

Figura 14 – Benefícios da análise *SWOT*.



Fonte: Sebrae, (2014)

4. 2 Plano de ação

Após organizar os dados e avaliar a posição da empresa no mercado frente à seus ambientes interno e externo, é preciso colocar em prática todo o levantamento realizado, através de planos de ações que devem ser organizados e distribuídos por todos os níveis hierárquicos da organização, de forma inclusiva em que todos os colaboradores desempenham suas atividades motivados e direcionados por uma meta e um objetivo comum. Para a construção de um plano de ação é preciso levar em consideração as particularidades de cada atividade deste plano e identificar o nível hierárquico que ira desempenhar tal ação com excelência e resultados positivos. A figura 15 mostra as principais ações a serem tomadas em se tratando da elaboração de planos de ações por meio do planejamento estratégico.

Figura 15 – Hierarquia organizacional e as ações do planejamento estratégico.



Fonte: Estrategiaconcursos, (2021)

Os planos de ações baseados e guiados por ferramentas de gestão como a análise *SWOT*, o ciclo PDCA, que é usado como ferramenta de gerenciamento, monitoramento e análise de planos de ação e o 5W2H, que tem por finalidade agilizar e organizar as informações de forma padronizada para futuras análises e históricos de ações, entre outras ferramentas, tendem a ser mais confiáveis e entregar resultados mais assertivos e rápidos frente os processos, vale ressaltar que a *SWOT* quando utilizada em um planejamento estratégico também auxilia na criação de metas e objetivos empresariais, já que a mesma mostra o posicionamento da organização no mercado, esses dados posteriormente servirão de ferramenta para a criação dos planos de ações, que almejam um lucro financeiro ou acessão no mercado, esses dados também são usados como históricos e comparativos de crescimento após a conclusão de ações bem sucedidas, sendo possível assim, mensurar o crescimento e acompanhar o desenvolvimento de melhoria de um processo ou da organização como um todo.

Em reuniões realizadas ao longo do último ano pela empresa de papel e celulose estudada, foram levantados dados utilizando como base a *SWOT* consolidada na apresentação do planejamento estratégico pela cúpula. Os dados levantados foram estruturados e através deles foram distribuídas ações e responsabilidades para cada nível hierárquico da organização, de forma inclusiva e responsável, visando o comprometimento e dedicação de seus colaboradores.

Nota-se que, uma das fraquezas levantadas na análise *SWOT* realizada por essa organização diz, “Cultura pouco desenvolvida em planejamento de processos, eficiência operacional e gestão”, conforme tópico 5 da figura 11. Após identificada esta deficiência a equipe de gestão da produção se responsabilizou por executar uma ação, guiada pela utilização do ciclo PDCA e organizada pela ferramenta 5W2H, visando melhorar a eficiência produtiva através da criação de um planejamento de processos que tinha como finalidade revisar os procedimentos e identificar possíveis obstáculos ou pontos cegos na operação que dificultaram o alcance das metas estipuladas. A figura 17 mostra a reunião realizada pela equipe operacional e de gestão para planejamento de ações futuras para a organização.



Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Os procedimentos de trabalho foram revisados junto aos operadores líderes de cada máquina do processo produtivo para compreender as deficiências e necessidades de cada posição de trabalho. Várias ações corretivas, preventivas e pequenos projetos de melhorias foram destacadas e executadas no maquinário e meio ambiente, com a ajuda dessa importantíssima análise nos procedimentos e a utilização das ferramentas de gestão, que transformou o ambiente de trabalho em um espaço mais seguro e confortável para a realização das tarefas pelos operadores de produção, as instalações da fábrica podem ser visualizadas nas figura 18 e 19.

Figura 18 – Máquina de produção de Papel pardo, Ind. Papéis Sudeste.



Fonte: Elaborado pela autora, (2023)

Figura 19 – Máquina de produção de Papel pardo, Ind. Papeis



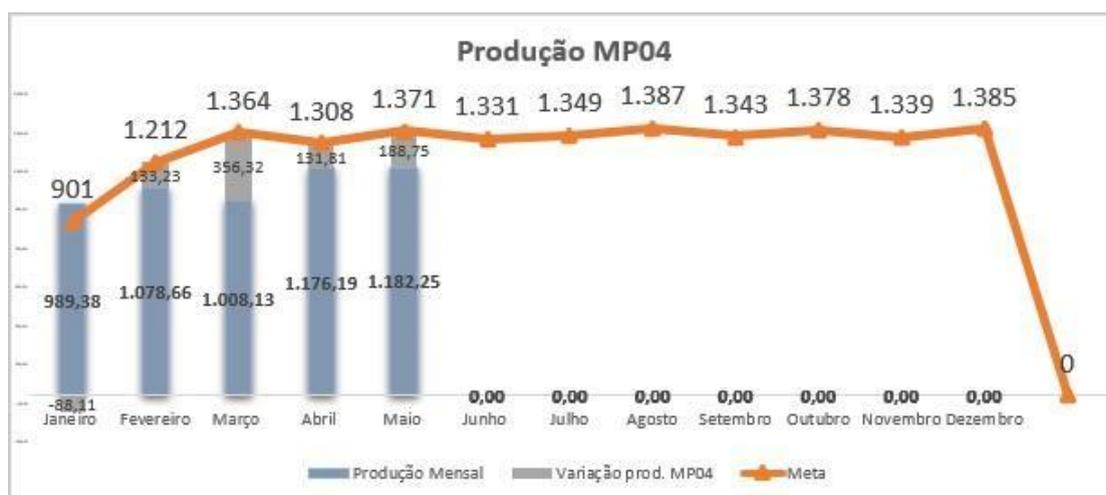
Sudeste.

Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Ainda nesta ação, o gestor da área pôde observar que além dos pequenos projetos e melhorias, a valorização dos funcionários contribuiu significativamente em sua eficiência operacional, que pode ser observado nas figuras 20 à 22, que mostram o aumento da eficiência de produção mês a mês em toneladas de papel produzido durante a execução das ações de melhoria, uma vez que, através da revisão em seus procedimentos, foi possível identificar a necessidade de novas contratações e classificação de funcionários, na qual cobrindo os pontos cegos da máquina e eliminando a sobrecarga de serviço sobre alguns colaboradores, evitou as quebras de

papel que geram refúgio em sua linha de produção. De forma pessoal, o gestor pode compreender e aprender sobre a importância de estar sempre em dia com suas qualificações técnicas e treinamentos de gestão de equipes, pois, com seu conhecimento e habilidades na área produtiva, é possível contribuir positivamente na construção de uma cultura de gestão humanizada, responsável e eficiente.

Figura 20 – Dashboard operacional, Ind. Papéis Sudeste.



Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Figura 21 – Dashboard operacional, Ind. Papéis Sudeste.

Dashboard Operacional			
MP04		MP 07	
Prod. do dia	43,294 Ton.	Prod. do dia	198,820 Ton.
Meta diária	44,227 Ton.	Meta diária	208,571 Ton.
Variação	-0,933 Ton.	Variação	-9,751 Ton.
Ritmo(Ton./H)	1,80 Ton.	Ritmo(Ton./H)	9,00 Ton.
Ritmo meta	1,97 Ton.	Ritmo meta	9,66 Ton.
Variação dia	-0,17 Ton.	Variação dia	-0,66 Ton.
Acumulado	1.182,254 Ton.	Acumulado	1.547,178 Ton.
Meta mensal acum.	1.282,583 Ton.	Meta mensal a	1.877,136 Ton.
Variação	-100,329 Ton.	Variação	-329,958 Ton.
Ritmo Acum.	1,70 Ton.	Ritmo Acum.	9,38 Ton.
Média mensal	40,767 Ton.	Média mensal	171,909 Ton.
Formt. Méd.	1,545 M.	Formt. Méd.	2,792 M.

Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Figura 22 – Dashboard operacional, Ind. Papéis Sudeste.

			Data	29- Mai	
			Atualizado	29/05/2023	
MP 08			TOTAL		
Prod. do dia	117,296	Ton.	Prod. do dia	355,756	Ton.
Meta diária	201,827	Ton.	Meta diária	454,018	Ton.
Variação	-84,531	Ton.	Variação	-98,262	Ton.
Ritmo(Ton./H)	6,12	Ton.	Ritmo(Ton./H)	17,32	Ton.
Ritmo meta	9,37	Ton.	Ritmo meta	20,98	Ton.
Variação dia	-3,25	Ton.	Variação dia	-3,66	Ton.
Acumulado	1.728,686	Ton.	Acumulado	3.593,657	Ton.
Meta mensal a	1.816,446	Ton.	Meta mensal act	4.086,158	Ton.
Variação	-87,760	Ton.	Variação	-492,501	Ton.
Ritmo Acum.	9,39	Ton.	Ritmo Acum.	20,47	Ton.
Média mensal	192,076	Ton.	Média mensal	399,295	Ton.
Formt. Méd.	2,524	M.	Formt.Méd. Pon	2,553	M.

Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Por fim, através do estudo realizado, foi possível observar que ações bem estruturadas através de um planejamento estratégico, supervisionadas e guiadas por ferramentas de gestão e divididas de forma adequada e consciente entre os níveis de uma organização, geram resultados positivos e duradouros no setor produtivo, e, se aplicadas com a mesma responsabilidade em outros processos e setores, podem levar a um futuro próspero de bons resultados internos e externos e atingimento de metas na organização.

5. Conclusão

Atingir níveis de eficiência elevados e garantir bons resultados nos processos produtivos tem sido o grande desafio das empresas de qualquer porte e segmento, pois o constante crescimento e difusão de novas tecnologias, a indústria 4.0, dentre outros fatores, tem gerado um grande impacto na estrutura das organizações. Devido a necessidade das empresas se manterem sempre em ascensão no mercado, são observado altos níveis de competitividade, que levam às mesmas a adquirirem uma estrutura organizacional e modelos de gestão cada vez mais assertivos, mensuráveis, padronizados e seguros, além de assumirem a responsabilidade de otimizar os processos, visando uma gestão de dados cada vez mais eficiente e confiável.

Usando o planejamento estratégico como ferramenta de gestão nas empresas, obtém-se uma administração mais segura e padronizada, que gerencia e analisa os resultados de uma forma sistêmica e estratégica, possibilitando a criação de planos de ação estruturados e fundamentados na realidade da organização, que, bem executados, garantem grandes mudanças positivas no meio ambiente

empresarial, podendo ser observadas não só nos processos produtivos e levantamentos financeiros, como também nos modelos de gestão, cultura organizacional, visão, missão e valores de uma empresa.

Portanto, a pesquisa realizada teve o intuito de apresentar a importância da utilização de um modelo de gestão eficiente e estruturado, baseado em estudos e métodos criados por estudiosos e administradores consagrados que desenvolveram teorias e teses comprovando sua eficiência e eficácia nos resultados empresariais. A partir dos dados analisados, foi possível mostrar que um planejamento estratégico garante excelentes resultados para uma organização, e as ferramentas de gestão e qualidade auxiliam na condução de um processo confiável e padronizado de melhoria contínua em processos, possibilitando guiar a administração de uma empresa de forma a alcançar uma gestão segura e mensurável.

Por fim, é possível concluir que a utilização de ferramentas de planejamento estratégico permite que empresas e organizações atinjam suas metas e objetivos de produção, garantindo um resultado positivo na entrega de seus produtos e serviços ao consumidor, sendo, portanto, uma importante ferramenta para o crescimento e destaque das empresas no mercado como um todo.

Referências

Administração e o planejamento estratégico. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/planejamento-estrategico>. Acesso em: 05 de fevereiro de 2023.

A diferença entre o planejamento estratégico tático e operacional. Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/a-diferenca-entre-o-planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>. Acesso em: 02 de fevereiro de 2023.

Análise SWOT. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT. Acesso em: 05 de fevereiro de 2023.

ANSOFF, H. Igor. Estratégia Empresarial. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977. Acesso em: 10 de fevereiro de 2023.

Conheça a análise swot. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conheca-a-analise-swot.202f64e8feb67810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 06 de março de 2023.

Como distinguir os diferentes níveis de planejamento organizacional em administração. Disponível em: <https://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/como-distinguir-os-diferentes-niveis-de-planejamento-organizacional-em-administracao/>. Acesso em: 16 de março de 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Acesso em: 06 de março de 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Acesso em: 06 de março de 2023.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Acesso em: 08 de abril de 2023.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995. Acesso em: 14 de abril de 2023.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1992. Acesso em: 08 de abril de 2023.

MATOS, Francisco Gomes de; CHIAVENATO, Idalberto. Visão e ação estratégica. São Paulo: Makron Books, 1999. Acesso em: 19 de abril de 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2004. Acesso em: 14 de abril de 2023.

Plano de ação: o que é, ferramentas e como fazer. Disponível em :
https://www.nextar.com.br/blog/plano-de-acao?gclid=Cj0KCQiAsdKbBhDHARIsANJ6-icMTbkwPxG2YRVfHuOML_MwuclvoEcleBvgsal39FwRWyuW-GyzX-UaAvmdEALw_wcB. Acesso em: 08 de abril de 2023.

Planejamento estratégico e tático e operacional no e-commerce. Disponível em:
<https://www.bis2bis.com.br/blog/Planejamento-estrategico-tatico-e-operacional-no-e-commerce/>. Acesso em: 23 de abril de 2023.

SLACK, Nigel. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 1997. Acesso em: 14 de abril de 2023.

TIFFANY, P; PETERSON, S. D. Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Acesso em: 05 de maio de 2023.

VASCONCELOS, P. de; PAGNONCELLI, D. Construindo estratégias para competir no Século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2001. Acesso em: 05 de maio de 2023.

ZACCARELLI, S. B. Estratégia e sucesso nas empresas. São Paulo: Saraiva, 2000. Acesso em: 14 de abril de 2023.

