

Descomplicando o planejamento estratégico: a implantação simplificada das ferramentas gerenciais em uma microempresa de serviços em São Luís-MA

Designplanning strategic planning: the simplified implementation of management tools in a service microenterprise in São Luís-MA

André Henrique Nogueira Penha¹
Marcos Moura Silva²

Resumo

A competitividade torna-se cada vez mais intensa entre empresas, principalmente em tempos de recessão de mercado. Para garantir vantagem competitiva e sobrevivência, as organizações precisam se reinventar, alinhando planejamento e ferramentas de gestão para aumentar sua eficiência e um nicho com maior dificuldade para cumprir este requisito é o das microempresas. Para melhorar os resultados, aplica-se as ferramentas do planejamento estratégico Análise Swot, Diagrama de Causa e Efeito e a Ferramenta 5W2H, que juntas detectam problemas nas atividades empresariais, analisam as razões de existência dos mesmos e auxiliam na elaboração de planos de ação para combatê-los. Este artigo tem o objetivo de demonstrar como o planejamento estratégico pode ser aplicado nas microempresas de forma clara e objetiva, utilizando estas ferramentas. Valendo-se do estudo de caso em questão, onde uma microempresa do ramo de fabricação e montagem de estruturas metálicas necessitava de consultoria organizacional, foi demonstrada como estudos e técnicas criadas por renomados autores e gestores da administração, pode trazer grandes resultados positivos. Através de entrevistas despadronizadas, visando uma análise autêntica, traçou-se o perfil da organização e identificou-se as principais falhas que, sob a ótica de um administrador pode parecer explícita e urgente, mas que não acontece da mesma forma para o micro empreendedor que por vezes não percebe a necessidade de mudança, e decreta a falência do negócio.

Palavras-chave: Microempresa. Planejamento estratégico. Análise SWOT. Diagrama de causa e efeito. Ferramenta 5W2H.

Abstract

Competitiveness becomes more and more intense among companies, especially in times of market recession. To ensure competitive advantage and survival, organizations need to reinvent themselves, aligning planning and management tools to increase their efficiency and a niche with greater difficulty to meet this requirement is that of microenterprises. To improve results, the Swot Analysis, Cause and Effect Diagram and Tool 5W2H tools, which together detect problems in business activities, analyze the reasons for their existence, and assist in fight them. This article aims to demonstrate how strategic planning can be applied in micro-enterprises in a clear and objective way, using these tools. Using a case study in which a microenterprise in the field of fabrication and assembly of metal structures needed organizational consulting, it was demonstrated how studies and techniques created by renowned authors and managers of management can bring great positive results. By means of unannounced interviews, aiming at an authentic analysis, the profile of the organization was traced and identified the main flaws that, from the perspective of an administrator, may seem explicit and urgent, but that does not happen in the same way for the micro entrepreneur who sometimes does not realize the need for change, and decrees the bankruptcy of the business.

Keywords: Microenterprise. Strategic Planning. SWOT Analysis. Diagram of cause and effect. 5W2H tool.

¹ Graduando do Curso de Administração no 8º período, discente da Universidade CEUMA. *Email:* andrenpenha@gmail.com

² Graduado em Administração, Mestre em Química pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Docente da Universidade CEUMA. *Email:* marcosmoura_s@hotmail.com

1 Introdução

No Brasil existem cerca de 9 milhões de microempresas. Estas se dividem em micro e pequenas empresas (MPE) e em microempreendedores individuais (MEI). Em 2011, o SEBRAE³, com auxílio da Fundação Getúlio Vargas, estimou que a fatia de pequenos negócios, ultrapassou os 27% no Produto Interno bruto (PIB). Além disso, em 2015, as micro e pequenas empresas já respondiam por 52% dos empregos com carteira assinada no Brasil e por 41,4% da massa salarial.

Apesar desta grande relevância no mercado, estudos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) demonstram que mais da metade das microempresas declaram falência nos primeiros cinco anos. As pesquisas a respeito dos motivos são inconclusivas, porém é importante ressaltar que o planejamento estratégico das ações da empresa acaba tornando-se fundamental não só para a sobrevivência do negócio, mas também como diferenciação competitiva.

Neste contexto, ressalta-se a importância deste artigo não só para cumprir um papel informativo como também de conscientização dos pequenos empreendedores sobre a importância da gestão de forma eficiente dos seus negócios. Para a sociedade, a maior capacitação do pequeno empresário pode aquecer a economia, gerando mais empregos e contribuindo para o desenvolvimento da região do qual ele está inserido. Para a academia, o estudo deste tema pode instigar futuros consultores a desenvolver soluções cada vez mais singulares para os pequenos negócios, facilitando seu desenvolvimento e sucesso.

O pensar estratégico faz parte do cotidiano do pequeno empresário: ele precisa definir quais são os produtos ou serviços que oferecerá, para quem, por quanto, em quais locais, entre outros pontos. Isso tudo faz parte da estratégia do negócio e define como a empresa se portará no mercado. Tal pensamento deve sair do campo empírico e alinhar-se com os conhecimentos técnicos adquiridos na graduação em Administração. Não como uma contra medida, mas como reforço para a experiência adquirida no dia-a-dia.

Considerando-se a importância do tema abordado por este trabalho, o artigo em questão tem como problema de pesquisa: Como tornar o planejamento estratégico uma ferramenta acessível para as microempresas, diminuindo os obstáculos da sua implantação? Tal questionamento há de mandar tanto uma revisão bibliográfica quanto a utilização de processos de observação ou coleta de informações capazes de permitirem que a temática

³ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Revista Turismo & Cidades · São Luís · v. 1, n. 1, p. 18-38, jan./jun. 2019.

pesquisada atinja o objetivo geral que é: Aplicar as ferramentas da gestão estratégica em microempresas, através de uma metodologia de fácil assimilação ao pequeno empresário, evidenciando o papel do administrador neste processo.

2 Revisão bibliográfica

Para que o presente artigo atinja seu intento, é necessário que se faça uma contextualização acerca dos artigos e teses existentes, cujo propósito será o de dar consistência técnica-científica a este trabalho. Neste sentido, é requerida uma abordagem nos seguintes itens: Classificação e características das Micro e Pequenas Empresas (MPEs); Planejamento Estratégico; e as ferramentas gerenciais utilizadas, que se entende ser o caminho para a análise do problema suscitado neste artigo.

2.1 Classificação e características das micro e pequenas empresas

Micro e pequenas empresas são modelos de negócios de pequena dimensão. Porém é importante ressaltar que os conceitos que classificam estes modelos não são unânimes e ocorrem divergências, conforme é buscado com mais afinco a literatura deste tema. Batista *et al.* (2012, p 58) explica que os critérios variam de país para país, e até mesmo entre os setores responsáveis pela regulamentação em cada um deles. Uma pequena empresa de um país de primeiro mundo, com economia com desenvolvimento superior, pode ser considerada como uma média empresa em um país de terceiro mundo, com a economia em desenvolvimento. Assim como uma empresa de médio porte no primeiro, pode ser considerada como grande porte no segundo.

Oficialmente, para o SEBRAE (2014, p.1), os pequenos negócios são classificados conforme o seu faturamento anual, esta divisão segue os fundamentos da Lei Complementar 123/2006, também chamada de Lei Geral das Micros e Pequenas Empresas. Existem três classificações principais, porém além delas, o SEBRAE classifica a Propriedade Rural com até quatro módulos fiscais ou com faturamento de até R\$ 4.800.000,00, como Pequeno Produtor Rural. A tabela 1 demonstra a classificação principal.

Tabela 1 – Classificação de Micro e Pequenas Empresas por Faturamento

<i>Faturamento Anual</i>	<i>Classificação</i>
≤ R\$ 360.000,00	Microempresa
> R\$ 360.000,00 e ≤ R\$ 4.800.000,00	Empresa de Pequeno Porte
Até R\$ 81.000,00	Microempreendedor individual

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2014).

Entretanto, existem variações na classificação das microempresas, de acordo com o discernimento do autor. Prova disso é que o próprio SEBRAE (2013, p. 1) também classifica o porte das empresas utilizando o critério de número de funcionários, do IBGE, para processos bancários, de tecnologia, exportação e outros; com categorizações diferentes nos ramos da indústria e do comércio e serviços; conforme demonstra a Tabela 2.

Tabela 2 – Classificação de Micro e Pequenas Empresas por número de empregados

<i>Indústria</i>	
<i>Quantidade de Empregados</i>	<i>Classificação</i>
Até 19 empregados	Microempresa
De 20 a 99 empregados	Pequena Empresa
De 100 a 499 empregados	Média Empresa
Mais de 500 empregados	Grande Empresa
<i>Comércio e Serviços</i>	
<i>Quantidade de Empregados</i>	<i>Classificação</i>
Até 9 empregados	Microempresa
De 10 a 49 empregados	Pequena Empresa
De 50 a 99 empregados	Média Empresa
Mais de 100 empregados	Grande Empresa

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2013)

De acordo com Bortoli Neto (1997, p.37) 80% dos problemas apresentados nas micro e pequenas empresas são de caráter estratégico e somente 20% são por escassez de recursos. Percebe-se que o grande ponto para o crescimento da competitividade e sobrevivência das pequenas empresas esta relacionado à estratégia. Ressalta-se que esta modalidade de negócio possui grande importância no Brasil, com forte impacto econômico, mas com alto índice de mortalidade; como demonstra Costa e Leandro (2016, p. 2):

As micro e pequenas empresas possuem um papel de destaque no país. Em 2001 as MPEs representavam 23,2% do Produto Interno Bruto – PIB – brasileiro. Já em 2011, este percentual passou para 27%. Em valores absolutos da época isto significava um aumento de R\$ 144 bilhões em 2001 para R\$ 599 bilhões em 2011 (SEBRAE, 2015a). Com isto, a sobrevivência das MPEs tornou-se importante para o desenvolvimento econômico do país (SEBRAE, 2011). Todavia, pesquisas apontam que no ano de 2010 58% das empresas de pequeno porte encerraram as suas atividades antes de completar cinco anos [...]

A falta de planejamento e visão de futuro da empresa corrobora para o mau desempenho e até mesmo na falência do pequeno empreendedor. Em muitos casos isso dar-se

pelo fato dos gestores não dispenderem tempo suficiente para entender e aplicar o gerenciamento planejado dos seus negócios. Também é importante ressaltar que este modelo de negócio está muito mais suscetível a mudanças econômicas, pois segundo Luna *et al.* (2014, p. 116), os gestores enfrentam obstáculos na construção de políticas de desenvolvimento e estabilidade do negócio, principalmente devido sua fragilidade em momentos de crise e adversidade do mercado.

2.2 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é a definição de objetivos que a organização tem em curto, médio e longo prazo. Não só isso: é como alcançar estes objetivos planejados através de estratégias específicas. Ribas, Facini e Teixeira (2014, p. 43) explicam que o planejamento funciona como uma ferramenta usada para administrar as relações de futuro das pessoas e organizações. Djalma Rebouças de Oliveira, um dos maiores nomes do assunto no Brasil, complementa:

[...] o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado ; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores , de modo que possa exercer alguma influência ; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente de vontade específica de seus executivos , sendo essa a razão de algumas empresas não terem um processo de planejamento estruturado mas , mesmo assim , apresentam algumas ações “planejadas” . (OLIVEIRA, 2015, p. 4).

Peter Drucker⁴, considerado como o patriarca da administração moderna, ressalta que “o planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras das decisões presentes.” (DRUCKER, 1962, p.131). Este pensamento é reforçado por Maximiano (2000 apud CAETANO; SAMPAIO, 2016, p. 28) que aponta que o futuro não é totalmente incerto ou algo que deva ser descoberto, tendo em vista que uma parte dele pode ser planejada, já que é uma consequência de determinações passadas.

É importante ressaltar que deve existir a unificação de todos os tipos de planejamentos da organização. Ele deve ser único, pois considera a empresa como um todo. Devendo abranger todos os planejamentos táticos que congreguem as grandes atividades da empresa analisada e todos os planejamentos operacionais necessários para a maior facilidade

⁴ Escritor, professor e consultor administrativo nascido em Viena, Áustria, considerado como o pai da administração moderna, sendo o mais reconhecido dos pensadores sobre os efeitos da globalização na economia em geral e em particular nas organizações.

da boa administração. (OLIVEIRA, 2015, p.16). Castor conclui que:

O planejamento estratégico compreende, portanto, a proposição de diretrizes gerais para antecipar-se ou adaptar-se às mudanças que se processam no ambiente externo e também a capacidade de identificar e combinar corretamente os recursos necessários para concretizar as estratégias imaginadas, bem como estabelecer responsabilidades, prazos e orçamentos para sua materialização, passando, assim, do terreno das especulações intelectuais para o das realidades concretas. (CASTOR, 2009, p. 6).

O cenário econômico encontra-se cada vez mais instável, as variáveis estão cada vez mais potencializadas, como a competitividade. Nenhuma organização, por menor que seja, pode ignorar os sinais do ambiente e apoiar-se em uma zona de conforto, com a falsa sensação de prosperidade garantida, que assim terá maior facilidade em declinar e falir. Desta forma, o pensamento e a ação estratégica tornam-se indispensável para a possibilidade de uma decisão instantânea frente à oportunidade e ameaças, gerando vantagens competitivas relacionadas ao mercado e sua concorrência. (SCRAMIM; BATALHA, 1997 apud ALVES *et al.* 2013, p.83)

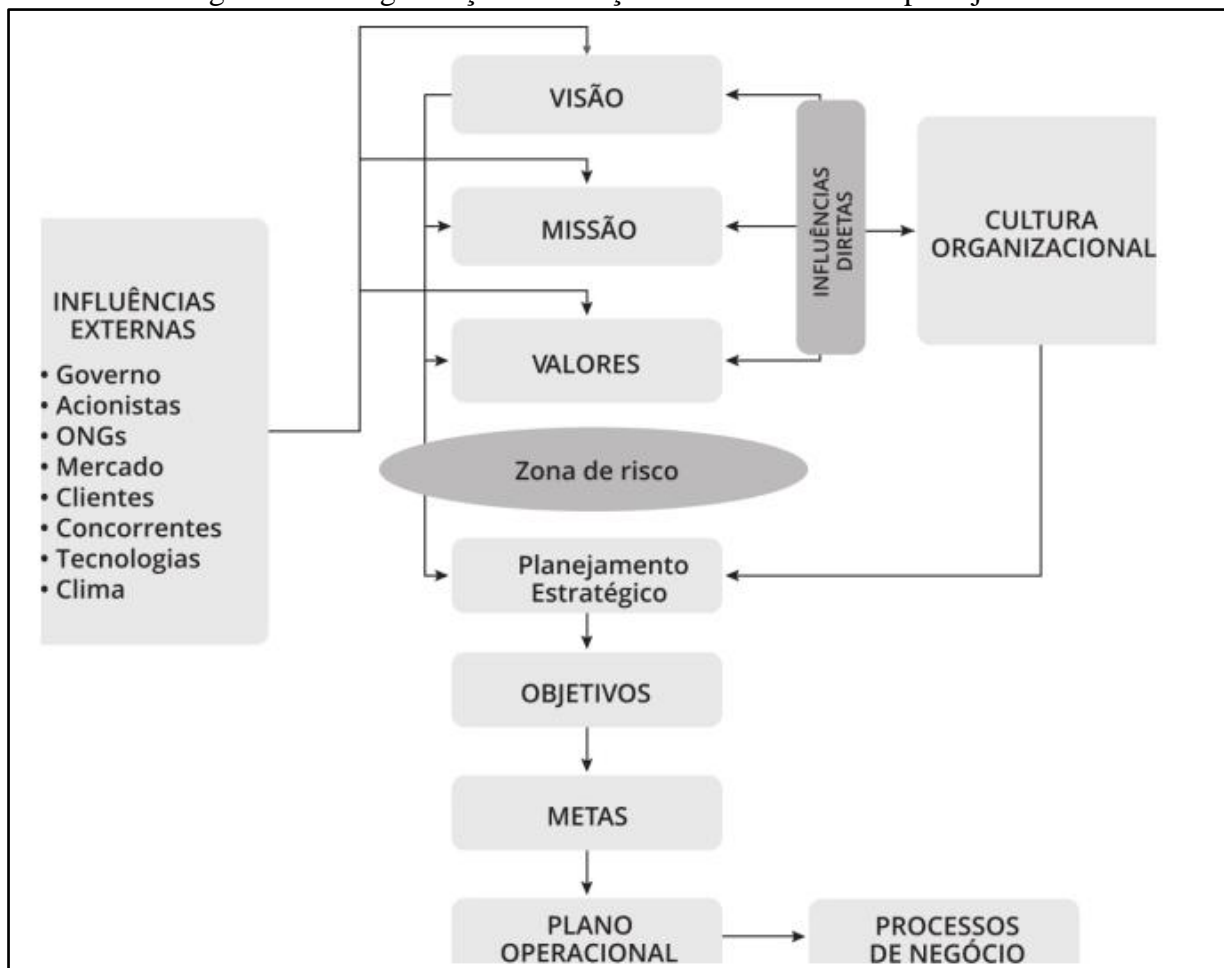
Kuazaki (2015, p.18) considera como planejamento estratégico a metodologia gerencial que permite direcionar o caminho que a organização deverá seguir para atingir um futuro esperado, interagindo com o ambiente de negócios no qual está inserida. Tal metodologia abrange a definição de um posicionamento estratégico e a elaboração de cenários que permitam a identificação e seleção de alternativas que dirijam aos melhores caminhos.

Este planejamento está voltado para o continuísmo da empresa e foca no futuro da mesma. Ele é um método que auxilia a empresa no posicionamento do mercado que ela está inserida. Através dele são definidos os objetivos da organização: posição atual, estratégias, metas futuras, os valores da empresa, sua missão e visão. O planejamento estratégico serve como base para a implantação de todas as ações futuras da organização. (BIAGIO; BATOCCIO, 2012, p. 33).

A definição de visão, missão e valores é um dos primeiros passos para o desdobramento do plano estratégico. Ao serem definidos, acaba tendo fortes influências do ambiente que a organização está inserida (governo, acionistas, clientes, concorrentes, tecnologias, mercados, etc.) e da cultura organizacional interna. Somente a divulgação da missão, visão e valores não é suficiente para colocar toda a organização focada em uma única direção, o que ocasiona uma zona de risco. O plano estratégico, precisa ser dividido em objetivos e estes em metas, para possibilitar a operação dia a dia com foco definido no planejamento estratégico. É necessário empenho e tempo de todos os colaboradores, desde a

alta direção até a equipe de operação, para que vencer os desafios propostos. (CRUZ, 2017, p.5). A figura 1 exemplifica isto.

Figura 1 – A organização e as forças influenciadoras do planejamento



Fonte: Cruz (2017, p. 5)

2.3 As ferramentas gerenciais

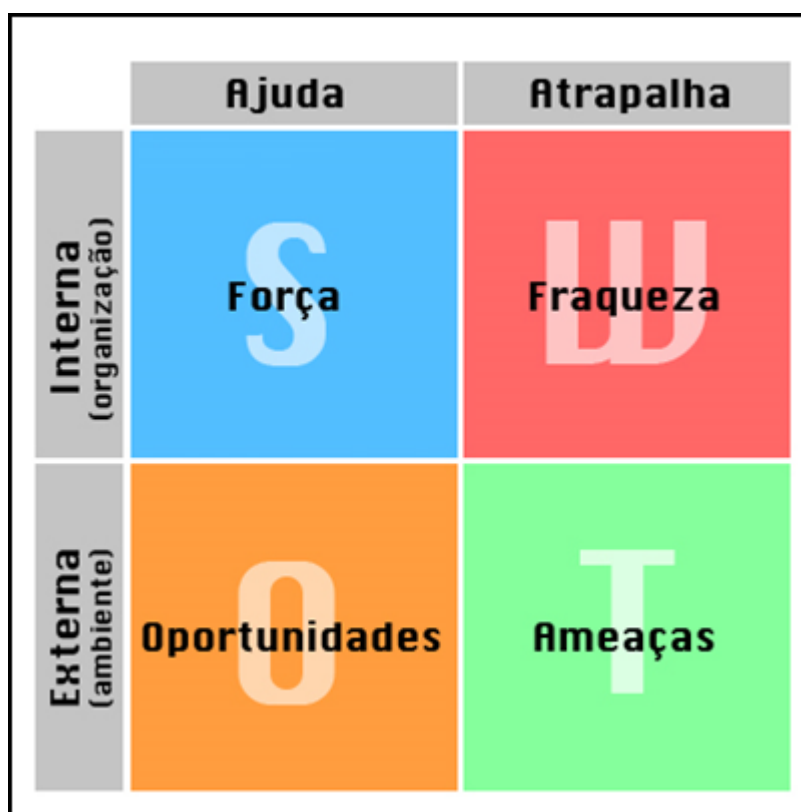
O planejamento estratégico dispõe de variadas ferramentas para a realização dos seus objetivos na organização. Destacam-se entre elas, seguindo o propósito da fácil assimilação e implantação deste trabalho, a Matriz SWOT, o Diagrama de Causa e Efeito e a Ferramenta 5W2H, que foram aplicadas neste estudo de caso. Sales (2017, p.1) afirma que “elas são ferramentas que proporcionam um maior controle sobre os processos e também sobre a tomada de decisão, propondo soluções aos problemas identificados e estabelecendo medidas de melhorias nos serviços e processos.”.

Uma das principais ferramentas utilizadas pelas organizações hoje em dia como

análise estratégica, seja por sua importância, seja por sua simplicidade de execução, é a Matriz SWOT, que analisa os ambientes da organização como um todo. “Idealizada na década de 1960 pela Universidade de Stanford, a Análise SWOT ou Matriz SWOT é uma ferramenta para análise dos ambientes interno e externo de uma empresa ou corporação.” (CAMPOS, 2016, p.1).

Na análise de ambiente interno, a empresa conhece as suas forças (pontos positivos que geram vantagem competitiva) e fraquezas (pontos negativos) e no ambiente externo, a empresa detecta suas oportunidades e ameaças no mercado no qual está inserida. Segundo Araújo *et. al* (2015, p.3), “A organização que utiliza essa análise consegue ter uma ampla visão do seu ambiente externo e interno e dessa forma pode potencializar seu desempenho para atender melhor as necessidades do mercado”. A figura 2 exemplifica a ferramenta.

Figura 2 – Quadro da Análise Swot



Fonte: Silva (2014, p.1)

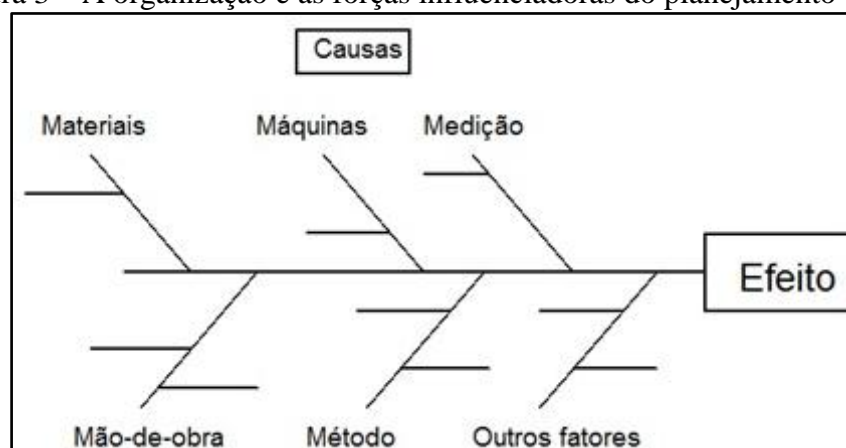
O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Causa e Efeito ou Diagrama de Espinha de Peixe é uma ferramenta da qualidade que ajuda a levantar as causas de um problema, analisando todos os fatores que envolvem a execução do processo.

Segundo Maiczuk e Junior (2013, p. 4-5) “O diagrama de causa-efeito [...] é uma ferramenta simples muito utilizada em qualidade. É um processo que permite analisar e identificar as principais causas de variação do processo ou da ocorrência de um problema.”

O diagrama de causa e efeito, Ishikawa (1990), ajudará a identificar as causas que levam ao problema. A priorização consiste na escolha de um ponto de partida para a investigação entre inúmeras possibilidades, restringindo assim as variáveis estudadas. Através da priorização é definida a causa principal para o problema estudado e as possíveis soluções. (MOLINARI, *et al.*, p. 3)

Ele é formado por uma seta horizontal que aponta para o efeito observado (sintoma), ou uma necessidade não satisfeita, ou uma irregularidade observada. Esse diagrama ajuda na determinação das sucessivas causas, suas intensidades e efeitos (PINHEIRO; CRIVELARO, 2014, p.22). Devem-se identificar as causas, e para orientação, existem seis categorias, também chamadas de 6m's que estão distribuídas sobre a linha horizontal. Na figura 3, exemplifica-se um modelo do diagrama, através da sua versão clássica, segundo Silva (2014, p.1):

Figura 3 – A organização e as forças influenciadoras do planejamento



Fonte: Silva (2014, p.1)

O 5W2H é um método para tomada de ações, deixando nítidos os objetivos e as responsabilidades de cada atividade quem compõe tal ação (MACHADO; PINHEIRO, 2016, p.6). A técnica foi criada como uma ferramenta auxiliar na utilização do PDCA, mais precisamente no planejamento do processo de criação, usado por profissionais da indústria automobilística japonesa (GROSBELLI, 2014, p.23). O nome 5W2H provém das perguntas (em inglês) que a ferramenta tenta elucidar na aplicação das ações propostas, conforme demonstra Silveira, Martelli e Oliveira (2016, p. 75):

Esta metodologia pode ser vislumbrada através da confecção de uma tabela, ou formulário, em forma de planilha, que é utilizado para levantar ações, que levarão ao

cumprimento dos processos do controle da qualidade; onde os 5W representam as cinco perguntas básicas em inglês, que são: What? (O quê?); Why? (Por que?); Where? (Onde?); When? (Quando?) e Who? (Por quem?), já o 2H representam How? (Como?) e Howmuch? (Quanto?).

A ferramenta 5W2H é um método introdutório de esclarecer o problema (erro, não conformidade). As cinco questões W's esclarecem a causa do problema de forma mais simplificada e busca propor medidas corretivas e preventivas. O objetivo do 5W2H não é apenas identificar a causa raiz da falha do sistema ou problema recorrente, mas também facilitar a implementação de medidas eficazes sejam de correção ou de prevenção. Se a organização remove a causa da falha, impedirá assim a repetição das mesmas falhas e problemas. (NAGYOVA, 2015, p.34-35, tradução nossa). A figura 4 demonstra os princípios das fases da aplicação do 5W2H, conforme Nakagawa (2014 apud MARTINS 2017, p.15):

Figura 4 – Princípios do método 5W2H

5W	What	O quê	O que vai ser desenvolvido?
	When	Quando	Quando a ação será desenvolvida?
	Why	Porquê	Por que foi definida esta solução ? (resultado esperado)
	Where	Onde	Onde a ação será desenvolvida ? (abrangência)
	Who	Quem	Quem será o responsável pela sua implantação?
2H	How	Como	Como a ação deve ser conduzida? (passos da ação)
	How much	Quanto	Quanto custará?

Fonte: Adaptado de Nakagawa (2014 apud MARTINS, 2017, p.15).

3 Metodologia do trabalho

A metodologia desenvolvida neste trabalho consistiu primeiramente de uma revisão bibliográfica sobre as ferramentas utilizadas, sobre o planejamento estratégico, no contexto geral e sobre o setor de microempresas. Para a seleção dos artigos foi definido a Revista Turismo & Cidades · São Luís · v. 1, n. 1, p. 18-38, jan./jun. 2019.

linha de tempo de cinco anos (2013-2018), utilizando como base de dados a ferramenta Google Scholar e sites como Biblioteca Virtual 3.0 e Minha Biblioteca.com. Também foi utilizados livros de referências fora desta linha de tempo. Os idiomas dos referenciais utilizados foram o Português e o Inglês.

Este artigo baseou-se no método hipotético-dedutivo, onde foram levantadas hipóteses sobre como o uso das ferramentas estratégicas aumentam o diferencial estratégico, principalmente das microempresas que carecem de melhorias técnicas. A presente pesquisa aplicada teve uma abordagem qualitativa exploratória. Este trabalho teve sua base no estudo de caso do trabalho interdisciplinar do curso de administração da Universidade CEUMA e consistiu em contextualização, traçando-se o perfil da empresa onde o estudo foi desenvolvido, a investigação foi realizada utilizando-se a observação de atividades executadas na empresa e entrevista despadronizada com o gestor, com temas pré-elaborados a fim de conseguir dados e pesquisa *in loco* para melhor percepção das atividades e estrutura da empresa.

Com a coleta de informações, traçou-se a identidade organizacional da empresa, percebendo-se os pontos fortes e fracos nos ambientes internos e externos no qual ela está inserida. Posteriormente foi executada a Matriz Swot, exemplificando-se estes pontos e com a análise de dados tornou-se possível à detecção das falhas apresentadas nos processos internos. Para evidenciar as causas principais dos erros operacionais foi aplicado o Diagrama de Causa e Efeito e mediante aos dados gerados foi aplicada ferramenta 5W2H como plano de ação para combater as inconformidades encontradas. Visando deixar este artigo mais sucinto, foram escolhidos os setores com as maiores dificuldades encontradas, que são: produção, logística e marketing. Por fim, é importante ressaltar que este estudo proporcionou melhorias organizacionais inéditas na empresa, como a criação da missão, visão e valores; o organograma do corpo de funcionários e a criação de fluxos de trabalhos que, trarão benefícios para a organização como um todo.

4 Análise do estudo de caso

Na análise do estudo de caso, faz-se necessário uma divisão em tópicos para melhor entendimento do trabalho. Primeiramente, é feita uma breve contextualização da empresa objeto de estudo e seu histórico. Logo após é exposto uma série de dados e análise da realidade observada na empresa. Por fim, é demonstrado a aplicação das ferramentas de

planejamento estratégico, Análise SWOT, Diagrama de Causa e efeito e o 5W2H.

4.1 Contextualização

A empresa Metal Service é uma microempresa do ramo de serviços de construção de produtos metálicos para fachadas, residências e estruturas metálicas, em geral; localizada no bairro do Parque Vitória, em São Luís. A empresa foi fundada em 1998, e por ser um pequeno negócio familiar, encontra certas dificuldades para executar um planejamento estratégico que possa ajudar a gerir o negócio de forma mais eficiente. O faturamento anual gira em torno de R\$100.000,00. Porém, com a estrutura física apresentada e a estratégia comercial tímida, o potencial de ganho é bem maior.

4.2 Dados coletados e análise geral

Apesar de possuir uma boa infraestrutura de dois galpões amplos e layout padronizado, o setor de produção carece de equipamentos modernos, o que ocasiona desvantagem competitiva. Segundo o proprietário, hoje no setor metalúrgico, existe uma necessidade por equipamentos que operem em grande capacidade, para aumento da produção, garantindo fornecimento necessário, cumprimento do prazo de entrega do cliente e nível de qualidade superior. Atrelado a isso, falta um plano de manutenção preventiva dos equipamentos. Desta forma, não se acompanha o ciclo de vida do maquinário desde a sua entrada até o seu descarte de forma que não são assegurados os registros dos serviços e ocorrências durante todo esse processo. Correndo riscos de eventuais problemas que possam causar mais gastos com manutenções corretivas.

Não há na empresa a definição do fluxo de trabalho, que são úteis para ajudar os funcionários a compreender seus papéis e a ordem em que o trabalho deve ser concluído, criando maior sinergia com outras áreas da empresa. No modelo atual, é percebido pelo proprietário uma ociosidade entre uma tarefa e outra, comprometendo a produtividade da empresa. A falta de harmonia da linha de produção, que depende de vários processos diferentes para que se obtenha o produto final, causa o efeito conhecido como retrabalho. As falhas acabam comprometendo a produção e em certos pedidos, alguns processos precisam ser refeitos, ocasionando desperdícios de mão de obra e material, conseqüentemente, gerando maiores custos.

No setor de logística foi detectado que a empresa não dispõe de veículos de grande porte (caminhão guindauto, por exemplo) para transportes de grandes estruturas e suporte na montagem, o que gera um custo a mais, devido o aluguel desses caminhões por terceiros. Além disso, não existe um planejamento de rota, pois como a empresa possui várias frentes de serviços em lugares distantes um do outro, a falta de plano acarreta numa maior despesa em relação a custo e tempo. Por fim, neste setor é verificado que não existe controle bem definido no fluxo de matéria-prima, pois não há um almoxarifado bem estruturado.

Na área do marketing foi constatado que a empresa dispõe de uma determinada propaganda boca a boca, onde a maior parte dos novos clientes são indicações de clientes fidelizados que já são parceiros da empresa. Este meio de divulgação, apesar de ser eficiente e econômico não supre sozinho todo o potencial comercial da Metal Service. É necessária a criação de um planejamento de marketing bem elaborado e definido, como a maior utilização de redes sociais e maior divulgação da marca, que é pouco conhecida, com estratégias como utilização de *backbus*, por exemplo. Além disso, não existe na organização um banco de dados de clientes. É fundamental que a empresa tenha sempre disponível informações que auxiliem suas estratégias de potencialização comercial. Ainda, para determinar várias iniciativas da empresa, como, por exemplo, uma política de promoções e projetos de expansão em outras áreas de negócios.

4.3 Demonstrativos dos resultados

No demonstrativo dos resultados é evidenciada a aplicação das ferramentas gerenciais, conforme já demonstrado nos referenciais teóricos e com o material coletado. A primeira ferramenta é a Matriz ou Análise SWOT. Foram elencados vários pontos que trazem forças e fraquezas a empresa no ambiente interno e quais as oportunidade e ameaças podem ser percebidas no mercado que ela está inserida, ou seja, o ambiente externo. A matriz SWOT do estudo de caso é demonstrada na figura 5.

Figura 5 – Análise SWOT aplicada no case

FATORES INTERNOS	FORÇAS	FRAQUEZAS
	Diversificação de produtos	Falta de equipamentos modernos
	Flexibilidade de atendimentos simultâneos	Retrabalhos
	Ampla espaço físico para produção	Falta de planos de segurança e manutenção
	Produção feita sob demanda	Sem veículos próprios
	Armazenagem de matérias-primas	Falta de controle de matéria-prima
Marketing de relacionamento (boca a boca)	Não existe um planejamento de marketing	
		Não há banco de dados de clientes
FATORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Expansão imobiliária (manutenção em condomínios)	Preço do aço
	Aumento do portfólio (aço cromado, portão de rolo, etc.)	Fortalecimento da concorrência
	Parcerias com construtoras	Efeitos da crise econômica
	Uso de redes sociais e marketing de baixo custo	Instabilidade no futuro político do país
	Novas redes comerciais chegando ao mercado local (novas marcas farmacêuticas, lojas de departamentos, etc.)	Alíquotas de impostos

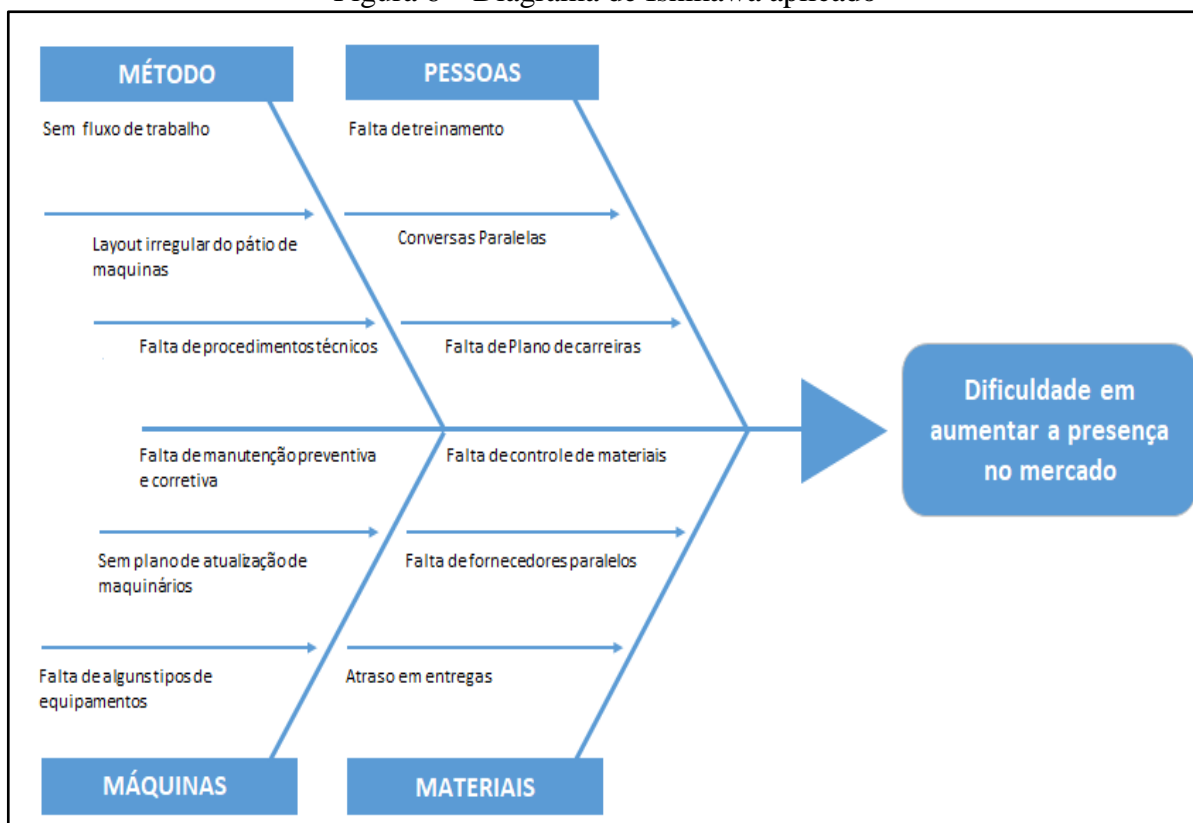
Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Com as análises do ambiente interno foram detectados pontos fortes de espaço, diversificação de produtos e fidelização dos clientes, apesar de pouco ou nenhuma estratégia de comunicação. Apesar disso, a empresa peca por falta de modernização dos equipamentos, controles de logística e almoxarifado; além da já comentado falta de estratégia de marketing. No ambiente externo foi detectado oportunidades, baseado nos depoimentos e análises de mercado (mesmo que de forma básica), quanto a expansão imobiliária com parcerias possíveis com construtoras e novas redes comerciais chegando ao mercado local. As ameaças possíveis para a organização são principalmente reflexos da crise econômica que ainda impacta o mercado, o valor das matérias-primas e o fortalecimento da concorrência, o que evidencia ainda mais a necessidade do planejamento de ações por parte da gestão.

Em continuidade foi aplicado o Diagrama de Ishikawa, mediante aos itens elencados na SWOT foi selecionado o maior efeito nas dificuldades apresentadas na empresa quanto à gestão estratégica do negócio. Todos os erros apresentados causam a dificuldade em ter vantagem competitiva e aumentar a presença do mercado. Com este efeito principal, foram

levantados as possíveis causas do problema, elencados em quatro categorias: pessoas, método, máquinas e materiais, conforme demonstrado na figura 6.

Figura 6 – Diagrama de Ishikawa aplicado



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A empresa do estudo de caso possui falhas que podem ser claramente assimiladas como falta de planejamento de curto e médio prazo. Problemas que podem ser contornados com estratégias de criação de procedimentos de trabalhos, plano de manutenção de equipamentos, controles de estoques e de responsabilidades do corpo operacional, além de modernização do layout de produção e dos maquinários. Estas causas raízes levam ao problema principal de competitividade.

Com estes dados foi possível efetuar a aplicação da técnica 5W2H e os resultados obtidos das ferramentas aplicadas em conjunto. No quadro 1 foram inseridos os referidos itens das ações, respondendo às perguntas do 5W2H. Cada item respondido transformou-se no plano de ação proposto à empresa, evidenciando de forma prática, as medidas a serem tomadas para dirimir os obstáculos apresentados no negócio.

Quadro 1 – Plano de ação 5W2H

Pontos de Melhoria		O que? (What)	Porque isso será feito? (Why)	Onde será feito? (Where)	Quem irá fazer? (Who)	Quando será feito? (When)	Como será feito? (How)	Quanto irá custar? (How Much)
A	Aquisição de equipamentos modernos	Modernização dos equipamentos	Manter-se competitivo e extinguir desperdícios	Setor de Produção da empresa	Proprietário	Um equipamento a cada 3 meses	Compra fracionada de maquinário	R\$ 10.000,00
	Retrabalhos	Capacitação para procedimentos	Diminuir gastos e aumentar eficiência do setor	Auditório com funcionários do setor de produção	Consultoria Externa	No prazo de 3 meses	Treinamentos, palestras, verificação de melhorias de processos.	R\$ 2000,00
	Fluxo de trabalho	Criação de manual de processos do trabalho	Eliminar desperdícios de tempo e material. Melhorar a confiabilidade.	Setor de Produção da empresa	Consultoria Externa	No prazo de 2 meses	Análise detalhada de todos os fluxos de trabalhos	R\$ 1000,00
B	Necessidade por caminhão próprio	Comprar caminhão	Elimina gastos com aluguel	No Brasil	Proprietário	No prazo de 5 meses	No prazo de 5 meses	R\$ 90.000,00
	Planejamento de rota	Elaborar planejamento de rota	Otimização de trajetos, maior rapidez no atendimento, economia de combustível.	Na empresa	Motorista e Proprietário	No prazo de 10 dias	Compra de GPS e análise de vias e localização de obras e clientes	R\$ 200,00
	Controle no fluxo de matérias-primas	Adequar almoxarifado e controlar fluxo de entradas e saídas	Evitar desperdícios e perdas. Otimização de layout do setor.	Setor de Estoque	Responsável pelo almoxarifado	No prazo de 5 dias	Impressão de planilhas de controle de fluxo, organização física do espaço.	R\$ 2,00
C	Planejamento de Marketing	Criar um plano de marketing	Conhecer as reais necessidades dos clientes e como supri-las	No Maranhão	Consultoria Externa	No prazo de 3 meses	Estudo de mercado, pesquisas e peças publicitárias.	R\$ 5000,00
	Banco de dados de clientes	Adquirir software	Fortalecer pós venda, traças estratégias comerciais e de marketing.	No Brasil	Proprietário	No prazo de 6 meses	Busca de melhor software que supra as necessidades da empresa	R\$ 8000,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Com a elaboração do plano de ação, são sugeridas ações de melhorias para todo o processo pesquisado. O resumo das atividades necessárias para a implementação das estratégias citadas no quadro 1 são as seguintes: O principal setor que deve ser reestruturado é a produção. O setor mais importante de todo o negócio necessita de investimento financeiro na revitalização do maquinário, aumentando sua capacidade produtiva e melhorando a qualidade dos produtos. Aliado a isso, foi sugerido à busca por uma empresa de consultoria especializada para treinamentos com funcionários e criação de fluxo de trabalho para padronização dos processos de produção.

Um dos principais problemas deste setor é a falta de veículo próprio para o transporte de grandes estruturas e materiais para obras. Hoje, a empresa dispõe apenas de um

pequeno carro com carroceria. Sendo necessário o aluguel de veículos maiores quando preciso. A compra de um caminhão de porte médio é um investimento de retorno em médio e longo prazo, extinguindo-se os gastos com aluguéis, tendo em vista que o uso será contínuo. Outro ponto detectado é a falta de planejamento de rotas: foi observado que não existe um roteiro pré-determinado de rota, podendo o motorista ter que passar no mesmo lugar várias vezes, o que ocasiona um gasto desnecessário de combustível. Foi orientada a compra de GPS para fugir dos maiores fluxos de trânsito e o planejamento de rotas antes da execução: estratégias simples, mas que ainda é pouco utilizada em pequenos negócios. Por fim, foi verificado o gargalo ocasionado pelo setor de almoxarifado. O controle de material é fraco e o ambiente físico é desorganizado. As perdas com matéria-prima são substanciais. Foi orientado um maior controle com planilhas de entrada e saída e reorganização do setor: ações que dispõem pouco ou nenhum recurso financeiro.

Para Drucker (1992 apud BASTA *et al.*, 2006, p.11), pode-se supor que sempre existirá a necessidade da venda. Porém, a proposta do marketing é tornar a venda corriqueira, essencial. Conhecendo e entendendo o consumidor de tal maneira que o produto ou serviço adapte-se a ele e se venda sozinho. A Metal Service deve definir um bom planejamento de marketing, com o auxílio de uma consultoria externa, além da compra de software para cadastro de clientes, para fortalecer o relacionamento pós-vendas e aumentar a fidelização.

5 Considerações finais

Este estudo possibilitou um melhor entendimento dos conceitos relacionados ao planejamento estratégico e a aplicação voltada ao microempreendedor. A grande problemática enfrentada por este setor é a disposição para aplicabilidade de extensivos e complicados planejamentos estratégicos. Segundo pesquisa do SEBRAE (2014), 46% dos empreendedores afirmam ter iniciado o negócio sem conhecer os hábitos de consumo dos clientes nem o número de consumidores que teriam. Outros 39% ignoravam qual o capital de giro necessário para abrir a empresa e 38% não sabiam quantos concorrentes enfrentariam. Estes números explicitam ainda como o perfil empreendedor, principalmente de pequeno porte, contrasta com o perfil administrador e como existe uma relação de interdependência entre os dois para o bom sucesso da organização.

Detectou-se neste trabalho que os microempresários tendem a ter certa hesitação em contratar consultorias organizacionais ou procurar profissionais que possam ajudar no

processo de melhor gestão do negócio. Os motivos não são claros e seria necessário um estudo mais aprofundado sobre o tema, mas as possíveis causas tendem a serem os altos valores cobrados por consultorias e metodologias de fácil entendimento e percepção de resultados.

Porém, conforme verificado neste artigo, a problemática estratégica das pequenas organizações pode ser solucionada pelo administrador com pesquisas *in loco*, verificando problemas que o empresário pode não detectar devido ao conhecimento mais raso. Assim, com os dados obtidos e aplicando-se as ferramentas corretas podem-se demonstrar resultados promissores, de maneira prática, em pouco tempo.

Deve-se ressaltar, entretanto, que devido às limitações de tempo deste estudo, não se pode comprovar a eficácia das ferramentas nos itens propostos. Sugere-se para estudos futuros avaliar os resultados obtidos pela utilização das mesmas, principalmente o plano de ação 5W2H, medindo seu grau de conclusão das ações propostas e qual foram as melhorias percebida nos procedimentos internos e no clima organizacional da empresa.

Pode-se concluir que a aplicação das ferramentas do planejamento estratégico tornou-se relevante, pois desta forma possibilitou a detecção dos pontos fortes e fracos da empresa internamente e externamente, possibilitando um melhor estudo das principais causas dos pontos de melhoria e com isso efetuou-se a elaboração do plano das ações da empresa de forma clara, direta e objetiva, evidenciando o papel do administrador neste processo, atingindo assim objetivo geral deste trabalho. O método mostra-se bastante útil e possibilita um novo nível competitivo, além de um crescimento exponencial, não só para a empresa do estudo de caso, como também para empresas de qualquer porte.

Referências

ARAUJO, Jaqueline Chieiramonte *et al.* **Análise de Swot**: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial. São Paulo: Unisalesiano, 2015. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0138.pdf>. Acesso em: 26 de out. de 2018.

BASTA, Darci *et al.* **Fundamentos de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=ciCHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=marketing&ots=ivEcHUCWDB&sig=6hyOz54-xWkiYigJrvtQXYq0Smg#v=onepage&q=marketing&f=false. Acesso em: 25 abr. 2018.

BASTOS, Marcelo. Análise SWOT (matriz): conceito e aplicação. **Portal Administração**, [s.l.], 2014. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>. Acesso em: 8 out. 2018.

BATISTA, Fabiano F. *et al.* Uma investigação acerca da mortalidade das microempresas e empresas de pequeno porte da Cidade de Sousa, PB. **Revista Eletrônica Reunir**, p. 57-62, 2013. Disponível em: <http://revistas.ufcg.edu.br/reunir/index.php/uacc/article/view/47/pdf>. Acesso em: 2 abr. 2018.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios**: estratégia para micro e pequenas empresas. Barueri, SP: Manole, 2012. Disponível em <http://ceuma.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520430972/pages/4>. Acesso em: 21 abr. 2018.

BÔAS, Bruno Villas. **Maioria das empresas fecha as portas após cinco anos, diz IBGE**. 4 out. 2017. Disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/5144808/maioria-das-empresas-fecha-portas-apos-cinco-anos-diz-ibge>. Acesso em: 29 abr. 2018.

BORTOLI NETO, Adelino. A virada dos pequenos. **Revista PEGN**, n. 100, p. 37, 1997.

CAETANO, Cristiano Israel; SAMPAIO, Pedro Paulo Porto de. **Planejamento estratégico e administração em segurança**. Curitiba: InterSaber, 2016. v. 2.

CAMPOS, Rômulo. Matriz SWOT e a gestão da qualidade. **Administradores**, [s.l.], 2016. Disponível em: www.administradores.com.br/artigos/negocios/matriz-swot-e-a-gestao-da-qualidade/98483. Acesso em: 29 set. 2018.

CASTOR, Belmiro Jobim. Estratégias para a pequena e média empresa. **Minha Biblioteca**, [s.l.], 2009. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522464784/cfi/22!/4/4@0.00:49.0>. Acesso em: 10 abr. 2018.

COSTA, Aline P. N. da; LEANDRO, Luiz A. de L. O atual cenário das micro e pequenas empresas no Brasil. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Rio de Janeiro, 2016. p. 1-7. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/14924134.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2018.

CRUZ, Tadeu. Manual de planejamento estratégico. **Minha Biblioteca**, [s.l.], 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013023/>. Acesso em: 29 abr. 2018.

DRUKER, Peter F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/325825984/Pratica-de-administracao-de-empresa-peter-Drucker-pdf>. Acesso em: 31 maio 2018.

GROSBELLI, Andressa Carla. **Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H**. 2014. 52 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2014. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/4326>. Acesso em: 22 abr. 2018.

KUAZAQUI, Edmir. Planejamento estratégico. **Minha Biblioteca**, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122523/cfi/17!/4/4@0.00:26.6>. Acesso em: 31 maio 2018.

LUNA, Roger Augusto *et al.* **Módulo 4: ferramentas para gestão de processos - curso introdução à gestão de processos**. Brasília, DF: ENAP, 2016. Disponível em: http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2900/1/M%C3%B3dulo_4_-_Ferramentas_para_Gest%C3%A3o_de_Processos%5b1%5d.pdf. Acesso em: 1 jun. 2018.

MAIA, Maryland Bessa Pereira. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão das micro e pequenas empresas na região metropolitana de Fortaleza. **Revista Eletrônica Connexio**, Natal, p. 116-120, 2016. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/view/801/502> . Acesso em: 2 abr. 2018.

MARTINS, Maria Oliveira. **Aplicação do método 5W2H em uma microempresa de artefatos têxteis**. Manaus: Universidade Federal do Amazonas, 2017. Disponível em: <http://200.129.163.131:8080/bitstream/tede/5909/5/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Maria%20Oliveira%20Martins.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2018.

MOLINARI, Marcelo Alessandro; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves; NASCIMENTO FILHO, A.P. do. Avaliação de oportunidades de produção mais limpa para a redução de resíduos sólidos na fabricação de tintas. **Revista Produção**, v. 23, n. 2, p. 364-374, 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132013000200011&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 8 out. 2018.

NAGYOVA, Anna; PALKO, Martin; PACAIOVA, Hana. **Analysis and identification of nonconforming products by 5W2H method**. In: INTERNATIONAL QUALITY CONFERENCE, 9., 2015, Kragujevac. Kragujevac: Center for Quality, Faculty of Engineering, University of Kragujevac, 2015. Disponível em: http://www.cqm.rs/2015/cd1/pdf/papers/focus_1/006.pdf. Acesso em: 29 abr. 2018.

NUNES Alves, J. *et al.* A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 7, n. 2, maio/ago. 2013. Disponível em: <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/570>. Acesso em: 21 abr. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 33. ed. 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597000702/cfi/4!/4/4@0.00:16.3> . Acesso em: 21 abr. 2018.

PESQUISA do SEBRAE revela causas do fechamento de empresas. 2014. Disponível em: <https://www.terra.com.br/economia/vida-de-empresario/pesquisa-do-sebrae-revela-causas-do-fechamento-de-empresas,db6e46247d2a7410VgnVCM3000009af154d0RCRD.html>. Acesso em: 30 out. 2018.

PINHEIRO, Antônio Carlos da Fonseca Bragança; CRIVELARO, Marcos. **Planejamento e custos de obras**. 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536518763>. Acesso em: 8 out. 2018.

RIBAS, Ademir Juracy Fanfa; FACINI, Marcio Alexandre; TEIXEIRA, Gylmar. **Planejamento estratégico**. Curitiba: Unicentro, 2014. Disponível em: <http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/123456789/882/5/Livro%20-%20Planejamento%20estrat%C3%A9gico.pdf> . Acesso em: 21 abr. 2018.

SALES, Rafaela. Ferramentas da qualidade: conceito e aplicação. **Portal Administração**, [s.l.], 2017. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2017/09/sete-ferramentas-da-qualidade-conceito.html>. Acesso em: 29 set. 2018.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números**. 2017. Disponível em: www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 20 mar. 2018.

SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas: MEI – ME – EPP**. 2014. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=415>. Acesso em: 5 abr. 2018.

SEBRAE. **Quais são os pequenos negócios**. 2014. Disponível em: www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410Vgn. Acesso em: 2 abr. 2018.

SILVEIRA, Heliel Eustáquio da; MARTELLI, Rudimar; OLIVEIRA, Valdinéa Ventura de. A implantação da ferramenta 5w2h como auxiliar no controle de gestão da empresa agropecuária São José. **Revista de Administração do Sul do Pará**. 2016. Disponível em: <http://fesar.com.br/reasp/index.php/REASP/article/view/74/54>. Acesso em: 22 abr. 2018.