

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA MICROEMPRESA: ESTUDO DE UMA EMPRESA DO RAMO DE PAPELARIA PERSONALIZADA DO RIO GRANDE DO SUL**

WILKE, Alessandro. Instituto Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia do Rio Grande do Sul – Pós-Graduação em Gestão Estratégica e  
Inteligência de Negócios,  
alessandrowilke@hotmail.com

**Resumo:** O planejamento estratégico é fundamental para garantir a sustentabilidade de qualquer negócio, independentemente do seu tamanho. Isso se torna ainda mais importante no cenário brasileiro, que apresenta um número crescente de microempresas sem ou com um planejamento estratégico deficiente. Neste artigo, foi proposto um plano estratégico para uma microempresa de papelaria personalizada que atua no Rio Grande do Sul há 4 anos. Foi utilizada uma abordagem qualitativa, com o método de estudo de caso único. Para desenvolver o plano estratégico, foi utilizado a ferramenta de gestão matriz SWOT para analisar os ambientes internos e externo, bem como a realização de um brainstorming para definir a identidade do negócio. Por fim, um plano de ação que foi elaborado a partir da ferramenta 5W2H. Os resultados obtidos indicaram que a metodologia utilizada foi eficaz para a elaboração de um plano estratégico aplicável à microempresa.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Microempresas. Ferramentas de gestão. Plano de ação.

### **1 INTRODUÇÃO**

No Brasil, o número de pequenas e microempresas vem aumentando significativamente nos últimos anos, sendo de fundamental importância para a criação de emprego e renda, além de alavancar o crescimento econômico do país. Em 2022, o aumento das microempresas correspondeu a 30% do produto interno bruto do país (PIB) (AGÊNCIA BRASIL, 2022). Em contraponto, surge a alta competitividade e a necessidade de uma gestão mais qualificada. Existem ferramentas de gestão que auxiliam neste processo, no entanto, essas ferramentas não são amplamente utilizadas pelos empreendedores, o que ocasiona o fechamento de suas empresas nos cinco primeiros anos de funcionamento (SEBRAE, 2020a).

O planejamento estratégico consolidou-se como uma importante ferramenta de gestão e sobrevivência de uma empresa, onde busca-se conhecer os ambientes (interno e externo) e explorar as oportunidades do mercado (SEBRAE, [s.d]). De acordo com Pereira (2010), o planejamento estratégico consiste em analisar os pontos fortes e fracos da organização (internos), além das ameaças e das oportunidades (externas), para formular ações estratégicas que permitam ampliar a disputa no mercado. Diante disso, a ferramenta de gestão estratégica, chamada matriz SWOT, proporciona a visualização existencial da organização, mediante a identificação dos pontos fortes e fracos, e do ambiente ao qual ela está inserida, explorando as ameaças e oportunidades.

Segundo Machado (2012), a ferramenta de gestão 5W2H consiste na elaboração de um plano estruturado para os pontos e ações levantadas na matriz SWOT, incumbindo responsabilidades, detalhando e controlando tarefas, além de estimar custos e definir prazos.

O presente estudo possui o objetivo de desenvolver um planejamento estratégico para uma microempresa de papelaria personalizada do Rio Grande do Sul, visando a utilização das ferramentas SWOT e 5W2H. Questiona-se a eficácia das mesmas na elaboração de plano estratégico numa empresa de pequeno porte.

Para tanto, o estudo está organizado da seguinte forma: uma breve fundamentação teórica a respeito de planejamento estratégico em micro e pequenas empresas, elaboração da identidade do negócio, criação da matriz SWOT para identificação dos problemas da empresa e, por fim, elaboração de um plano de ação a partir da ferramenta 5W2H.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

O planejamento estratégico é uma ferramenta que amplia a visão das empresas quanto ao seu ambiente de negócios, delimitando o caminho a ser seguido para alcançar seus objetivos e explorar as oportunidades existentes (SEBRAE, 2020b). Em meio as constantes mudanças no âmbito empresarial, as organizações buscam ferramentas para auxiliar no processo de planejamento e tomadas de decisão, a fim de permanecer no mercado de trabalho (BRAGA; DOMINGUES, 2018). Diante disto, torna-se evidente a importância de um bom planejamento estratégico em micro e pequenas empresas.

Segundo Tavares (2010), o planejamento estratégico mapeia os problemas no âmbito estratégico, levando em consideração as características próprias da organização, como a sua natureza de atuação, o porte, o estilo de gestão e a cultura organizacional. O autor salienta que a implementação do planejamento estratégico está diretamente associada às condições do negócio, destacando os seguintes pontos: delimitação do negócio, elaboração da missão, visão e valores, análise ambiental, definição dos objetivos, estruturação das estratégias, implementação das estratégias, avaliação e controle.

Uma empresa sem um planejamento estratégico, ou com um deficiente, não consegue aproveitar as oportunidades em sua volta. Krakauer et al. (2012) afirmam que um planejamento desqualificado influencia diretamente nas tomadas de decisão. Outros fatores que influenciam na implementação de um planejamento são: falta de tempo, repetição de antigos padrões organizacionais e carência de conhecimento, onde profissionais executam tarefas as quais não possuem qualificação técnica, o que impede um aprofundamento no nível estratégico.

## 2.2 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A identidade organizacional é um conjunto de características únicas de cada empresa onde são estabelecidos a missão, a visão e os valores da organização. É por meio delas que podemos identificar o propósito, os anseios e desejos de uma empresa (KOTLER, 2012).

A missão é a razão de existência de um negócio. Ela representa a identidade da organização e sua função no mercado. (CHIAVENATO, 2010).

A visão é a definição de como a empresa pretende ser no futuro ou em um determinado espaço de tempo, ou seja, uma declaração de como a empresa irá se organizar para moldar o seu futuro (LIMA, 2018). De acordo com Oliveira (2011), a visão de uma organização aborda a seguinte pergunta: “aonde a organização quer chegar?”.

No quesito valores é onde se direciona a conduta dentro da organização, guiando o comportamento dos profissionais, buscando sempre o alcance dos objetivos e a realização da visão (LIMA, 2018).

## 2.3 MATRIZ SWOT

Existem inúmeras ferramentas utilizadas para desenvolver um planejamento estratégico. A matriz SWOT, abreviação dos nomes em inglês: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, ou também conhecida como FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) é uma ferramenta de gestão que proporciona a visualização do ambiente interno mediante a identificação dos pontos fortes e fracos, e o ambiente externo, explorando as ameaças e oportunidades (TAVARES, 2010).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), para montar a matriz SWOT é aconselhável elencar as oportunidades, as ameaças, as forças e as fraquezas de forma que sua visualização fique mais clara. Em seguida, comparar as oportunidade e ameaças de uma empresa com seus pontos fracos e fortes. O cruzamento destas informações forma uma matriz de quatro espaços e, para cada quadrante é apresentado uma decisão a tomar.

Becker, Giovanela, Furtado (2016) classificam cada quadrante na seguinte forma:

1º quadrante (superior esquerdo): Neste quadrante são identificadas as forças, é necessário agir de forma agressiva e usar as capacidades da organização.

2º quadrante (inferior esquerdo): Neste, são identificadas as oportunidades procedentes do ambiente externo, ou seja, ambiente no qual a empresa está inserida.

3º quadrante (superior direito): Se as forças, identificadas no primeiro quadrante, forem frustradas por fraquezas organizacionais, é o momento de adotar medidas defensivas.

4º quadrante (inferior direito): Demonstra as ameaças externas que podem refletir negativamente na organização.

Figura 1- Exemplo de matriz SWOT

		MATRIZ SWOT	
		FORÇAS	FRAQUEZAS
F A T O R E S	INTERNOS	(1º Quadrante)	(3º Quadrante)
	EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
		(2º Quadrante)	(4º Quadrante)

Fonte: Adaptado de SEBRAE, 2021. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/use-a-matriz-fofa-para-corriger-deficiencias-e-melhorar-a-empresa,9cd2798be83ea410VgnVCM2000003c74010aRCRD>.

## 2.4 FERRAMENTA DE GESTÃO 5W2H

A 5W2H é uma ferramenta de gestão criada para solucionar problemas encontrados nos processos das empresas. Araújo (2017) afirma que a ferramenta 5W2H auxilia nas tomadas de decisão para quem deseja implantar um plano de ação de melhorias.

De acordo com Lucinda (2016), ela atua como uma lista de verificação de tarefas que devem ser executadas em um projeto. Esta ferramenta tem a capacidade de resumir as atividades, distribuir tarefas, identificar itens a serem incluídos em um plano de ação, além de registrar e definir prazos para sua realização.

A 5W2H representa as iniciais de sete perguntas a serem respondidas, conforme o quadro abaixo.

Quadro 1- Exemplo da ferramenta de gestão 5W2H

5W2H			
	TERMO ORIGINAL	TRADUZIDO	AÇÃO
5W	What	O quê	O que vai ser realizado?
	When	Quando	Quando essa ação será realizada?
	Why	Por quê	Por quê isso será realizado?
	Where	Onde	Onde essa ação será desenvolvida?
	Who	Quem	Quem é o responsável por isso?
2H	How	Como	Como essa ação será feita?
	How Much	Quanto	Quanto custará para se fazer essa atividade?

Fonte: Adaptado de Lucinda (2016).

Para implementar um plano de ação utilizando o método 5W2H, é necessário seguir algumas etapas. Primeiramente, é preciso definir o objetivo da ação através da pergunta “O que?”. Em seguida, justificar “Quando?” e “Por quê?” da realização da ação, além de determinar o local onde será executada, identificar o responsável pela implantação das ações estabelecendo um prazo para a conclusão. Por fim, é preciso planejar como a atividade será executada e calcular o orçamento necessário para sua conclusão (LUCINDA, 2016).

### 3 METODOLOGIA

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é utilizado como estratégia de pesquisa em muitas situações, incluindo estudos organizacionais e gerenciais. Portanto, a pesquisa tem enfoque qualitativo e a abordagem do estudo de caso é único.

Foi realizado um estudo de caso em uma microempresa do ramo de papelaria personalizada, localizada no município de Erechim, região norte do estado Rio Grande do Sul, Brasil. A empresa foi fundada em 2019 e atualmente destaca-se pela comercialização de agendas e cadernos personalizados, além de outros itens de papelaria como *planners*, calendários e artigos para festas infantis. Para o desenvolvimento da pesquisa, foram realizadas reuniões com a gestora e seus familiares, discutindo sobre a história da empresa, as necessidades, o propósito e explanando quanto a aplicabilidade das ferramentas para desenvolver um planejamento estratégico. Em seguida, foi realizado um *brainstorming* sobre a identidade da empresa para entender sobre a essência do negócio. Juntamente, foi desenvolvido a missão, visão e valores.

Por fim, elaborou-se a matriz SWOT e nela foram analisados os critérios que carecem de melhorias. Em sequência, desenvolveu-se um plano de ação, através do uso da ferramenta 5W2H.

O quadro (2), aponta as principais etapas desenvolvidas durante a pesquisa e desenvolvimento do artigo.

Quadro 2- Etapas da elaboração do planejamento estratégico

DESCRIÇÃO	
1	Apresentação da proposta de trabalho, conversa e conhecimento da empresa.
2	Realização de um <i>brainstorming</i> com a gestora e seus familiares.
3	Definição da identidade do negócio com a elaboração da missão, visão e valores.
4	Elaboração da matriz SWOT.
5	Análise da matriz SWOT.
6	Elaboração de um plano estratégico, através do 5W2H.
7	Início da implementação do plano de ação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 4 RESULTADOS

O planejamento foi dividido em algumas etapas. Primeiramente, realizou-se um *brainstorming* não estruturado com a gestora e seus familiares. Os membros participantes puderam expor suas ideias. Desta ferramenta surgiram 60 palavras relacionadas a essência da empresa, conforme o Quadro 3.

Quadro 3: *Brainstorming*

BRAINSTORMING		
Lembrancinhas	Cartão	Adolescente
Amor	Reciprocidade	Aniversário
Cor	Chá revelação	Chamego
Festa	15 anos	Carinho
Escola	Respeito	Afeto
Criança	Presente	Lembrança
Doces	Batizado	Mimo
Família	Lápis	Pessoas
Renda	Professora	Atendimento
Compromisso	Educação	Atenção
Fidelidade	Ternura	Satisfação
Renascimento	Brincadeira	Paixão
Trabalho	Mãe	Sonhar
Alegria	Perfeccionismo	Felicidade
Propósito	Aprendizagem	Fascinação
Sonho	Fé	Criatividade
Personalização	Deus	Carisma
Resiliência	Nascimento	Compaixão
Excelência	Superação	Paciência
Papel	Desejo	Qualidade

Fonte: Elaborado pelo autor.

Posteriormente, realizou-se uma reunião para expor o conceito de identidade do negócio e, fundamentado no brainstorming, desenvolveu-se a missão, visão e valores da empresa, apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4: Identidade do negócio

MISSÃO	VISÃO	VALORES
Fascinar e concretizar sonhos, criando produtos com extrema perfeição a partir do momento do primeiro contato até a entrega.	Ser referência em papelaria personalizada e ser reconhecida como uma empresa que presa pela qualidade dos produtos.	- Criatividade
		- Perfeccionismo
		- Excelência no atendimento
		- Satisfação do cliente
		- Respeito
		- Resiliência

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por conseguinte, foi empregada a ferramenta de gestão Matriz SWOT como recurso para facilitar a análise dos ambientes.

Quadro 5: Matriz SWOT

ANÁLISE SWOT			
		FORÇAS	FRAQUEZAS
F A T O R E S	I N T E R N O S	Produtos de alta qualidade	Centralização das tarefas
		Atendimento personalizado ao cliente	Localização
		Produtos feitos sob medida para atender às necessidades dos clientes	Entrega no prazo
		Loja totalmente online	Local de trabalho é a própria residência
	Site e e-commerce bem-organizados	Espaço físico limitado	
	Clientes fiéis e consolidados	Planejamento financeiro	
		Falta de capital	
		Diversificação do portfólio	
		Empresa jovem	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
E X T E R N O S		Mercado de festas crescendo, após pandemia	Concorrência com empresas de personalizados
		Vendas em outras cidades e até estados	Concorrência com empresas do ramo de papelarias em geral
		Diversificação de produtos	Dificuldade de conseguir empréstimos, juros altos
		Encomenda de brindes por empresas	Custos de produção (matéria-prima)
		Feiras e visitas em escolas	Vendas sazonais
			Mudanças na tendência de mercado
			Estagnação econômica e financeira do país

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), a análise ambiental é considerada uma etapa fundamental do planejamento estratégico de qualquer organização, detalhar cada quadrante e identificar os pontos fortes e fracos, facilita o entendimento e a construção de um plano de ação.

A qualidade dos produtos e a personalização destacam-se como umas das forças interna da empresa, tornando um diferencial no mercado. A procura por agendas, bem como cadernetas de vacinação e artigos de festas infantis personalizados, tem um público seletivo e fiel.

Outra força identificada é o fácil acesso ao site e ao *WhatsApp* da empresa, resultando num atendimento personalizado e 100% virtual. Através do *WhatsApp* comercial, é divulgado um catálogo completo e inúmeros modelos de produtos. Além disso, a empresa consta com *Instagram* próprio, onde é publicado diariamente fotos e vídeos sobre os produtos e capturas de tela com os *feedbacks* positivos de clientes, aumentando assim o engajamento da conta.

Nas oportunidades originadas do ambiente externo, há a perspectiva de expandir as vendas, alcançando outras cidades e até mesmo estados na região sul do país. Além disso, a empresa pode ampliar suas oportunidades de negócio ao oferecer produtos adicionais que

agreguem mais valor aos produtos.

Outra oportunidade são o aumento de festas infantis após o período de pandemia que alavancou a procura de enfeites para bolos e cartões de festas personalizados. Igualmente, houve um aumento nos brindes corporativos, favorecendo a diversificação do portfólio. Já as feiras e eventos são oportunidades onde os expositores têm a chance de mostrar sua marca e seus produtos, divulgando sua *network* através contatos comerciais e possíveis parcerias.

Em contrapartida, existem as fraquezas no ambiente interno e as ameaças no ambiente externo. Nestas etapas, inclui-se a centralização de todo o processo de venda e fabricação dos produtos em uma única pessoa o que acarreta acúmulo de tarefas e atraso das entregas. Outra fraqueza é o ambiente de trabalho ser a própria residência, o que dificulta o desempenho e a diversificação do portfólio devido à falta de espaço para instalação de novos equipamentos, depósito de matéria prima, bem como de mercadorias prontas. Além do espaço físico limitado, a localização da empresa num bairro distante do centro acarreta transtornos no momento da entrega dos produtos, apesar da existência do serviço de entrega feito por motoboys.

A falta de conhecimento técnico em gestão financeira contribui negativamente para o crescimento da empresa, visto que a empreendedora não costuma fazer a separação entre o fluxo de caixa da empresa e o de sua casa.

Entre as ameaças que a empresa enfrenta, pode-se citar a facilidade de encontrar materiais escolares fora das papelarias, já que é possível adquirir produtos similares ou substitutos em supermercados, grandes magazines e bazares. Além disso, algumas empresas optam por comprar seus materiais de escritório em atacados ou por meio de representantes comerciais, o que proporciona melhores condições de pagamento. Ademais, há a concorrência com outras papelarias do ramo de personalizados, que muitas vezes fornecem uma variedade maior de produtos e serviços, resultando em preços mais competitivos.

O custo da matéria-prima utilizada para produzir materiais personalizados, pode variar consideravelmente dependendo da qualidade, quantidade e especificações do produto. A disponibilidade de matéria-prima também é afetada por fatores como a demanda, principalmente quando há um aumento repentino na procura por um determinado insumo, questões políticas e econômicas, como políticas de exportação e importação, tarifas e sanções comerciais, causando um impacto direto no negócio.

A dependência de capital é outro ponto fraco da empresa, isso significa que a empresa tem poucos recursos próprios para investir, necessitando de empréstimos financeiros relativamente altos para os padrões da empreendedora.

Embora as vendas sazonais possam oferecer uma oportunidade lucrativa, elas também podem ser acompanhadas de algumas ameaças. A alta demanda durante esses

períodos podem levar ao acúmulo de pedidos e atrasos na entrega, o que pode afetar negativamente os lucros da empresa, exigindo uma gestão de produção e financeira mais cuidadosa para lidar com essas flutuações de mercado.

Outra ameaça são as grandes mudanças do mercado, entre elas a procura por produtos ecológicos. Os consumidores podem estar mais propensos a escolher artigos que são feitos por materiais reciclados ou sustentáveis, outra preocupação é o aumento da tecnologia tornando dispensável o uso de materiais físicos como agendas e *planners*, trocando-os por aplicativos.

Entre as ameaças identificadas, a estagnação econômica é a que mais afeta negativamente muitos setores da economia, reduzindo o poder de compra dos consumidores e aumentando o custo de produção. Produtos como agendas, cartões e *planners* agregam pouco valor ou importância em relação as necessidades básicas do consumidor, conseqüentemente, empresas deste ramo são especialmente afetados durante períodos de crise, pois os consumidores tendem a cortar gastos e priorizar itens essenciais.

#### 4.1 PLANO DE AÇÃO:

O objetivo deste estudo é desenvolver um planejamento estratégico para a empresa utilizando a matriz 5W2H. Essa matriz leva em consideração todas as tarefas necessárias para execução de um plano de ação, garantindo que elas sejam implementadas de forma organizada.

Através da análise SWOT, foi possível identificar as fraquezas e ameaças observadas dentro da organização e aplicá-las na ferramenta. As oportunidade e forças não foram incluídas na análise, já que não representavam obstáculos para a organização, mas sim fatores que contribuem para a sua sustentabilidade.

De acordo com Mezzalira e Silveira (2015), uma vez que todos os fatores foram minuciosamente analisados e avaliados, a elaboração do plano de ação deve ser conduzida em etapas bem definidas, visando proporcionar uma melhor visualização do progresso das ações e avaliar a eficácia dos elementos identificados.

O Quadro 6 apresenta um modelo de aplicação dos problemas identificados na organização estudada, demonstrando como o colaborador pode adotar a metodologia 5W2H para agir em relação a esses problemas.

Quadro 6- Ferramenta 5W2H

MATRIZ 5W2H- PAPELARIA PERSONALIZADA						
O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Distribuir as tarefas	Para aumentar a eficiência e a produtividade da empresa, permitindo que a gestora tenha mais autonomia e responsabilidade	No ambiente de trabalho	Mais breve possível	Gestora	Contratando uma funcionária	Despesas inerentes à manutenção de um funcionário
Buscar uma nova localização	Para melhorar a visibilidade e o acesso dos clientes, reduzir os custos operacionais e aumentar a eficiência da empresa	A nova localização precisa ser escolhida com base em vários fatores, como o público-alvo da empresa, a acessibilidade, a segurança e a disponibilidade de recursos necessários para a operação da empresa	2024	Gestora	Alugando um local mais próximo ao centro da cidade ou realizar uma parceria com lojas para expor os produtos	Preço do aluguel no momento da negociação
Resolver os atrasos na entrega do produto	Para garantir a satisfação dos clientes, manter a reputação da empresa e evitar prejuízos financeiros	No ambiente de trabalho	Em progresso	Gestora	Contratando os motoboys antecipadamente e pré-fixando os valores das corridas	Valor fixo + km (4,00+ 1,50)
Separar os fluxos de caixa	Para melhorar a visibilidade entre o fluxo de caixa pessoal e profissional	Na área financeira	Em progresso	Gestora	Aplicando um sistema gratuito de gestão e geração de nota fiscais (MarketUp)	Sem valor agregado

MATRIZ 5W2H- PAPELARIA PERSONALIZADA						
O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Buscar o aumento de capital próprio	Para aumentar a retenção de lucro	Na área financeira	No presente momento ou em um período recente	Gestora	Aumentando a margem de lucro, através de pesquisas de preços com os fornecedores, a fim de comprar matéria prima mais barata	Sem valor agregado
Diversificar o portfólio	Para aumentar os investimentos e gerar mais lucro e atender a demanda dos clientes	Na área de vendas e marketing	Em progresso	Gestora e nova funcionária	Identificando a demanda do mercado e feedbacks dos clientes	Sem valor agregado
Fortalecer a empresa no mercado	Para garantir estabilidade, credibilidade e confiança dos clientes	No ambiente de trabalho	Em progresso	Gestora	Identificando as estratégias, planos e ações em andamento ou planejados para superar os desafios	Sem valor agregado
Aumentar a capacidade competitiva da empresa	Para ter maior controle sobre preços e margens de lucro, relacionamentos mais sólidos com os clientes	No município de Erechim e nas redes sociais	Em progresso	Gestora	Analisando as estratégias de marketing e vendas das empresas concorrentes, como canais de distribuição, estratégias de branding, ações promocionais, presença nas redes sociais e atendimento ao cliente	Sem valor agregado

MATRIZ 5W2H- PAPELARIA PERSONALIZADA						
O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Diminuir a concorrência com empresas do ramo de papelarias em geral	Para obter preços competitivos, variedade de produtos, qualidade dos materiais	Identificar a localização das empresas concorrentes, tanto físicas quanto online, e avaliar sua abrangência geográfica, presença em diferentes canais de venda, e estratégias de distribuição	O mais breve possível	Gestora	Analisar as estratégias de marketing e vendas das empresas concorrentes, como promoções, anúncios, programas de fidelidade, presença nas redes sociais e atendimento ao cliente	Sem valor agregado
Obter empréstimos	Para aumentar o portfólio, investir em melhorias e obter um estoque de matéria prima	Bancos e credores	No momento que houver uma dificuldade	Gestora	Melhorar o histórico de crédito, pagando suas obrigações	A empresa precisa determinar a quantia de empréstimo necessária com base em suas necessidades de capital de giro, através da elaboração de um plano de negócios
Diminuir os custos de produção (matéria-prima)	Aumento dos custos de matéria-prima está impactando negativamente a margem de lucro e a competitividade no mercado	Área de produção	Em andamento	Gestora	Analisar os fornecedores de matéria-prima, buscando identificar alternativas com melhores preços, prazos de pagamento e condições de entrega, visando reduzir os custos de aquisição	Sem valor agregado

MATRIZ 5W2H- PAPELARIA PERSONALIZADA						
O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Aumentar as vendas sazonais	Aproveitar à alta demanda	Área de produção	Em andamento	Gestora	Por meio de uma gestão eficiente de estoque e do tempo para otimizar a produção	Sem valor agregado
Adequar os produtos as mudanças na tendência de mercado	Para manter-se competitivo no mercado e aproveitar as oportunidades	Área de produção e criação de novos produtos	Em andamento	Gestora/designer	Montagem de laboratório para experimentos	Tempo gasto para pesquisa e contratação de modelos de designer prontos (R\$25,00 por arte, aproximadamente)
Reagir a estagnação econômica e financeira do país	Para aumentar a lucratividade da empresa	No ambiente de trabalho	Em andamento	Gestora	Diversificando o portfólio e gerindo adequadamente a empresa	Sem valor agregado

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise SWOT foi elaborada depois de estabelecer a identidade do empreendimento, como primeiro passo na formulação do plano de ação, que foi desenvolvido com base na ferramenta 5W2H. Outros autores utilizaram a ferramenta 5W2H para elaboração de seus trabalhos. Segundo Oliveira (2020), a ferramenta proporcionou uma visão mais clara sobre as principais reclamações dos clientes, servindo como um plano de ação para garantir a satisfação dos seus colaboradores.

Mezzalira e Silveira (2015) aplicaram o 5W2H em uma distribuidora de medicamentos com o objetivo de reestruturar os procedimentos relacionados ao gerenciamento de estoque, com o intuito de reduzir as perdas internas de medicamentos.

A ferramenta 5W2H também foi aplicada por Oliveira (2017) em seu trabalho de conclusão de curso, a ferramenta serviu de apoio na gestão e resolução dos problemas em uma instituição bancária do setor privado. O estudo mostrou como o 5W2H contribuiu para a melhoria de vários problemas encontrados na agência, como, por exemplo, a motivação dos funcionários e o número alto de reclamações.

SILVA et al., (2013), utilizou a ferramenta 5W2H para elaborar um plano de ação destinado ao processo de abertura de uma empresa que atua no ramo de condicionadores de ar automotivos. Segundo os autores, foi realizado o mapeamento dos processos para abrir uma empresa, em seguida a organização dessas atividades em planos de ação individuais,

concluindo que essa abordagem possibilitou uma compreensão mais profunda dos processos para abertura da empresa.

Abordados os autores acima, podemos afirmar a eficácia da ferramenta 5W2H para a elaboração do plano de ação na empresa em questão. Este estudo proporcionou uma visão mais abrangente dos problemas enfrentados pela empresa, possibilitando um planejamento mais sólido e um melhor controle e execução das tarefas.

Após dois meses de aplicação, observamos progressos significativos. Estes incluem aprimoramento no planejamento financeiro e separação dos fluxos de caixas pessoal e profissional, diversificação do portfólio avaliando sempre as demandas do mercado e os feedbacks dos clientes, além de uma melhor gestão do estoque. Já na questão dos atrasos das encomendas, foram contratados motoboys antecipadamente e foi pré-fixado os valores da taxa de entrega. Para os restantes das tarefas, requer-se um período prolongado de avaliação, visando alcançar resultados satisfatórios por meio de sua implementação.

A ferramenta 5W2H tem sido amplamente aceita pelas empresas de diferentes tamanhos e níveis de maturidade como uma forma eficaz de planejamento estratégico, graças à sua simplicidade e facilidade de uso. De fato, a sua aplicação tem sido bem recebida pelos gestores, que encontram na ferramenta uma maneira prática e acessível de estabelecer metas e objetivos claros.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste estudo foi alcançado por meio da aplicação bem-sucedida das ferramentas de gestão 5W2H e matriz SWOT na elaboração de um planejamento estratégico para uma microempresa. Ao embasar teoricamente o estudo e aplicar essas ferramentas de forma eficaz, ele fornece um modelo replicável para outras organizações de pequeno porte que buscam aprimorar sua gestão e planejamento estratégico. A utilização dessas ferramentas revelou ser apropriada para atender às necessidades da gestão e de planejamento da empresa, permitindo uma resposta ao questionamento inicial sobre a eficácia das ferramentas matrizes SWOT e 5W2H na elaboração de um plano estratégico numa empresa de pequeno porte.

Após realizar uma busca abrangente por uma variedade de recursos, como artigos científicos, teses, dissertações, estudos de caso e livros, com o intuito de embasar teoricamente o estudo e analisar as informações encontradas foi possível proceder com o planejamento estratégico.

Foi desenvolvido a definição de missão, visão e valores com base na compreensão do funcionamento da empresa e dos desafios futuros que a gerência busca enfrentar.

A análise dos pontos fortes e fracos internos, juntamente com as oportunidades e ameaças externas, foi fundamental para o início do planejamento estratégico e na

identificação das ações estratégicas que visam aumentar a competitividade no mercado.

A elaboração do plano de ação 5W2H auxiliou a gerência no planejamento das etapas de organização das atividades a serem executadas sejam elas a curto e médio prazo.

Além disso, a resposta favorável da gestora, mesmo sem conhecimento prévio sobre o assunto, destaca a acessibilidade e utilidade prática dessas ferramentas, tornando-as acessíveis a um amplo espectro de gestores e líderes empresariais. Como sugestão, a gestora deve analisar sempre o planejamento e ir adaptando conforme as mudanças no mercado, para garantir que as ações estejam alinhadas com as metas.

Em um cenário dinâmico como o atual, a capacidade de adaptar o planejamento conforme as mudanças no mercado ressaltam a relevância contínua dessas ferramentas para manter as ações alinhadas com as metas e garantir a competitividade da organização a longo prazo. Portanto, este estudo não apenas valida a eficácia das matrizes SWOT e 5W2H, mas também reforça sua importância como recursos essenciais para aprimorar a gestão e estratégia das organizações.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. Micro e pequenas empresas aumentam participação na economia brasileira.2022. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2022-10/micro-e-pequenas-empresas-aumentam-participacao-na-economia-brasileira>. Acesso em: 25 out 2023.

BECKER, Keitty Aline Wille; GIOVANELA, Adriana; FURTADO, Leonardo. **Planejamento estratégico**. 1. ed. Indaial, SC, Brasil: Centro Universitário Leonardo da Vinci - UNIASSELVI, 2016. 199 p.

BRAGA, Matheus Martins; DOMINGUES, Homero. **Planejamento estratégico**: Um estudo de caso na Tumat Store, 2018. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/123456789/2113>>. Acesso em 16 ago 2023.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. São Paulo: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2ª ed. 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 14ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KRAKAUER, Patrícia Viveiros de Castro; FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Planejamento estratégico em pequenas e médias empresas: estudo quantitativo com empresas brasileiras de tecnologia da informação. **Revista Espacios**, Caracas, v. 33, n. 7, 2012. Disponível em: < <http://www.revistaespacios.com/a12v33n07/12330714.html>>. Acesso: 11 set 2023.

LIMA, Joilson Souza de. O Planejamento Estratégico como Ferramenta de

Gestão. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, Ed. 03, Vol. 03, p. 58-69, março de 2018. ISSN: 2448-0959.

LUCINDA, Marco Antônio. **Análise e Melhoria de Processos – Uma Abordagem Prática para Micro e Pequenas Empresas**. Simplíssimo Livros Ltda, f. 66, 2016. 106 p.

MACHADO, B. S. B.; VIEGAS, M. C. **Estudo de caso**: as ferramentas da qualidade utilizadas no laboratório de análises clínicas de um hospital para a otimização de processos. UNOPAR Científica, v. 13, p. 75-80, 2012.

MEZZALIRA, P.B.; SILVEIRA, A.M. **Reestruturação de processos de gestão em uma distribuidora de medicamentos do Rio Grande do Sul utilizando a ferramenta 5W2H**. Revista da graduação, v.8, n. 1, p.5-18, 2015.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Organização, sistemas e métodos**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

SEBRAE. Planejamento estratégico aplicado aos pequenos negócios. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 02 jul 2023.

SEBRAE. Sebrae em dados - Sobrevivência de empresas. 2020a. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/sebrae-em-dados-sobrevivencia-de-empresas>. Acesso em: 05 jul 2023.

SEBRAE. Planejamento estratégico para pequenos negócios. 2020b. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/planejamento-estrategico-para-pequenos-negocios,b913dd52aa611510VgnVCM2000004d00210aRCRD>>. Acesso em: 12 ago 2023.

SEBRAE. Use a matriz F.O.F.A. para melhorar a empresa. 2021. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/use-a-matriz-fofa-para-corriger-deficiencias-e-melhorar-a-empresa,9cd2798be83ea410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 12 ago 2023.

SEBRAE. Planejamento estratégico: dos primeiros passos até a execução. [s.d]. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/0aa82f4bf4a127a2415a80135aacbe8c/\\$File/30453.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/0aa82f4bf4a127a2415a80135aacbe8c/$File/30453.pdf)>. Acesso em: 15 ago 2023.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p.