



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE TECNOLOGIA – CAMPUS I  
COORDENAÇÃO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA MICROEMPRESA  
DO SETOR VAREJISTA DE VESTUÁRIO NA CIDADE DE PEDRAS DE FOGO-PB:  
UM ESTUDO DE CASO.**

Flávia Rodrigues Ferreira

João Pessoa-PB  
2021

**FLÁVIA RODRIGUES FERREIRA**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA MICROEMPRESA  
DO SETOR VAREJISTA DE VESTUÁRIO NA CIDADE DE PEDRAS DE FOGO-PB:  
UM ESTUDO DE CASO.**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) desenvolvido e apresentado no âmbito do Curso de Graduação em Engenharia de Produção como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Mestre. Jailson Ribeiro de Oliveira.

João Pessoa-PB

2021

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

### Ficha Catalográfica

F383p Ferreira, Flávia Rodrigues.

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA MICROEMPRESA DO SETOR VAREJISTA DE VESTUÁRIO NA CIDADE DE PEDRAS DE FOGO-PB: UM ESTUDO DE CASO. / Flávia Rodrigues Ferreira. - João Pessoa, 2021.

86 f. : il.

Orientação: Jailson Ribeiro de Oliveira.  
TCC (Graduação) - UFPB/CT.

1. Estratégia. 2. Planejamento estratégico. 3. Micro e pequena empresa. 4. Vestuário. I. Oliveira, Jailson Ribeiro de. II. Título.

UFPB/BSCT

CDU 658.5(043.2)



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE TECNOLOGIA – CAMPUS I  
COORDENAÇÃO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO

Aluna: FLÁVIA RODRIGUES FERREIRA

**Titulo do trabalho:** PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA  
UMA MICROEMPRESA DO SETOR VAREJISTA DE VESTUÁRIO NA CIDADE  
DE PEDRAS DE FOGO-PB: UM ESTUDO DE CASO.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) aprovado em 15 de julho de 2021 pela banca  
examinadora:

A handwritten signature in blue ink that appears to read "Jailson Ribeiro de Oliveira".

---

Prof. Me. Jailson Ribeiro de Oliveira – Orientador - DEP/UFPB

A handwritten signature in blue ink that appears to read "Darlan Azevedo Pereira".

---

Prof. Dr. Darlan Azevedo Pereira – Membro - DEP/UFPB

A handwritten signature in blue ink that appears to read "Ivson Ferreira dos Anjos".

---

Prof. Dr. Ivson Ferreira dos Anjos – Membro - DEP/UFPB

*Aos meus pais,  
Antônio Rodrigues Ferreira (in memoriam) e  
Severina Josefa Ferreira (Dona Boneca), com  
todo amor que habita em meu coração.*

## AGRADECIMENTOS

Concluir essa graduação foi um caminho muito difícil de trilhar. É um sonho que foi construído a muitas mãos, por muitas pessoas. Sozinha eu não conseguiria chegar até aqui. Então, queria poder mencionar todas as pessoas que contribuíram nesse processo, porém, minha memória certamente não será capaz dessa tarefa tão valiosa. O que me resta é externar minha profunda gratidão a todo mundo que segurou a minha mão durante esse tempo, que me ajudou de alguma forma, que me orientou e me conduziu até o final desse ciclo. Obrigada. Rogo a Deus, por intermédio de Nossa Senhora, consoante a minha Fé, que os abençoe e livre-os de todo mal. Espero poder retribuí-los por tamanha generosidade, de algum modo, durante a vida.

No entanto, me sinto na obrigação de direcionar alguns agradecimentos especiais, com uma dose maior de amor, são ele:

**A Deus**, princípio e fim de tudo. Não sei o que seria de mim sem o Seu sustento. A Fé que tenho em Ti me fortalece e me possibilita enxergar além do que os meus olhos podem ver e isso me faz ir sempre mais adiante, independente das circunstâncias. Foi exatamente isto que me fez estar aqui. E, gratidão também à **Nossa Senhora**, nossa Mãezinha, pela intercessão constante ao Pai.

**Aos meus pais, Antônio Rodrigues Ferreira (in memoriam) e Severina Josefa Ferreira**, a quem também dediquei essa conquista... Eu não sou capaz de descrever quão grande é a minha felicidade e gratidão por ter vocês comigo. Obrigada por toda entrega de suas vidas em prol da minha, por serem os meus maiores exemplos e incentivadores. Vocês nunca mediram nenhum esforço para me proporcionar as melhores coisas. Estou realizando o grande sonho que sonhamos juntos. Confesso que o meu maior desejo neste dia era poder dar um abraço apertadinho em vocês dois juntos. Porém, fisicamente não é mais possível. Então, abraço Mainha e, com o coração transbordando de saudade e amor, direciono os meus olhos para o céu, remetendo minha singela oração, dizendo baixinho: essa vitória já foi, vamos para a próxima, paizinho. Foi por você. Sempre por você...

**Aos meus irmãos, Fábio Júnior Rodrigues Ferreira e Flaviano Rodrigues Ferreira**, que sempre são por mim. Obrigada por todo encorajamento nos dias difíceis, por todo apoio e por toda pressão para que eu pudesse terminar essa graduação. Agora, oficialmente, eu cresci, viu?!

Quero poder orgulhar vocês, assim como vocês me orgulham. Amo-os. Contem sempre comigo.

**Aos meus amados sobrinhos, Matheus Ferreira e Thiago Rodrigues**, que são sinônimos de amor para mim. Obrigada por me ensinarem todos os dias que é possível sonhar e amar ainda mais e que é na simplicidade da vida que habita o sagrado.

**A Celine Maria, Maria Eliza, Manuela Ferreira e Elise Andrade** que são os meus amores pequenos. Estar na presença delas faz com que as preocupações e os estresses desapareçam, dando vez para a calmaria, o riso e a alegria. Com essas injeções de amor eu consigo restabelecer as minhas forças. Eu amo-as demais.

Aos meus queridos **professores**, que me ensinaram tanto em todas as fases da minha vida. Serei sempre grata a todo empenho que vocês tiveram para comigo.

Ao meu **orientador**, Prof. Jailson Ribeiro, minha gratidão e eterna admiração pelo profissional e ser humano que és. A sua companhia foi essencial nesta caminhada. Sua paciência e dedicação fizeram a diferença no resultado deste trabalho.

**As minhas amadas tias, Joana D'arc (Tia Daca), Maria Penha, Maria de Lourdes (Tia Duca)**, obrigada por tudo que fazem por mim. O carinho e o amor que recebo de vocês são essenciais.

**A minha amada Vovó Lourdes**, que sempre me acolheu com muito amor. Obrigada por toda preocupação e constantes orações.

**As minhas tias queridas, Maria Severina e Elizabeth Ramos (ambas in memoriam)**, que foram como segundas mães e intercessoras desse sonho até os últimos dias de suas vidas. Impossível não me lembrar. Sinto a incessante proteção de vocês aí de cima...

**Aos meus verdadeiros amigos**, que são as âncoras no barco da minha vida em meio à tantas tempestades que enfrentei até aqui. Me faltam palavras para descrever o quanto eu os amo e sou feliz por tê-los comigo. Neste, quero **destacar**:

**Heloyse Melo, Marcelino Júnior, Moisés Cavalcanti e Luana Mendonça**, por terem me orientado na decisão da Engenharia nos momentos em que pairavam dúvidas sobre minha escolha. Obrigada não só por isso, mas por tudo que vocês representam para mim.

**Maria Letícia, Pedro Macêdo, Sayonara Costa, Edyonne Cíntia, Paulo Gomes Neto, Leandro Lima, Palloma Katulyn, Gleysse Costa, Simone Santos, Erony Andrade, Eliza Dantas e Lucas Romão**, pelos inúmeros puxões de orelhas tão necessários que me fizeram voltar para o eixo quando eu saí do trilho e quis correr pra longe. Obrigada por todo apoio, meus amigos, não tenho dúvidas que vocês são transfiguração de Deus em minha vida.

**Daniel Donato e Vinícius Veloso**, meus parceiros de curso, dois grandes presentes que a UFPB me proporcionou. Gratidão por tudo. Vocês estão em um lugar sagrado no meu coração. Muito obrigada.

Aos **colegas** que encontrei na **Engenharia**, os de turma e aqueles agregados, foi especial dividir esses anos com vocês.

Aos meus **colegas e amigos** que conquistei no **trajeto** de ida para a UFPB e volta para casa. Eram horas nas estradas e os dias exaustos, cansativos, mas na companhia de vocês tudo se tornava mais leve, divertido e suportável.

Externo minha gratidão também aos **funcionários do Centro de Tecnologia (CT-UFPB)** e do **Departamento de Engenharia de Produção (DEP)**, com quem tive contato diário e me auxiliaram de diversas formas.

As **minhas vizinhas**, que, religiosamente, todas as noites reduziam seu tempo de descanso para fazerem companhia a minha mãe que me esperava retornar da Universidade, na calçada de casa.

Por fim, reitero meus agradecimentos a todos que contribuíram para a realização deste trabalho.

Com amor, gratidão.

*“É justo que muito custe o que muito vale.”*  
*(Santa Tereza D’ávila)*

## RESUMO

As empresas têm buscado cotidianamente manter-se no mercado e estar à frente dos seus concorrentes de maneira competitiva. O Planejamento Estratégico surge como uma ferramenta imprescindível na preparação das organizações para esta disputa empresarial. Considerando a necessidade da implantação desta ferramenta como forma de auxiliar as micro e pequenas empresas a crescerem e estarem no mercado competindo, esse estudo tem como finalidade a elaboração de uma proposta de Planejamento Estratégico para uma microempresa do setor varejista de vestuário na cidade de Pedras de Fogo-PB. O trabalho foi construído por meio das seguintes etapas: **No primeiro momento, através de conversas e entrevista** com a proprietária da empresa com o objetivo de alinhar as expectativas e adquirir informações mais precisa da organização. Em seguida, houve a formulação da **Identidade Organizacional** do negócio. Na sequência, **a elaboração do diagnóstico dos cenários interno** e externo, resultando na **Matriz SWOT**. Logo após, à luz de suas diretrizes da microempresa, houve a formulação de dois **grandes objetivos** que foram desdobrados **em doze estratégias, indicadores e metas**. Por conseguinte, foi criada a proposta do plano de ação por meio da ferramenta **5W2H**, e a priorização das soluções propostas (**Matriz RAB**). A aplicação dessa metodologia resultou na construção da missão, visão e valores da microempresa e na identificação das suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Através desses pontos frágeis, que deixam a organização em desvantagem, foram traçadas ações que permitem transformá-los em fatores favoráveis que possibilitarão a empresa chegar aonde ela deseja. A ausência de conhecimento das técnicas de Planejamento Estratégico e dos benefícios oriundos da sua implantação, como também a mentalidade pouco flexível da empreendedora associada ao medo de mudanças, foram algumas dificuldades encontradas neste estudo. No entanto, ficou explícito a relevância e a contribuição que essa pesquisa teve para a microempresa estudada.

**Palavras-chave:** Estratégia. Planejamento estratégico. Micro e pequena empresa. Vestuário.

## **ABSTRACT**

The organizations have been seeking daily to maintain themselves in the market and to be ahead of their competitors in a competitive way. Strategic Planning emerges as an indispensable tool in the preparation of organizations for this business dispute. Considering the need for the implementation of this tool as a way to help micro and small businesses to grow and compete in the market, this study aims to develop a proposal for Strategic Planning for a micro-company in the retail clothing sector in the city of Pedras de Fogo-PB. The work was built through the following steps: First, through conversations and interviews with the owner of the company in order to align expectations and acquire more accurate information about the organization. Next, there was the formulation of the Organizational Identity of the business. Next, the diagnosis of the internal and external scenarios was elaborated, resulting in the SWOT Matrix. Soon after, in light of the guidelines of the microenterprise, there was the formulation of two major objectives that were deployed in twelve strategies, indicators and goals. Consequently, the action plan proposal was created by means of the 5W2H tool, and the prioritization of the proposed solutions (RAB Matrix). The application of this methodology resulted in the construction of the micro-company's mission, vision, and values, and the identification of its strengths, weaknesses, threats, and opportunities. Through these weak points, which leave the organization at a disadvantage, actions were outlined to transform them into favorable factors that will enable the company to get where it wants to go. The lack of knowledge about Strategic Planning techniques and the benefits derived from its implementation, as well as the entrepreneur's not very flexible mentality associated with the fear of change, were some of the difficulties encountered in this study. However, it was explicit the relevance and the contribution that this research had for the studied microcompany.

**Keywords:** Strategy. Strategic Planning. Micro and Small Company. Clothing.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> – Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	24
<b>Figura 2</b> – Modelo de estruturação de um planejamento estratégico.....	25
<b>Figura 3</b> – Matriz SWOT .....	32
<b>Figura 4</b> – Matriz RAB.....	33
<b>Figura 5</b> – Organograma da Microempresa.....	37
<b>Figura 6</b> – Valores da Microempresa.....	41

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1</b> – Classificação do porte das empresas por faturamento.....	21
<b>Quadro 2</b> – Classificação do porte das empresas por número de funcionários.....	22
<b>Quadro 3</b> – Quadro com descrição do método 5W2H.....	34
<b>Quadro 4</b> – Análise SWOT da Microempresa. ....	43
<b>Quadro 5</b> – Estratégias do objetivo 01. ....	49
<b>Quadro 6</b> – Estratégias do objetivo 02. ....	50
<b>Quadro 7</b> – Estratégias, indicadores, situação atual e metas do objetivo 01.....	51
<b>Quadro 8</b> – Estratégias, indicadores, situação atual e metas do objetivo 02.....	55
<b>Quadro 9</b> – Plano de ação e matriz RAB Estratégias do Objetivo 01.....	60
<b>Quadro 10</b> – Plano de ação e matriz RAB Estratégias do Objetivo 02.....	69
<b>Quadro 11</b> – Proposição de avaliação e controle.....	72

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

- EPP – Empresa de Pequeno Porte  
FGV – Fundação Getúlio Vargas  
GEM – Global Entrepreneurship Monitor  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
ME – Microempresa  
MEI – Microempreendedor Individual  
MPE – Micro e Pequena Empresa  
MPEs – Micro e Pequenas Empresas  
OE – Objetivos Estratégicos  
PE – Planejamento Estratégico  
SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SRF – Secretaria da Receita Federal  
SWOT – (*strengths, weakness, opportunities and threats*)  
RAB – Rapidez, Autonomia e Benefício.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	17
1.1	Objetivos .....	19
1.2	Objetivo Geral .....	19
1.3	Objetivos específicos.....	19
1.4	Justificativa.....	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	21
2.1	Empreendedorismo e Micro e Pequenas Empresas.....	21
2.1.1	Empreendedorismo.....	21
2.1.2	Micro e Pequenas Empresas.....	22
2.2	Competitividade, planejamento e gestão estratégica.....	23
2.2.1	Competitividade .....	23
2.2.2	Planejamento .....	24
2.2.4	Estruturação do Planejamento Estratégico.....	26
2.2.5	Missão .....	27
2.2.6	Visão.....	28
2.2.7	Valores .....	29
2.2.8	Análise do Ambiente.....	29
2.2.9	Objetivos Estratégicos e Metas .....	30
2.2.10	Estratégia.....	31
2.2.11	Plano de ação.....	31
2.2.12	Gestão Estratégica .....	32
2.3	Ferramentas de gestão utilizadas na pesquisa .....	32
2.3.1	Brainstorming.....	32
2.3.2	Matriz SWOT .....	33
2.3.3	Matriz RAB - Rapidez, Autonomia e Benefício .....	34

2.3.4	5W2H .....	35
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	36
3.1	Classificação da pesquisa .....	36
3.2	Ambiente da pesquisa.....	37
3.3	Coleta de dados .....	38
3.4	Etapas da Pesquisa .....	39
4	RESULTADOS .....	40
4.1	Proposta do Planejamento Estratégico para a microempresa.....	40
4.1.1	Missão da microempresa.....	40
4.1.2	Visão da microempresa .....	41
4.1.3	Valores .....	41
4.1.4	Análise SWOT da microempresa.....	43
4.1.5	Análise dos pontos fortes da microempresa.....	44
4.1.6	Análise dos pontos fracos da microempresa .....	45
4.1.7	Análise das oportunidades da microempresa .....	47
4.1.8	Análise das ameaças da microempresa .....	48
4.2	Objetivos estratégicos da microempresa .....	49
4.3	Estratégias para os objetivos da microempresa.....	50
4.4	Metas e indicadores.....	52
4.5	Plano de ação e priorização - Matriz RAB.....	61
4.6	Avaliação e Controle .....	73
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	75
	REFERÊNCIAS.....	77
	APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista .....	81
	APÊNDICE B- Roteiro de Observação.....	82
	ANEXO 1 - Fotos da microempresa estudada.....	83
	ANEXO 2 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	88

## **1 INTRODUÇÃO**

O advento da globalização, o acesso à informação concomitante à sua ocorrência - permitindo o encurtamento de distâncias - e as redes sociais, são algumas marcas do século XXI. O mercado, por sua vez, não fica ileso diante deste cenário. É impactado diretamente por esses fatores e vem mudando de forma acelerada e intensa a cada dia, fazendo com que as organizações entrem em uma contínua busca para se tornarem mais atrativas em seus nichos, definindo os seus objetivos, desenvolvendo ações que permitem ter um conhecimento mais profundo das mesmas, como também do ambiente que estão inseridas (RIBEIRO, 2012).

As empresas se dedicam cotidianamente para fazer o melhor, de modo a superar as concorrências. Isso é o que se comprehende como competitividade no contexto empresarial. As organizações que não querem perder neste aspecto, precisam acompanhar as modificações causadas pelo avanço da tecnologia. Essas contínuas inovações demandam uma preparação constante (LEVY, 1986). Gonçalves (1998) reflete que as empresas não são fatores que impedem o mundo de mudar, porém, as mesmas são impactadas por essas transformações e precisam adaptar-se à realidade para conseguir melhor desempenho e, as mais sagazes, se antecipam às mudanças e não deixam apenas para implantá-las no momento que seja uma obrigação fazê-las.

O Planejamento Estratégico nasce no contexto militar quando surge a necessidade, em meio às guerras, de criar estratégias para avançar frente aos inimigos. Sabe-se que, semelhantemente, no mercado capitalista, a estratégia é utilizada atualmente para adquirir vantagem competitiva. Tal ferramenta vem se fortalecendo ao longo dos anos, proporcionando bases robustas que contribuem de forma ativa para um futuro próspero das organizações que requerem planejamentos eficazes para alcançarem seus propósitos mediante a economia globalizada (MORAIS, 2016).

As micro e pequenas empresas, aquelas que possuem entre 01 e 99 funcionários (SEBRAE, 2018), desempenham importante papel na economia brasileira e vêm se tornando mais fortes, aumentando gradativamente sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) do país, representando atualmente 30% deste, conforme explana o estudo elaborado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), SEBRAE, 2020.

Essas organizações não conseguem acompanhar proporcionalmente as transformações no ritmo que o mercado exige, sendo cada vez mais comum nascerem e sobreviverem sem nenhuma estruturação que contemplam o planejamento estratégico. Conforme Silva (2013), a

ausência desse mecanismo abrange um alto número de empresas, sobretudo as micro e pequenas, e torna-se bastante visível em municípios de pequeno e médio porte.

Em estudo do SEBRAE (2016), elaborado a partir das bases de dados da Secretaria da Receita Federal (SRF), revela-se que os negócios de pequeno porte levados à falência têm sua mortalidade relacionada principalmente à falta de planejamento. A carência de conhecimento e os comportamentos errôneos dos empreendedores são fatores que contribuem para esse fenômeno.

Neste contexto, estão inseridas as MPEs do ramo varejista de vestuário, dentre elas, a empresa onde se desenvolve o estudo desta pesquisa. O negócio analisado surgiu no início da década de 90, no interior da Paraíba, tendo atuado metade desse tempo informalmente em feira livre sem uma mínima estrutura de planejamento. No ano de 2021, o empreendimento escalou de MEI para Microempresa, tem três funcionários e está instalado em uma loja física, porém a empresária continua agindo amadoramente guiada por episódios cotidianos, sem estrutura de planejamento. Ou seja, concentram os esforços nas atividades táticas e operacionais, deixando de lado a parte estratégica. Moraes (2016) ratifica que esta é uma dificuldade bastante comum entre microempresas com perfil análogo a esta.

A organização estudada neste trabalho é instalada no município de Pedras de Fogo-Paraíba. Segundo o IBGE, a cidade é a décima quinta economia do estado e ocupa a primeira posição no ranking da agropecuária, possui uma população de aproximadamente 28 mil habitantes e uma extensão territorial de 406,729 km<sup>2</sup>, sendo distante a 42 km de João Pessoa, capital da Paraíba, a 90 km de Recife, capital Pernambucana e a 217 km de Natal capital Potiguar. Além de ser limítrofe com oito municípios (ao norte: Cruz do Espírito Santo-PB; ao leste: Santa Rita, Alhandra e Caaporã-PB; ao sul: Itambé e Goiana, Pernambuco; ao oeste: Juripiranga e São Miguel de Taipu-PB) de diferentes microrregiões do estado da Paraíba e de Pernambuco. A economia é centrada em duas vertentes: na agropecuária, que tem os principais cultivos a cana de açúcar e o abacaxi, e no comércio varejista.

Observando a necessidade de manter-se no mercado de uma forma competitiva, porém, sem saber qual caminho deve ser seguido e quais ações devem ser executadas para tal, esse estudo possibilitará à empresa o desenvolvimento de uma proposta para o seu planejamento estratégico. A pesquisa se dará através de aplicações de conceitos e ferramentas que possam vir a auxiliar nesse processo e também ajudar esta microempresa a identificar-se e analisar-se diante o mercado, de uma forma prática e simples, uma vez que a organização não possui nenhuma noção disto, mas entende que é preciso crescer.

Em consequência ao exposto, este trabalho pretende responder à seguinte questão de pesquisa: **Qual a contribuição de um planejamento estratégico para uma microempresa com vasta experiência de mercado no setor varejista de vestuário na cidade de Pedras de Fogo-PB?**

### **1.1      Objetivos**

#### **1.2      Objetivo Geral**

Elaborar o planejamento estratégico para uma microempresa do setor varejista de vestuário na cidade de Pedras de Fogo-PB.

#### **1.3      Objetivos específicos**

- Elaborar o diagnóstico dos cenários interno e externo à empresa;
- Levantar e caracterizar a existência de diretrizes que orientem o alcance de objetivos no empreendimento, propondo a sistematização delas;
- Levantar problemas e desafios a serem minimizados, alinhados às diretrizes;
- Sugerir um plano de melhoria dos resultados do negócio, estabelecendo uma priorização das soluções propostas.

#### **1.4      Justificativa**

O Mapa das Empresas do Ministério da Economia revela que no ano de 2020 foram abertas 2,3 milhões de novos negócios no Brasil, destes, 630 mil foram organizações de micro e pequeno porte. O setor do comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios ocupa a primeira colocação no ranking no que tange ao número de empresas (Data SEBRAE, 2020) atuais, comprovando a relevância deste nicho para a economia do país e justificando o esforço empreendido nesta pesquisa.

O cenário pandêmico instalado pela proliferação do Novo Coronavírus - causador da COVID-19 no início de 2020, obrigou as empresas a se adaptarem à uma realidade - jamais prevista - para sobreviver e continuar na vantagem competitiva. Este movimento acontece de forma bem mais difícil nas MPEs, pois essas, em sua maioria, têm pouca disponibilidade de

dados de seu processo de produção, rotatividade alta e mão de obra pouco qualificada, além de limitada capacidade de investimento e outras situações.

Observando-se os problemas que assolam as pequenas organizações, ambiente em que o objeto de estudo deste trabalho está inserido, ter um planejamento estratégico é de suma importância pois é mecanismo de gestão que tem como fundamento adequar e corrigir problemas encontrados nas organizações de forma a apontar as medidas positivas que uma empresa deve tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas no mercado.

Logo, esse estudo tem valor para a MPE estudada pois traz evidências positivas que de esse método possui um desempenho perante o mercado, uma vez que permitirá à empresária avaliar o estágio atual da sua MPE e projetar-se no futuro.

Por outra perspectiva, esse trabalho justifica-se, no meio acadêmico, por ser uma aplicação prática em uma empresa, utilizando os conhecimentos adquiridos no curso de Engenharia de Produção. Sendo assim, há uma contribuição para a academia no que tange a resolução de um problema essencial na realidade de uma microempresa do setor de vestuários e que poderá servir de modelo para ser reproduzido para outras MPEs.

Por fim, a autora possui um anseio genuíno em contribuir com o crescimento da organização, bem como amenizar o desconforto que sente na posição de estudante e futura profissional da área, a respeito do um tímido olhar, ainda existente, da Engenharia de Produção voltada às micro e pequenas empresas de modo a utilizar os conhecimentos adquiridos neste período das ferramentas e de tecnologias com o objetivo de auxiliar as mesmas de forma didática e prática resultando na sua estruturação, no fortalecimento de mercado e na transformação de vidas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os conceitos e fundamentos teóricos que serão abordados neste capítulo são indispensáveis para a compreensão do problema abordado, como também para que o objetivo desse estudo seja atendido.

### 2.1 Empreendedorismo e Micro e Pequenas Empresas

#### 2.1.1 Empreendedorismo

O economista Schumpeter (1942) comprehende que é inerente ao capitalismo o que se chama de “processo de destruição criativa”, definindo como o princípio que reside no desenvolvimento de novos produtos, métodos de produção e mercados, traduzindo, trata-se de destruir o velho para se criar o novo e o agente responsável por este processo é quem ele revela como empreendedor.

Há uma diversidade de conceitos do que vem a ser um empreendedor. Filion (1991) o define como alguém que idealiza, desenvolve, põe em prática e faz acontecer. Ainda de acordo com Schumpeter (1942), o empreendedor é uma pessoa polivalente que possui as habilidades técnicas para saber produzir e detenha uma visão capitalista que saiba fazer a utilização de recursos financeiros, a organização de processos internos e a realização das vendas de seu negócio.

O empreendedor é movido pela auto realização. Para Dolabela (2002, p.29):

“o empreendedorismo oferece graus elevados de realização pessoal. Por ser a exteriorização do que se passa no âmago de uma pessoa, e por receber o empreendedor com todas as suas características pessoais, a atividade empreendedora faz com que trabalho e prazer andem juntos.”

Empreender está diretamente ligado à inovação. Sendo assim, o SEBRAE (2019) caracteriza o empreendedorismo como:

“a capacidade de identificar problemas e oportunidades, desenvolver soluções e investir recursos na criação de algo positivo para a sociedade. Podendo ser um negócio, um projeto ou até mesmo um movimento que gere mudanças reais e impacto cotidiano das pessoas.”

De forma robusta e didática, ao mesmo tempo, Gualberto Filho (2017, p. 4) define que:

“Empreendedorismo é a capacidade de agir para tornar real seus sonhos e fazer com que seus sonhos, visões e projetos se tornem realidade. É utilizar a própria capacidade de combinar recursos produtivos – capital, matéria prima e trabalho – para realizar

obras, fabricar produtos e prestar serviços destinados a satisfazer necessidades de pessoas.”

Por isso, uma necessidade ou o desejo por ter independência, de assumir responsabilidades e ser auto realizado, somado ao talento e às características específicas perante a sua realidade, são fatores que, em geral, levam um indivíduo a tomar a decisão da abertura do próprio negócio (FELIPPE, 1996).

Os estudos realizados pelo GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) afirmam que o empreendedorismo é a força motriz do desenvolvimento de um país. O Brasil possui vocação para o empreendedorismo e de acordo com o SEBRAE (2021), atualmente já são mais de 53,4 milhões de cidadãos se dedicando à sua própria atividade empreendedora. Esses números são bastante expressivos principalmente no que tange ao Micro e Pequeno negócio.

### **2.1.2 Micro e Pequenas Empresas**

No Brasil, a Lei Complementar nº 123/2006 (BRASIL, 2006) conhecida como Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, aplica dois critérios quantitativos para a classificação de empresas através do seu porte. O primeiro leva em consideração a receita bruta anual, enquanto o segundo considera o número de funcionários e o setor onde a organização atua.

O **Quadro 1** apresenta a classificação em relação ao primeiro critério: porte x receita bruta anual.

**Quadro 1** – Classificação do porte das empresas por faturamento.

PORTE	Receita bruta anual - Lei Complementar nº 123/2006
Microempreendedor Individual	≤R\$ 81 mil
Microempresa (ME)	≤R\$ 360 mil
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	<R\$ 360 mil ≤ R\$ 4,8 milhões

**Fonte:** Autoria própria, 2021. Dados referentes à Lei Complementar nº 123/2006.

O **Quadro 2** apresenta a classificação em relação ao segundo critério: porte/setor/nicho.

**Quadro 2 – Classificação do porte das empresas por número de funcionários.**

<b>PORTE</b>	<b>SETOR</b>	
	<i>Comércio e Serviços</i>	<i>Indústria e Construção</i>
Microempresa (ME)	até 09 funcionários	até 19 funcionários
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	de 10 a 49 funcionários	de 20 a 99 funcionários
Empresa de Médio Porte	de 50 a 99 funcionários	de 100 a 499 funcionários
Empresa de Grande Porte	100 ou mais funcionários	500 ou mais funcionários

**Fonte:** Autoria própria, 2021. Dados referentes à Lei Complementar nº 123/2006.

Portanto, de acordo com o **Quadro 2**, constata-se que é Microempresa toda organização legalizada que tiver um faturamento anual bruto de até R\$ 360 mil reais, ou de acordo com o setor, se for de comércio e serviços, ter até nove funcionários; se for da indústria ou da construção civil dispor de até dezenove contratados.

É Empresa de Pequeno Porte (EPP) toda organização legalizada que tiver um faturamento anual bruto maior que R\$ 360 mil reais e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões, ou de acordo com o setor, se for de comércio e serviços, ter entre dez e quarenta e nove funcionários; se for da indústria ou da construção civil dispor de vinte a noventa e nove contratados.

## 2.2 Competitividade, planejamento e gestão estratégica

### 2.2.1 Competitividade

O movimento empenhado que uma organização faz para se distanciar e superar a concorrência no dia a dia é o que se caracteriza como a competitividade. Essa competição nesse contexto é fundamental pois as empresas buscam continuamente ser melhores gerando mais valor através das inovações de seus produtos ou serviços. E, quanto mais instigada for essa boa rivalidade, mais o mercado cresce e é valorizado (LEVY, 1986).

Marinho (2006) afirma que a disputa no campo empresarial é indicação para os negócios adequarem, de forma assertiva, suas atividades ao seu nicho de mercado, uma vez que a competitividade e eficiência de uma empresa estão estreitamente relacionadas.

Para estar à frente de seus concorrentes e competindo de forma inteligente, ou seja, estar em vantagem competitiva, torna-se elementar a elaboração de estratégias e planos que permitam à empresa alcançar seus objetivos (PORTER, 1989).

### **2.2.2 Planejamento**

Mendonça (2019) descreve planejar como a ação de definir no agora algo a ser realizado no futuro, ou seja, é organizar no momento presente as atividades que serão executadas no decorrer do curto, médio e longo prazo.

Oliveira (2007, p. 05), diz que:

“O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar, e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por quê, por quem e onde.”

Dentro do contexto empresarial, o planejamento pode ser compreendido como o desenvolvimento de atitudes administrativas, técnicas e de processos que buscam antecipar prováveis situações que impactarão a empresa interna ou externamente, a fim de definir ações importantes para o curso do negócio (OLIVEIRA, 2007).

Além de ser um processo de tomada de decisões, o planejamento é uma área das competências intelectuais, por isso, é necessário intuição, inteligência e experiência na sua construção e não pode ser um ato isolado, devendo estar em consonância com as partes interessadas (MONTEIRO; SOARES, 2012).

Um planejamento coeso e robusto permite tornar realidade objetivos futuros e é considerado, segundo Sousa (2012) como a primeira função administrativa devido a sua importância.

Existem três tipos de planejamento, como demonstrado na **Figura 1** e estão relacionados com os níveis de decisão:

**Figura 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento.**



**Fonte:** Oliveira, 2007.

No topo da pirâmide está o planejamento de nível estratégico que enxerga a empresa de forma ampla e estabelece objetivos gerais orientados por uma visão de longo prazo de modo que precisa estar interligado com os demais níveis para que obtenha resultados satisfatórios (OLIVEIRA, 2007).

Em seguida, no meio da pirâmide, aparece o planejamento de nível tático, que direciona a atenção para um departamento da empresa, tem o foco a médio prazo e define as principais ações para alcançar o que está arquitetado no nível acima (LOBATO et al., 2012).

Na base temos o menor nível de planejamento que é o operacional, porém, não é menos importante que os demais pois está relacionado às atividades cotidianas, ou seja, são as tomadas de decisões a curto prazo e tem como escopo garantir os recursos necessários para executar as operações na prática, garantindo que as coisas aconteçam e gere o resultado (OLIVEIRA, 2007).

### 2.2.3 Planejamento Estratégico

Nesta seção será abordado com maior ênfase e detalhes o Planejamento Estratégico, tema central deste estudo.

Drucker (1984) define Planejamento Estratégico como um processo contínuo e sistêmico onde a empresa toma arriscadas decisões no momento presente, baseadas em previsões acerca do futuro.

Planejamento Estratégico é uma atividade essencial para a gestão estratégica das empresas, é baseado em um conjunto de fundamentos metodológicos que definem as atividades da equipe envolvida na tarefa de encontrar a direção a ser seguida pela organização. Não se pode caracterizar o PE como um estudo que revela o que é certo ou errado em relação ao futuro, porém, ele é um mecanismo que possibilita a empresa enxergar diferentes cenários do mercado

e preparar-se para aproveitar as oportunidades explorando a sua melhor performance (TIFFANY E PETERSON, 1998).

Kotler (1998) diz que o processo gerencial desenvolvido pela empresa para alinhar as suas metas e os recursos que dispõe com uma orientação estratégica é o Planejamento Estratégico.

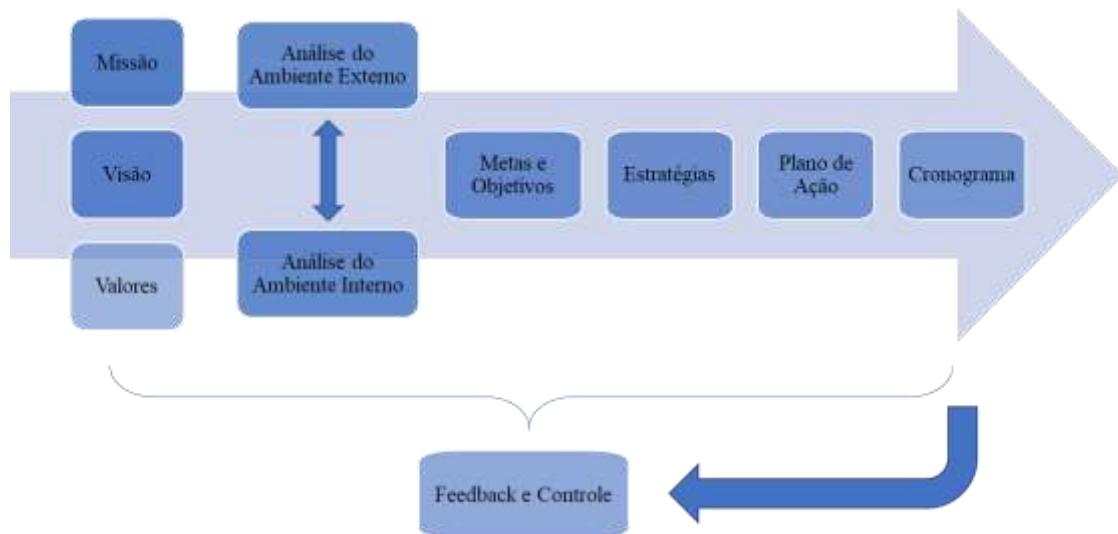
Segundo Maximiliano (2004), o PE é uma ferramenta que permite às empresas estabelecerem os objetivos que desejam alcançar e promove a escolha de caminhos mais assertivos para atingi-los.

De acordo com Oliveira (2007), as organizações almejam, após a efetivação do PE, que possam conhecer melhor e utilizar os seus pontos fortes, conhecer e erradicar os seus pontos fracos, conhecer e usufruir as oportunidades externas e evitar os impactos das ameaças, além de ter um plano de trabalho eficaz. A responsabilidade da elaboração do PE é, comumente, atribuída ao alto nível administrativo da empresa.

#### 2.2.4 Estruturação do Planejamento Estratégico

Existem diferentes metodologias descritas na literatura, como também diversas definições para Planejamento Estratégico, porém, há um enorme consenso no que tange às etapas e atividades necessárias para desenvolver a sua implementação, na **Figura 2** é possível visualizar um modelo de estruturação.

**Figura 2** – Modelo de estruturação de um planejamento estratégico.



Fonte: Autoria própria adaptado de FISCHMANN & ALMEIDA (1991), BETHLEM (1998) e Oliveira (2007).

Pode-se visualizar, através do modelo acima, que as etapas convergentes no desenvolvimento do processo de construção do planejamento estratégico segundo FISCHMANN & ALMEIDA (1991), BETHLEM (1998) e Oliveira (2007) são:

- Identidade Organizacional: composta pela delimitação da missão, visão e valores. Nesta fase inicial da implementação do PE se têm uma visão ampla da especificação da empresa, quais valores são importantes, o porquê da existência e onde a empresa quer chegar;
- Análise ambiental: este ponto permite averiguar o ambiente externo e quais são as suas oportunidade e ameaças, como também o ambiente interno da empresa a fim de identificar os seus pontos fortes e fracos;
- Estabelecimento de objetivos e metas: é o momento onde são determinados os resultados que a organização pretende alcançar, como também as metas;
- Definição das estratégias: a empresa identifica no agora quais os seus métodos estratégicos informais ou não e, baseada na sua identidade organizacional e na análise de ambiente, traça as suas estratégias no longo prazo;
- Elaboração do plano de ação e cronograma: a empresa organiza, nesta etapa, qual a melhor forma de colocar em prática as atividades necessárias para atingir os objetivos, seus prazos e responsáveis;
- Controle e Feedback: através das métricas a empresa avalia o desempenho das ações instaladas de modo a garantir que as metas e objetivos sejam alcançados plenamente.

Na próxima seção serão explanados os conceitos vistos em cada tópico dessa estrutura para que fique mais comprehensível ao leitor.

### **2.2.5 Missão**

Ainda de acordo com Oliveira (2007), a missão é o alicerce do sucesso de uma empresa. A sua realização deve ser prioridade dentro da organização e os retornos financeiros devem ser a consequência de uma missão bem sucedida, não o contrário. E, o autor comprehende ainda, de uma forma simples e objetiva, a missão como:

“[...] à razão de ser da empresa. Conceituação do horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar no futuro. Explicita a quem a empresa atende com seus produtos e serviços.” (Oliveira, 2007, p. 320)

Segundo Lobato et al. (2012), a missão é a razão pela qual a empresa existe, o motivo pelo qual os empresários e os colaboradores dedicam seus esforços diariamente e pela qual a organização se individualiza em seu nicho. É primordial que se busque simplificá-la, delimitá-la e expressá-la formalmente de modo que defina a função da empresa e as necessidades que se deve atender, buscando justificar a sua utilidade.

“Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão, somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa.” (Drucker, 2006, p. 56)

Neste sentido, é justo e necessário ressaltar que a razão de ser da organização é fundamento da primeira etapa do processo de planejamento estratégico. A missão, acompanhada pela visão estratégica, orquestram toda a atuação da empresa, em suas diferentes esferas.

#### **2.2.6 Visão**

Sabendo o porquê da existência da empresa, agora é necessário entender: o que ela quer ser no futuro? A resposta para esse questionamento é o que diversos autores definem como a visão da empresa, ou seja, a forma como se deseja estar e/ou ser reconhecida num horizonte de tempo. É algo motivador e inspirador que deve ser compartilhado e defendido por todos da empresa (LOBATO et al., 2012).

“Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante.” (Oliveira, 2007, p.43)

A visão deve ser algo ousado, alcançável e não uma utopia, algo impossível. De acordo com Padoveze (2003), a visão precisa ser bem estruturada e de simples entendimento para que possa transmitir o que a organização deseja ser ou aonde pretende chegar ao longo do tempo.

Por ser compartilhada por todos os funcionários da empresa, é importante que a visão seja um resultado de um consenso construído a muitas mãos e não tenha em sua redação nenhuma menção à indicador financeiro ou lucratividade (OLIVEIRA, 2007).

### 2.2.7 Valores

Oliveira (2007) comprehende como valores o conjunto de crenças e princípios que baseiam as tomadas de decisões para o bom desempenho e direcionamento da empresa e servem como uma espécie de “estrela guia” para recordar o que não deve ser esquecido no percurso.

“Os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa. E, se estes valores forem efetivamente verdadeiros, servem, também, de sustentação da vantagem competitiva da empresa. (Oliveira, 2007, p. 68)”

Os princípios são essenciais para que todos os integrantes possam se identificar com a organização e conhecer aquilo que ela acredita. Eles estão acima de quaisquer práticas cotidianas e devem ser passados para as gerações futuras a fim de cumprir a missão anteriormente estabelecida dentro da empresa (LOBATO et al., 2012).

Por fim, aquilo que dará sentido e norteará as decisões tanto da empresa quanto de seus colaboradores são os valores organizacionais.

A missão, a visão e os valores são os componentes da Identidade Organizacional e englobam todos os elementos que discriminam e especificam um negócio no mercado.

### 2.2.8 Análise do Ambiente

O processo de análise do ambiente divide-se em dois: o ambiente externo, através das ameaças e oportunidades, e o interno, através dos pontos fortes e pontos fracos da organização. Esses elementos interferem na atuação da organização, na realização da sua missão e na capacidade de atingir os objetivos. O autor Oliveira (2007, p. 68) discrimina esses componentes da seguinte forma:

**Pontos fortes:** são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente;

**Pontos fracos:** são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente;

**Oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las;

**Ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.”

De um modo geral, a análise do ambiente aborda fatores inerentes da sociedade que impactam, direta ou indiretamente, as empresas. Segundo Lobato et al. (2012), os ambientes gerais estudados são: o ambiente demográfico, o sociocultural, o político-jurídico, o tecnológico, o econômico e o global e podem ser analisados por distintos escopos. O objetivo

do estudo do ambiente externo é analisar os fatores sobre os quais a empresa não consegue controlar, por exemplo, taxas de juros, clima, legislações e outros e que interferem no negócio. Já o intuito de estudar o ambiente interno é identificar os elementos que a empresa tem controle, suas qualidades (pontos fortes) e defeitos (pontos fracos) e buscar melhorar as qualidades e eliminar os pontos fracos ou transformá-los de modo a trazer benefícios.

Para realizar essa análise utiliza-se a Matriz SWOT. Essa ferramenta será explanada na seção 2.3.1.

### **2.2.9 Objetivos Estratégicos e Metas**

Após determinar missão, visão, valores e analisar o ambiente onde está inserida a organização, fundamentados neles, pode-se definir os objetivos pois eles estão rigorosamente relacionados. Objetivos Estratégicos (OE) são os resultados que se quer alcançar e segundo Oliveira (2007), são quantificados, têm prazo para realização e os responsáveis estabelecidos. É fundamental que toda equipe envolvida no empreendimento tenha conhecimento e entendimento dos objetivos traçados e tragam para si como um desafio a ser cumprido, empreenda esforço e, dessa forma, haverá uma interação e todos perceberão que são imprescindíveis no sucesso da empresa.

Certo e Peter (1993), dizem que os objetivos embasam o planejamento, a organização e o controle e sem eles a empresa pode não ter um norte para as ações futuras e é muito comum que os empreendedores cometam erros e mais erros pois não sabem onde está o seu negócio e nem para onde deve ir, tendo as expectativas alinhadas à realidade e com os objetivos claros. Logo, quando se tem o conhecimento do momento real em que se encontra a organização e tendo reconhecida as viabilidades para o futuro, é possível estabelecer as metas.

As metas são etapas alcançadas antes de atingir os objetivos, ou seja, são passos intermediários organizados de acordo com os limites da empresa e num período de tempo preestabelecido (OLIVEIRA, 2007). Para ficar mais claro, temos um exemplo: a empresa tem como objetivo diminuir 30% dos custos com embalagens em 3 meses. Logo, a meta seria reduzir 10% a cada mês. Em três meses o objetivo estaria concluído.

Para coroar o entendimento desses conceitos, Costa (2007, p. 209) resume que objetivos e metas são:

“[...] são como as placas de quilometragem nas estradas e servem para indicar se o caminho escolhido está correto e se está sendo percorrido no espaço, no tempo e na forma combinada. Podem ser desafios a vencer ou alvos a conquistar.”

Os objetivos e as metas são importantes para o Planejamento Estratégico porque funcionam como uma forma de mapa dele, para que os destinos possam ser alcançados.

### **2.2.10 Estratégia**

A estratégia existe desde a antiguidade quando, diante da necessidade de sobreviver, o homem precisava se antecipar aos desafios e montar um plano de como seriam as suas ações em busca de mantimentos para que fossem bem sucedidas. No contexto militar, a estratégia era, no início, uma referência ao líder e a suas funções, posteriormente, começaram a entendê-la como os caminhos que eram traçados para a guerra e a construção dos planos de ações que eram executados frente aos inimigos. Ao longo dos anos, esse conceito chegou também na administração e tem por definição a estratégia como um caminho para alcançar, de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos (OLIVEIRA, 2007).

A Estratégia, para Ansoff (1965), é um conjunto de regras para tomar decisões em condições onde não se conhece o ambiente em sua totalidade. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema, ou seja, o ambiente onde ela está inserida.

A criatividade é um elemento que tem ligação direta com a elaboração de estratégias, sendo assim, qualquer pessoa pode criá-la e não apenas os empresários, gestores ou executivos (SERRA; TORRES; TORRES, 2004). Nesse contexto, Oliveira (2007) enfatiza ainda que a estratégia é a arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, objetivando a minimização dos problemas e maximização das oportunidades.

No contexto competitivo, a estratégia competitiva é o caminho que a organização utiliza através de planos e/ou ações com o objetivo de adquirir vantagens em relação à concorrência (ANSOFF, 1965).

Logo, percebe-se a importância deste fundamento dentro do ambiente empresarial.

### **2.2.11 Plano de ação**

Com todos os pontos acima estabelecidos, se dá início ao plano de ação. O plano de ação é composto pelos objetivos gerais que foram definidos à luz da missão e da visão da empresa, que, por sua vez, são desdobrados em estratégias. O objetivo deve ser atingido, conforme as estratégias, de acordo com o prazo determinado, nomeando o responsável por sua

realização e quais os recursos demandados para a implantação, podendo assim ser acompanhado de forma didática (LOBATO et al., 2012).

O plano de ação esclarece como colocar em prática a gestão estratégica e podemos estruturá-lo por meio da ferramenta 5W2H que será detalhada na seção 2.3.4.

### **2.2.12 Gestão Estratégica**

É pertinente que já neste início se faça uma diferenciação entre o Planejamento Estratégico e a Gestão Estratégica pois muitas pessoas pensam equivocadamente que são sinônimos. São diversas as diferenças, podendo ser resumidas em: o PE define os objetivos e ações no longo prazo e, por sua vez, a gestão estratégica é responsável por unir as ações de curto, médio e longo prazo e garantir que sejam executadas na empresa. Lobato et al. (2012, p.121) explana que “a gestão estratégica procura dar enfoque sistêmico às funções estratégicas para trabalhar e estabelecer um equilíbrio entre as demandas dos ambientes interno e externo, assim como a integração de todos os setores da organização, de forma a alocar recursos de maneira a melhor atingir os objetivos e metas, ou seja, proporcionar o alinhamento estratégico.”

## **2.3 Ferramentas de gestão utilizadas na pesquisa**

### **2.3.1 Brainstorming**

O brainstorming ou “tempestades de ideias” de acordo com Morais (2019), é uma ferramenta que auxilia na resolução de problemas, pois envolve um conjunto de produção de ideias, baseando-se na metodologia de gerar uma explosão de ideias sem julgamentos.

Essa metodologia tem como objetivo gerar o máximo de ideias para solucionar um problema específico. Osborn (1987), define-o como:

“parte do processo que exige imaginarem-se todas as ideias conjecturais possíveis, como soluções ou diretivas para outras ideias que, por sua vez, poderão conduzir à solução... Quanto mais ideias concebermos conjecturalmente, por meio de possibilidades alternadas, tanto mais provável é acertar em um ou mais que nos resolvam o problema.”

### 2.3.2 Matriz SWOT

A avaliação do ambiente externo e interno de uma organização pode ser realizada através de uma técnica conhecida como SWOT (*strengths, weakness, opportunities and threats*). Essa ferramenta permite o estudo das forças e fraquezas e das oportunidades e ameaças. E tem como objetivo fazer com que a empresa conheça melhor o ambiente em que atua e dessa forma possa traçar metas viáveis e concretas. Pode-se visualizar a matriz SWOT na **Figura 3** a seguir:

**Figura 3 – Matriz SWOT.**

		Contribui para estratégia da sua empresa	Dificulta para estratégia da sua empresa
		S: Quais são os pontos fortes do seu negócio?	W: Quais são os pontos fracos do seu negócio?
Aspectos internos	O: Quais são as oportunidades para o seu negócio?		T: Quais são as ameaças para o seu negócio?

**Fonte:** Adaptado de SEBRAE, 2020.

Oliveira (2007), explica a funcionalidade da matriz da seguinte forma:

“Os quatro quadrantes servem como sinalizadores da situação da organização. No primeiro quadrante, tem-se a alavancagem na capacidade ofensiva, que representa as forças e as capacidades da organização para aproveitar as oportunidades identificadas. O quadrante da crise representa a fraqueza da organização para lidar com as ameaças, podendo sinalizar uma fase de vulnerabilidade e declínio da organização. Na posição

do quadrante de capacidades defensivas, identificam-se as forças da organização que formam barreiras às ameaças do ambiente externo. Já no quadrante de restrições ou debilidades, as fraquezas da organização impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades.

Concluída a análise estratégica, pode-se entender de que forma as tendências, oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo podem ser relacionadas ao ambiente interno da organização. A partir daí, analisam-se as estratégias passíveis de implementação para o negócio.”

### 2.3.3 Matriz RAB - Rapidez, Autonomia e Benefício

A matriz RAB é uma ferramenta que auxilia na tomada de decisão no que se refere a priorização de soluções. O nome RAB é o acrônimo de Rapidez, Autonomia e Benefício, os três critérios que formam a matriz e, ao preenchê-la de acordo com esses fatores, multiplica os índices, totalizando um valor que será depois colocado em ordem crescente e a priorização terá seu resultado (Audy, 2015).

A **Rapidez** se refere ao tempo de implementação da solução. Já a **Autonomia** se refere a possuir as condições ou não para elaborar e implantar a solução e, por fim, o **Benefício** é o retorno que a solução vai trazer para a empresa.

O preenchimento da matriz se dá a partir dos números escolhidos numa escala de 1 à 5, que precisam representar a proporcionalidade, entendendo que: quanto mais perto de 1 menor impacto do critério, quanto mais perto de 5 maior o impacto do critério analisado (AUDY, 2015).

**Figura 4 – Matriz RAB.**

		MATRIZ RAB - MÉTODO DE PRIORIZAÇÃO										
		Rapidez			Autonomia			Beneficio			TOTAL	
Oportunidades de Melhorias		Em quanto tempo podemos solucionar este problema?			Até onde podemos ir para resolver este problema?			Que benefício a solução trará ou atingirá até onde?				
		1 semana	Até 30 dias	Mais de 30 dias	Nós mesmos resolvemos	Empresa	Cliente	Rentabilidade	Negócio	Processo		
		1  TAREFA XXX										
		2  TAREFA YYY										
		3  TAREFA ZZZ										

**Fonte:** Elaboração própria, adaptado de Audy 2015.

### 2.3.4 5W2H

O 5W2H de acordo com Silveira, Martelli e Oliveira (2016) é uma ferramenta administrativa simples e eficaz que auxilia na gestão estratégica, conhecida também como plano de ação. O seu nome faz menção às perguntas que são a base da ferramenta:

- O que (What) deve ser feito?
- Por que (Why) deve ser implementado?
- Quem (Who) é o responsável pela ação?
- Onde (Where) deve ser executado?
- Quando (When) deve ser implementado?
- Como (How) deve ser conduzido?
- Quanto (How much) vai custar a implementação?

**Quadro 3 – Quadro com descrição do método 5W2H.**

5W					2H	
What	Why	Who	Where	When	How	How much
O quê?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Ação, problema, desafio	Justificativa, explicação, motivo	Responsável	Local	Prazo, cronograma	Procedimentos, etapas	Custos, desembolso

**Fonte:** SEBRAE, 2021.

A utilização desta planilha é relevante na elaboração de um bom planejamento dentro da empresa que quer crescer pois ela possibilita agilizar os processos. Para poder preencher essa tabela com as informações necessárias basta ter conhecimento das ações que precisam ser feitas e os objetivos, qual o prazo determinado, o local que será feito, quem será o responsável pela execução de cada um, como será feito e quais os recursos que precisam e quanto gastará (CAMPOS, 2013).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo será visto o método aplicado para realização da pesquisa, a sua classificação, a coleta dos dados, as etapas e procedimentos realizados para alcançar os objetivos.

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

Segundo Matias-Pereira (2007), pode-se definir a pesquisa científica como uma atividade intelectual racional que tem base num método consistente, visando encontrar soluções que sejam adequadas para atender às necessidades do ser humano, ou seja, a pesquisa é um procedimento que procura respostas de forma reflexiva e crítica para problemas ainda sem resolução.

Ao tomar a decisão de realizar um trabalho científico é essencial que o pesquisador procure conhecer detalhadamente o objeto de estudo, para assim, apresentar qualquer avaliação no que tange ao mesmo. Admite-se aqui a importância de estabelecer uma metodologia para verificar a autenticidade dos fatos e esclarecer de maneira consistente os fenômenos estudados.

A metodologia permite, então, que o estudo seja bem orientado dentro de regras de condicionamento, assumindo um papel fundamental que proporciona alcançar os objetivos, respaldado em um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos (GIL, 1999).

Desse modo, classificando a pesquisa quanto a sua abordagem, ela é qualitativa pois os dados serão obtidos através de reuniões, entrevistas informais, análise e percepções, não sendo pertinente o tratamento por meios estatísticos.

Sob a ótica de Vergara (2016), classifica-se a pesquisa de acordo com dois aspectos: quanto aos meios e quanto aos fins.

No que tange aos fins, a pesquisa é apontada como aplicada e descritiva, pois tem como objetivo descrever a microempresa e gerar conhecimentos para aplicações práticas orientadas à solução de problemas reais, imediatos ou não na mesma. Quanto aos meios, pode-se afirmar que esta pesquisa se caracteriza, em sua fase inicial, como bibliográfica, pois requer um contato direto com a vasta literatura para adquirir musculatura teórica para entender o problema e formas de solucioná-lo. Nas demais fases, classifica-se como estudo de caso porque é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade e estudo de campo pois, considera-se como uma investigação empírica realizada no local que acontece os fatos, ou seja, a empresa.

### 3.2 Ambiente da pesquisa

O estabelecimento, que é objeto de estudo deste trabalho, surgiu há cerca de vinte e sete anos mediante os esforços da mãe da atual empresária para montar o seu negócio familiar, realizando compras na cidade de Caruaru-PE e trazendo para comercializar na feira livre da cidade de Pedras de Fogo-PB.

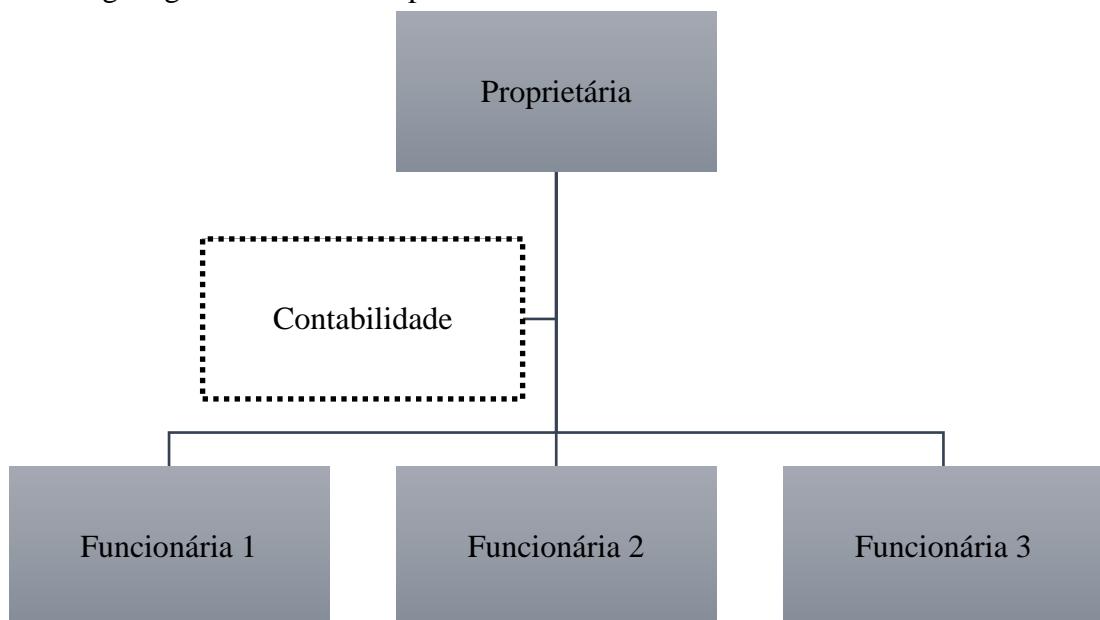
Após alguns anos, a mãe da atual empreendedora foi acometida por algumas doenças e o comando da atividade passou a ser dela e permanece até hoje. Foram anos e anos atuando na feira livre de maneira informal e no ano de 2013 passou a ser Microempreendedor Individual (MEI). Com a instalação da pandemia do novo coronavírus e a crise sanitária no ano de 2020, onde houveram medidas restritivas que impactaram todos os setores, não foi diferente com a feira livre, onde os itens não essenciais foram proibidos de ser vendidos por diversas vezes, foi o fator motivador para que o empreendimento fosse instalado em uma estrutura física e escalasse para a modalidade de Micro Empresa (ME).

Hoje o negócio está localizado no centro da cidade de Pedras de Fogo-PB e tem como atividade principal o comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios e conta com três funcionárias dedicadas ao atendimento do cliente, entrega de produtos e a organização do ambiente. Uma dessas funcionárias se dedica mais a rede social onde atende aos clientes e faz postagens de forma paralela ao atendimento na loja física. A proprietária éativamente presente e todas as decisões são tomadas por ela.

O faturamento da microempresa gira em torno de R\$ 150.000 por mês. Essa informação foi dada pela empresária de forma intuitiva, porém, a mesma não possui nenhum tipo de registro formal de seu fluxo de caixa. No final de junho, a empresa adquiriu um caderno para fazer essas anotações, enquanto o sistema de gestão financeira-contábil é instalado após orientação da contabilidade.

A seguir, na **Figura 5** pode-se visualizar o organograma criado para a microempresa.

**Figura 5 – Organograma da Microempresa.**



**Fonte:** Elaboração própria, 2021.

O organograma apresentado acima mostra como está organizada hierarquicamente as pessoas que fazem parte da organização. A proprietária é responsável por toda a parte financeira e administrativa da loja, assim como pelas compras das mercadorias nos grandes centros para reabastecimento de estoque, auxiliando também no atendimento aos clientes e fazendo entregas. A contabilidade aparece como um suporte para empreendedora no que tange a algumas tomadas de decisões. No último nível hierárquico estão as três colaboradoras cujas atividades já foram vistas no decorrer deste item.

### 3.3 Coleta de dados

A aproximação da autora com a microempresa motivou a escolha do objeto de estudo e do **tema** principal desta pesquisa, na tentativa de contribuir para o negócio estudado tornar-se mais competitivo, uma vez que a mesma acompanha esta empresa há mais de quinze anos.

Após temática definida, a coleta de **dados primários** aconteceu, inicialmente, por meio de **reuniões**, uma **entrevista informal** com as funcionárias e a empresária cujo script utilizado está disponível no APÊNDICE A, **registros fotográficos** (ANEXO 1) do ambiente físico da loja, visitas, como também observação de alguns pontos previamente estabelecidos através do roteiro à disposição no APÊNDICE B. Essa sequência de ações possibilitou, assim, uma compreensão mais profunda dos problemas e desafios a serem enfrentados.

No entanto, os dados secundários que são conhecimentos teóricos alicerce do trabalho, já evidenciados no capítulo segundo, foram obtidos pela autora mediante uma vasta consulta à literatura através de artigos científicos, monografias, periódicos, dissertações, teses, outras consultas à internet, entre outras fontes. A organização dessa fundamentação teórica foi estruturada em três eixos temáticos para melhor entendimento: Empreendedorismo e Microempresa; Competitividade, Planejamento e Estratégia; Ferramentas Utilizadas.

### 3.4 Etapas da Pesquisa

Inicialmente, aconteceu uma conversa e entrevista informal (script no APÊNDICE A) no dia 05 de maio de 2021 das 9h às 12h com a empresária no intuito de alinhar as expectativas e adquirir mais informações da empresa para que fosse viável a descrição fidedigna da mesma.

No dia 13 de maio de 2021 houve a visita com o intuito de observar (APÊNDICE B) o ambiente e o fluxo de atividades e efetuar os registros fotográficos. Em seguida, foram realizadas quatro reuniões informais nos domingos de tarde, pois era o tempo disponível que a equipe possuía para contribuir com o estudo.

Na primeira conversa, ocorrida dia 16 de maio de 2021, das 14h às 17h, foi tratada a formulação da missão e visão da empresa e levantado quais os valores que a norteiam juntamente com a equipe, fundamentados pelos conceitos vistos no capítulo 2.

Na segunda oportunidade, que aconteceu no dia 30 de maio de 2021 com duração de aproximadamente 3h30min, participaram apenas a proprietária e uma das funcionárias e foi realizado um **brainstorming** com post its e cartolinhas para que a fossem identificados dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças, logo depois, organizados na Matriz **SWOT**, culminando na análise do ambiente interno e externo da empresa.

No terceiro encontro, dia 13 de junho de 2021 das 14h às 16h, que também contou presente toda a equipe, foi explanado os principais objetivos e discutida as prováveis estratégias a serem adotadas.

Por fim, na última reunião, em 04 de julho de 2021, houve uma breve apresentação do plano de ação realizado pela ferramenta **5W2H** e reflexão das prioridades de soluções por parte da empreendedora após o preenchimento da **Matriz RAB**.

## **4      RESULTADOS**

Neste capítulo, a partir da metodologia e objetivos propostos, serão apresentadas as informações acerca da microempresa que é objeto de estudo deste trabalho, os resultados das aplicações e análises realizadas na mesma.

### **4.1    Proposta do Planejamento Estratégico para a microempresa**

Após a descrição da empresa e apresentação das principais características, é proposto a elaboração do Planejamento Estratégico, o objetivo final deste estudo conforme as etapas mostradas na seção 3.4.

#### **4.1.1   Missão da microempresa**

Na revisão bibliográfica feita no Capítulo 2, foi possível compreender que a missão é o motivo pelo qual a organização existe e pelo qual os empresários e os colaboradores se dedicam no dia a dia. É também o que faz a empresa se diferenciar em seu nicho (Lobato et al., 2012). Sendo assim a proposta elaborada para missão da microempresa é:

**“Proporcionar o acesso a moda masculina, feminina e infantil no segmento de vestuário e acessórios com qualidade e preço competitivo.”**

Essa definição da missão representa exatamente o que a microempresa tem como propósito perante a sociedade que é, justamente, oportunizar para os seus clientes acesso a vestuários e acessórios de qualidade com preço baixo.

Vale ressaltar que, durante a primeira reunião, onde foi realizada a discussão e formulação da missão, a proprietária não tinha conhecimento acerca do conceito da mesma, entretanto, praticava de forma leiga diariamente em sua loja. Sendo assim, após explicação, entrou-se em consenso, juntamente com a equipe, da missão do empreendimento.

Estabelecida a missão, faz-se necessário a delimitação da visão e isso será feito na próxima seção.

#### **4.1.2 Visão da microempresa**

Segundo Oliveira (2007), como foi visto no capítulo 2, a visão representa o que a empresa quer ser ou onde ela pretende chegar em um futuro próximo ou distante. Essa pergunta foi feita à proprietária do negócio e a mesma não soube responder e, assim como aconteceu na missão, houve uma explicação desse conceito. Após isso, alinhando as ideias e expectativas com toda equipe, entendendo o potencial de crescimento que a microempresa tem, concluiu-se que a proposta da visão para a microempresa é:

**“Ser reconhecida, até o ano de 2026, como a melhor loja no nicho de vestuário na cidade de Pedras de Fogo-PB e circunvizinhanças”**

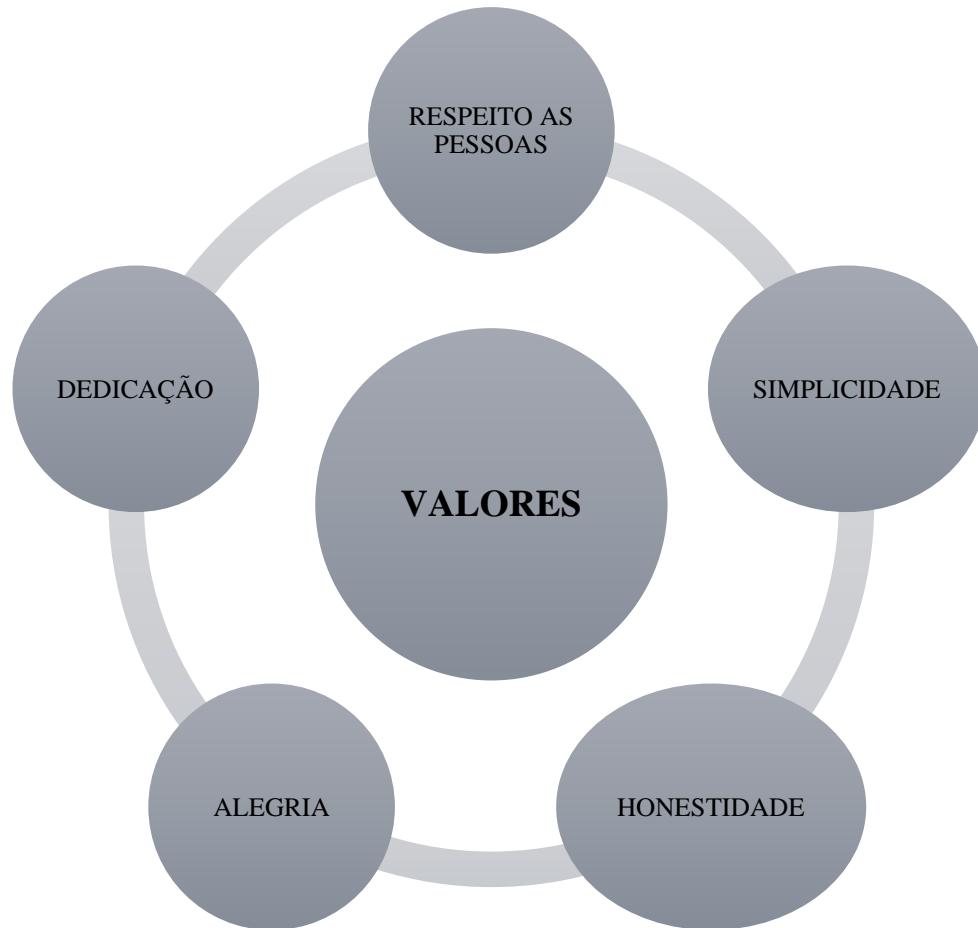
A referida proposição será avaliada a partir do feedback dos clientes, bem como, a partir da análise de fidelização e recomendações da empresa. Tanto em Pedras de Fogo, quanto nas cidades circunvizinhas.

É importante ressaltar que essa é uma visão totalmente possível de ser alcançada, em um prazo aceitável e a empresa tem potencial para tal.

#### **4.1.3 Valores**

Os valores de uma organização como foi possível ver na seção 2.2.7 é o conjunto de crenças e princípios que baseiam as tomadas de decisões e o direciona a empresa. Funcionam como uma espécie de “estrela guia” para recordar o que não deve ser esquecido no percurso. (OLIVEIRA, 2007). Sendo assim, foram identificados os seguintes valores mostrados na **Figura 6**.

**Figura 6 – Valores da Microempresa estudada.**



**Fonte:** Elaboração própria, 2021.

Esses valores elencados acima norteiam todas as ações da organização estudada. A empreendedora, em especial, carrega fortemente consigo esses valores, segundo avaliação da equipe.

O **respeito** às pessoas é uma das bases fundamentais da empresa, pois, a partir dele são estabelecidas todas as relações entre os colaboradores e, em especial, com os clientes, fornecedores e com a sociedade como um todo.

A **simplicidade** foi definida como um valor pois a mesma enxerga como um caminho importante a ser adotado para chegar em diversas finalidades, seja resolução de um problema, estabelecimentos de relações, atuação em processos internos e outros.

Outro valor da organização é a **honestidade** pois através de atitudes honestas e verdadeiras a empresa cria um elo de confiança principalmente com os clientes.

Um aspecto tão importante quanto os demais para o negócio é a **alegria**, pois acredita-se que pessoas alegres provocam sentimentos bons umas nas outras, atraem pessoas e tornam o ambiente mais alegre e confortável para todos.

A **dedicação** é um valor claro dentro do empreendimento porque é através dela que é possível alcançar os objetivos. Uma equipe empenhada em prol do mesmo alvo, se ajudando mutuamente, é um fator essencial para que a visão seja atingida.

Por fim, com missão, visão e valores estabelecidos, temos a Identidade Organizacional da empresa firmada.

#### **4.1.4 Análise SWOT da microempresa**

Como visto na seção 2.2.8, nesta fase do Planejamento Estratégico acontece a análise de ambiente da empresa. Os ambientes externo e interno do negócio serão estudados através da matriz **SWOT** que possibilitará a identificação dos pontos fortes e pontos fracos, como também das oportunidades e ameaças. Logo a seguir é possível ver a matriz SWOT no **Quadro 4**, e depois há a descrição de cada ponto identificado.

**Quadro 4 – Análise SWOT da Microempresa.**

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Localização da empresa;</li> <li>▪ Preço baixo dos produtos;</li> <li>▪ Diversidade dos produtos;</li> <li>▪ Atendimento físico ao cliente;</li> <li>▪ Relacionamento com o cliente;</li> <li>▪ Fidelização dos clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infraestrutura do local;</li> <li>▪ Falta de organização do ambiente e espaço;</li> <li>▪ A falta de controle do estoque;</li> <li>▪ Ausência de controle administrativo (burocrático) e financeiro;</li> <li>▪ Vendas a prazos sem controle;</li> <li>▪ Falta de organização com as vendas online;</li> <li>▪ Falta de um entregador para realizar o Delivery</li> <li>▪ Falta de planejamento de Marketing.</li> <li>▪ Distância dos fornecedores.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A localização mediante a região onde a empresa está instalada;</li> <li>▪ O crescimento do mercado no setor de varejo de vestuário e acessório;</li> <li>▪ O avanço que a internet proporciona para captação de clientes e divulgação;</li> <li>▪ Oportunidades simplificadas de créditos para investimento para Micro e Pequenas empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A crise econômica instalada no país;</li> <li>▪ A crise sanitária do COVID-19 e as oscilações das medidas restritivas;</li> <li>▪ A flutuação dos preços das mercadorias;</li> <li>▪ A mudança veloz das tendências de moda;</li> <li>▪ As novas concorrências que chegam no mercado.</li> </ul>

**4.1.5** Fonte: Elaboração própria, 2021Análise dos pontos fortes da microempresa

Inicialmente, em conversa com a equipe, foram levantados os **pontos fortes** da empresa, ou seja, os recursos internos que contribuem de forma positiva para melhorar o desempenho da mesma. Os pontos observados foram:

O **preço** é o grande fator de diferenciação perante a concorrência e o que faz a microempresa atrair os seus clientes e ter os resultados atuais. Os produtos, em sua maioria, possuem diferenças que oscilam em até 40% do valor de uma loja para a outra.

O empreendimento está instalado, atualmente, no centro da cidade ao lado de diversas lojas importantes no comércio local, além de ser onde ocorre o maior fluxo de pessoas no dia a dia e esse fluxo aumenta em dias de feira livre, o que faz da **localização** um ponto forte.

A **diversidade de produtos** que a empresa oferece é uma característica importante e forte porque consegue abranger o maior número de gostos possíveis dos clientes e possibilita várias opções de escolhas, seja do item básico para ser usado no cotidiano ou peças para ocasiões mais específicas.

O **atendimento** e o **relacionamento com o cliente** são pontos fortes na organização pois, através do respeito às pessoas, que é um valor da empresa, todos os colaboradores acolhem o cliente de um jeito que o mesmo fique o mais confortável possível, sempre buscando atender as expectativas e desejos dos mesmos de diversas formas. O jeito alegre e profissional dos funcionários e, em especial da proprietária, permite que se mantenha um vínculo com os clientes o que, muitas vezes, ultrapassa os limites da organização.

Esses aspectos positivos resultam na **fidelização do cliente**, outro ponto importante da organização.

#### 4.1.6 Análise dos pontos fracos da microempresa

A análise interna também permitiu levantar os aspectos negativos que provocam situações desfavoráveis para a empresa, ou seja, os seus **pontos fracos**, que são:

O primeiro ponto observado foi a **Infraestrutura** do local onde a loja está instalada. O ambiente tem aproximadamente 21m<sup>2</sup> de área, é composto por um vão, um provador, um banheiro pequeno sem porta e sem nenhuma estrutura de ventilação a não ser pela porta de entrada, único acesso do ambiente. Esse espaço é alugado, motivo pelo qual a proprietária não

pode fazer qualquer tipo de reforma em sua estrutura, além de que não há espaço para uma possível ampliação.

Outro ponto analisado foi a **organização do ambiente**. O local é desproporcional a quantidade de produtos que a loja dispõe. Devido à ausência de um depósito ou um local específico para armazenar, muitas mercadorias ficam armazenadas em sacolas por baixo das peças que ficam em exposição.

Essa falta de espaço e organização limita a quantidade e os movimentos dos clientes que possam ficar no *hall* da loja, dificulta a exposição das peças, além de tornar mais difícil e aumentar o tempo para encontrar algum produto. O ambiente também fica poluído visualmente. A empresária relatou que o espaço é pequeno demais para colocar a quantidade de mercadorias que a loja possui e que não pensou em levar o excesso de itens para um depósito e se justifica afirmando que quando o cliente chegar à procura de algo, ela terá no local as peças para apresentá-lo.

Diante disso, percebeu-se que a equipe da loja não tem o conhecimento do **estoque de produtos**. Não há controle da quantidade e especificação de itens, nem registro do que sai ou entra. As compras são feitas de forma intuitiva pela proprietária através da observação empírica da demanda. Vez ou outra há encomendas de clientes específicos. Observou-se que são realizadas algumas práticas como antes, quando o negócio ainda estava na feira livre da cidade.

O **controle administrativo e financeiro** também se apresenta como um ponto negativo na microempresa. Os cuidados dessas funções estão sob responsabilidade da própria empreendedora e a mesma não consegue executá-las plenamente por diversos motivos. É necessário frisar a falta de tempo, de conhecimentos específicos e a dificuldade da mesma em compartilhar as informações com terceiros.

A microempresa disponibiliza diversas opções de pagamento, como PIX, transferência, cartão de crédito e débito ou à vista. O **caderno de fiado** ainda é uma prática utilizada pela empreendedora vinda de muito tempo, onde alguns muitos clientes compram para pagar depois. A maioria dos clientes que têm esse cadastro pagam em dia, alguns quando querem ou podem e outros nem pagam. A proprietária não tem ideia do número de cadastros e nem do valor total que se tem para receber. Também não há controle exato do fluxo de caixa diário. Pode ser visto que o registro das vendas no caderno que é utilizado como livro de caixa, algumas vezes, passa despercebido por todos. Porém, observou-se uma resistência grande por parte da empresária no que tange a ideia de mudança dessa forma de pagamento, que já a fez perder tanto dinheiro, alegando que é uma prática desde o surgimento da empresa e tem cliente que vale a pena deixar dessa forma. A autora contra-argumentou, mas, sem um sucesso imediato.

É oferecido pela microempresa o serviço de *delivery* das compras feitas pelo Instagram da loja ou WhatsApp, mas não há uma estrutura mínima de logística. A conta do Instagram é logada nos aparelhos de duas funcionárias e no da proprietária, assim como o número do WhatsApp disponível é o dela também, ou seja, não há uma organização e as informações muitas vezes são atrapalhadas. Para as entregas, existe uma motocicleta disponível, porém não têm uma pessoa fixa para fazê-las, dependendo do tempo do esposo ou da sobrinha da proprietária para realizar esse trabalho de modo informal.

A empresa, também, no que tange à divulgação e ao marketing têm uma atenção tímida, mais um ponto fraco, no entanto, o número de vendas online são consideráveis. Por isso, é preciso dedicar um tempo maior a essas questões para promovê-las, visto que já tem uma funcionária que se empenha um pouco nessa parte.

As compras da empresa são realizadas na cidade de Santa Cruz do Capibaribe – PE e Toritama-PE, ambas aproximadamente 210km de Pedras de Fogo-PB. A empresária viaja quinzenalmente para essa atividade e passa cerca de dois dias e meio fora da loja, pois as feiras e os pátios de confecções têm dias de funcionamento diferentes. Essa atividade demanda um tempo da empreendedora que poderia ser empregado em outras responsabilidades caso os fornecedores fossem mais próximos. Porém, não há essa possibilidade.

Como a mudança de porte da empresa recentemente, existem pendências que precisam ser resolvidas com o auxílio do contador.

Vale ressaltar aqui que a empresária ainda se mostra um pouco inflexível no que tange a algumas as possíveis mudanças e também para reconhecer, após as argumentações, que a loja possui pontos fracos decorrente de escolhas dela, baseada em experiências herdadas de quando a mesma atuava na feira livre.

#### **4.1.7 Análise das oportunidades da microempresa**

Depois de analisados os aspectos internos da empresa, serão estudados os fatores externos, iniciando pelas oportunidades que são as situações favoráveis do ambiente externo que impactam na organização positivamente. Após conversas com a equipe da empresa, chegou-se à conclusão de que:

O fato de a empresa estar **localizada** na região metropolitana da capital João Pessoa-PB, próxima a outros grandes centros, como Recife-PE e Natal-RN é considerada uma oportunidade pois permite uma facilidade de logística e, caso a empresa queira, uma expansão do negócio para áreas onde o comércio é aquecido.

O **crescimento do mercado** do varejo de roupas e acessórios, conforme foi apresentado na seção 1.2 através dos estudos do SEBRAE (2020), mostra que a demanda também tem aumentado e isso é uma variável externa que impacta positivamente na empresa,

A **Internet** proporciona amplas oportunidades em várias circunstâncias. Uma delas é a abertura para captação de novos clientes de diferentes lugares através da presença nas redes sociais que vem sendo cada dia mais intensificadas.

Governos e Bancos privados possuem redes de **crédito** simplificadas para Micro e Pequenas empresas investirem e ampliarem seus negócios.

#### **4.1.8 Análise das ameaças da microempresa**

Por fim, as **Ameaças**, como foi visto no capítulo 2, ocupam o último campo da análise SWOT e trata-se dos elementos externos de mercado que podem representar algum perigo para o crescimento de microempresa.

Dentre as ameaças identificadas no estudo, observou-se que a **crise econômica** a qual o país está submetido há anos e amplificada por meio da **crise sanitária e política** que o mundo enfrenta, é um fator que impacta diretamente a microempresa.

As oscilações das **medidas restritivas** em meio a pandemia da COVID-19 é uma ameaça que, inclusive, provocou o fechamento de muitos negócios por falta de clientes, produtos, dinheiro e outros.

A **flutuação dos preços** dos produtos é uma condição que afeta a microempresa, pois inviabiliza manter um valor fixo por um tempo e, como a empresa trabalha com o preço baixo, cada alteração é ruim.

A **mudança veloz das tendências de moda** que dita como deverá ser direcionada a venda do negócio é avaliada como uma ameaça pois em pouco espaço de tempo muda tudo. A falta de controle do estoque é um fator que colabora para que esse ponto seja uma ameaça.

As **novas concorrências que chegam no mercado**, as novas marcas e quem vem barateando os preços.

Diante da análise dos ambientes interno e externo da empresa que resultou na matriz SWOT formalizada, passa-se à próxima etapa do estudo, a proposta dos objetivos estratégicos.

## 4.2 Objetivos estratégicos da microempresa

Os objetivos estratégicos, como pode-se entender na seção 2.2.9, são os resultados que a empresa quer alcançar (OLIVEIRA, 2007). Através deles, se tem um norte para as ações futuras, ou seja, atuam como direcionadores que possibilitam a visão tornar-se uma realidade. Essa orientação proporcionada pelo OE permite que todos os componentes da empresa enxerguem de forma clara o que realmente é necessário se fazer para chegar até onde se quer.

No entanto, após a análise das forças e fraquezas, das ameaças e oportunidades, como também da criação da identidade organizacional, é momento de realizar a formulação desses objetivos estratégicos para auxiliar a empresa a eliminar ou transformar os elementos negativos encontrados e, da mesma forma, tentar maximizar os pontos positivos da organização. Diante disso, depois de discussão juntamente com a equipe e a proprietária da loja, chegou-se as seguintes definições dos objetivos:

**Objetivo Estratégico 01- Marketing e Vendas: Ser a preferência de decisão de compras pelos clientes no nicho de vestuário.**

**Objetivo Estratégico 02- Finanças e Operações: Estruturar a Gestão Financeira visando o crescimento sustentável da empresa.**

Como visto acima, foram definidos dois grandes objetivos estratégicos os quais abrangem os aspectos fundamentais para a empresa alcançar aquilo que quer ser. O primeiro objetivo é voltado para a venda e o marketing e, ao delimitar este escopo, há o entendimento de que é crucial fazer com que os clientes ao pensarem, quiserem ou sentirem a necessidade de efetuar uma compra de itens do vestuário na cidade, surja a microempresa (objeto de estudo desta pesquisa) como a primeira opção. O segundo é voltado para as finanças e as operações. É essencial, também, que a organização se estruture financeiramente e organize suas atividades e ambientes internos, pois, com isso, é possível crescer de forma organizada e sustentável.

É necessário evidenciar, mais uma vez, a dificuldade de definição, entendimento e aceitação desses objetivos por parte da empresária. Há perceptível sentimento de medo e desconfiança de mudar aquilo que, na percepção dela, sempre deu certo da forma que está para algo que alguém de fora estar propondo. Depois de muitas conversas, novas argumentações, a mente da mesma abriu-se timidamente e ela começou despertar para as possibilidades que existem.

Depois da definição dos OE, é fundamental que haja o desdobramento desses em ações ou atividades que, ao serem realizadas, tenham como resultado o alcance dos objetivos. Esta etapa será vista na sequência.

#### 4.3 Estratégias para os objetivos da microempresa

Na seção 2.2.10, foram explanadas as definições de estratégias e conforme conceitua o autor Ansoff (1965) é um conjunto de diretrizes que viabilizam a tomada de decisão em situações onde não se conhece o ambiente em sua totalidade, ou seja, decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ambiente externo e interno. Pode-se entendê-la como um caminho para alcançar os objetivos de uma forma diferenciada. A seguir serão expostos os objetivos e as suas respectivas estratégias.

Para que seja possível atender ao Objetivo Estratégico 01 foram elaboradas oito estratégias, como observado no **Quadro 5:**

**Quadro 5 –** Estratégias do objetivo 01.

<b>OBJETIVO 01</b>	<b>ESTRATÉGIAS</b>
	1 Dimensionar o público alvo e as necessidades dos clientes.
	2 Diagnosticar o perfil de compras (frequência, estilo, preferências, etc..) e de pagamentos dos clientes.
	3 Caracterizar o portfólio (diversidade) de produtos oferecidos aos clientes.
Marketing e Vendas: <b>Ser a preferência de decisão de compras pelos clientes no nicho de vestuário na cidade de Pedras de Fogo-PB.</b>	4 Identificar, classificar e registrar o estoque da empresa (físico e financeiro).
	5 Identificar as tendências de mercado da moda.
	6 Elaborar ações de marketing voltadas para atrair potenciais clientes.
	7 Avaliar a satisfação dos clientes e a taxa de conversão de visando o aumento.
	8 Identificar o grau de fidelização dos clientes e elaborar estratégias para aumentá-lo.

**Fonte:** Elaboração própria, 2021.

As estratégias referente ao Objetivo 01 orbitam nos fatores marketing e vendas. Foram construídas baseadas nas necessidades que a empresa apresenta em diversos pontos, visando alcançar o objetivo estabelecido. É importante relembrar que a microempresa não possui nenhuma noção de planejamento, por isso, é necessário que haja, também, estratégias “básicas” como, por exemplo, o dimensionamento do público alvo. No entanto, não deixa de ser importante, pois a concorrência direta não dispõe dessa estatística. As justificativas de cada escolha serão explanadas no plano de ação (5W2H) nas próximas seções.

No **Quadro 6**, logo abaixo, estão contidas as estratégias referentes ao Objetivo Estratégico 02 (OE2).

**Quadro 6** – Estratégias do objetivo 02.

<b>OBJETIVO 02</b>	<b>ESTRATÉGIAS</b>	
<b>Finanças e Operações: Estruturar a Gestão Financeira visando o crescimento sustentável da empresa.</b>	9	Dimensionar, registrar e acompanhar a movimentação do fluxo de caixa (entradas e saídas).
	10	Dimensionar o volume de vendas atreladas às formas de pagamentos.
	11	Levantar as contas que estão a receber e quais as suas formas.
	12	Analizar a estruturação das vendas online através do WhatsApp e Instagram da loja.

**Fonte:** Elaboração própria, 2021.

As estratégias acima foram elaboradas depois de longa discussão, pois é notório a falta de informação da empresa no que se refere a registros de dados. Não há o hábito de registrar as compras, contas, vendas e etc. ao longo do tempo e essas são informações cruciais para tomadas de decisões, assim como para a situação contábil.

Porém, um ponto importante a ser levantado neste resultado é que, na última reunião feita no dia 04 de julho de 2021, a empresária afirmou que já foi instalado o sistema gerencial contábil financeiro para registros das movimentações e emissão do cupom fiscal. Um avanço para a organização. Porém, é necessário realizar o treinamento das funcionárias para operá-lo.

#### **4.4 Metas e indicadores**

Depois de determinar as estratégias define-se as etapas que serão realizadas antes de atingir os objetivos, ou seja, as metas. Os indicadores também são criados nesta seção, para que permitam avaliar, analisar e acompanhar o andamento desses processos.

**Quadro 7 – Estratégias, indicadores, situação atual e metas do objetivo 01.**

<b>OBJETIVO 01</b>	<b>ESTRATÉGIA</b>		<b>INDICADORES</b>	<b>SITUAÇÃO ATUAL</b>	<b>METAS</b>
	<b>ID</b>	<b>Descrição</b>			
Marketing e Vendas: Ser a preferência de decisão de compras pelos clientes no nicho de vestuário na cidade de Pedras de Fogo-PB.	1	Dimensionar o público alvo e as necessidades dos clientes.	Nº de peças MASCULINA vendidas/ano	Atualmente a empresa não tem esses registros.	Com a falta de registro, não se pode traçar metas quantitativas. No entanto, estabelece-se como meta, até dezembro de 2021 ter esses dados registrados e atualizados no sistema.
			Volume de vendas - peças MASCULINA vendidas/ano		
			Nº de peças FEMININA vendidas/ano		
			Volume de vendas - peças FEMININA vendidas/ano		
			Nº de peças INFANTIL vendidas/ano		
			Volume de vendas - peças INFANTIL vendidas/ano		
Marketing e Vendas: Ser a preferência de decisão de compras pelos clientes no nicho de vestuário na cidade de Pedras de Fogo-PB.	2	Diagnosticar o perfil de compras (frequência, estilo, preferências, etc..) e de pagamentos dos clientes.	Nº de vezes que o cliente compra/ano	Atualmente a empresa não tem esses registros.	Com a falta de registro, não se pode traçar metas quantitativas. No entanto, estabelece-se como meta, até dezembro de 2021 ter esses dados registrados e atualizados no sistema.
			Volume de compras do cliente/ano por tipos de peças		
			Nº de peças MASCULINA compradas/ano		

		Nº de peças FEMININA compradas/ano Nº de peças INFANTIL compradas/ano Nº de vezes que o cliente paga à vista ou débito Nº de vezes que o cliente paga no cartão de crédito Nº de vezes que o cliente paga via pix Nº de vezes que o cliente paga por transferência Nº de vezes que o cliente paga a prazo		esses dados registrados e atualizados no sistema.
3	Caracterizar o portfólio (diversidade) de produtos oferecidos aos clientes.	Nº de tipos de peças MASCULINA/mês Nº de tipos de peças FEMININA/mês Nº de tipos de peças INFANTIL/mês	Atualmente a empresa não tem esses registros em relação a diversidade produtos, o volume é alto.	Com a falta de registro, não se pode traçar metas quantitativas. No entanto, estabelece-se como meta, até dezembro de 2021 ter esses dados registrados e atualizados no sistema.
4	Identificar, classificar e registrar o estoque da empresa (físico e financeiro).	Nº de peças estocada MASCULINA Nº de peças estocada FEMININA	O estoque hoje não tem controle nenhum, inclusive, como foi mostrado nas fotos em	Com a falta de registro, não se pode traçar metas quantitativas. No entanto, estabelece-se como meta,

		<p>Nº de peças estocadas INFANTIL</p> <p>Volume de peças estocada MASCULINA</p> <p>Volume de peças estocada FEMININA</p> <p>Volume de peças estocadas INFANTIL</p>	<p>anexo, são distribuídos pelo meio da loja atrapalhando o movimento, encurtando o espaço e poluindo visualmente.</p>	<p>até dezembro de 2021 ter esses dados registrados e atualizados no sistema. Além disso, a organização do estoque físico, de forma a deixar o menor número de itens possível até dezembro de 2021, também pode-se determinar como meta. Após isso, determinar-se números.</p>
5	Identificar as tendências de mercado.	<p>Nº de peças MASCULINA vendidas/mês - por tipo</p> <p>Nº de peças FEMININA vendidas/mês - por tipo</p> <p>Nº de peças INFANTIL vendidas/mês - por tipo</p>	<p>A empresa atualmente identifica as tendências de mercado através da <i>internet</i> e por meio do número de procura (demanda) por determinados itens ou peças ou estilos de vestuário.</p>	<p>6h de pesquisas semanais em blogs, sites de modas, perfis de influenciadores, rede sociais, e outros. Com o objetivo de identificar as tendências de mercado.</p>
6	Levantar ações de <i>marketing</i> voltadas para atrair potenciais clientes atreladas aos valores.	Nº de pessoas que interagem após as ações nas redes sociais	O <i>marketing</i> na loja hoje é feito através de ensaios fotográficos feitos pelas próprias funcionárias para	Elevar o número de alcances para 20 mil pessoas até dezembro de 2021.

		<p>Nº de pessoas que são alcançadas após as ações nas redes sociais</p> <p>Nº de pessoas que buscam na loja os itens divulgados após as ações nas redes sociais</p>	<p>exibir as peças. Tem um alcance de 3 mil pessoas em média por postagens.</p>	<p>Aumentar a taxa de conversão de clientes.</p>
7	Avaliar a satisfação dos clientes e a taxa de conversão.	<p>% índice de satisfação do cliente</p> <p>% (Nº de pessoas que efetuam a compra online) / (nº de interações por mensagens no Instagram ou WhatsApp)</p> <p>% (Nº de pessoas que efetuam a compra) / (nº visitas na loja)</p>	<p>Atualmente a empresa não tem esses registros.</p>	<p>É necessário medir a atual taxa de satisfação, para assim, poder estabelecer uma meta. Logo, determina-se como meta, medir essa taxa de satisfação e conversão até dezembro 2021.</p>
8	Identificar o grau de fidelização dos clientes e aumentá-lo.	% de clientes fidelizados	<p>Atualmente a empresa não tem esses registros.</p>	<p>É necessário medir o atual grau de fidelização para assim, poder estabelecer uma meta. Logo, determina-se como meta, medir o grau de fidelização até dezembro 2021 e assim aumentá-lo.</p>

**Fonte:** Elaboração própria, 2021.

**Quadro 8 – Estratégias, indicadores, situação atual e metas do objetivo 02.**

<b>OBJETIVO 02</b>	<b>ESTRATÉGIA</b>		<b>INDICADORES</b>	<b>SITUAÇÃO ATUAL</b>	<b>METAS</b>
	<b>ID</b>	<b>Descrição</b>			
<b>Finanças e Operações: Estruturar a Gestão Financeira visando o crescimento sustentável da empresa.</b>	9	Diagnóstico e acompanhamento da movimentação do fluxo de caixa (entradas e saídas).	Volume de vendas/mês (soma de todas as vendas realizadas no mês)	Segundo a empresária, de forma empírica e sem registros de dados, a empresa tem um faturamento de aproximadamente R\$150.000 /mês.	Controlar e aumentar o volume de vendas 15% ao mês.
			Volume de compras/mês (soma de todas as compras realizadas no mês)	As compras são feitas quinzenalmente no valor, em média, de R\$50.000 /mês.	Controlar o volume de compras até ajustar o estoque em até 6 meses.

		<p>Volume de custos e despesas/mês (soma de todos os custos e despesas realizadas no mês)</p>	<p>Somando aluguel, energia, água, funcionários, contador e outros gastos, a empresária relatou que gasta aproximadamente R\$12.000/mês.</p>	<p>Controlar e diminuir os custos em 5% ao mês.</p>
10	<p>Dimensionar o volume de vendas atreladas às formas de pagamentos.</p>	<p>Volume de vendas/mês por forma de pagamentos = (quantidade de compras realizadas no débito, a vista ou PIX) + quantidade de compras realizadas no cartão de crédito + quantidade de compras realizadas a prazo) /mês</p>	<p>A empresária não sabe informar as receitas classificadas por meio da forma de pagamento.</p>	<p>Organizar e controlar em até 6 meses o registro dessas informações para poder delimitar uma meta.</p>

	11	Dimensionar o volume das contas que estão a receber e quais as suas formas.	<p>Somatório de quantas peças foram vendidas a prazo x o valor de cada/mês</p> <p>Somatório dos valores anotados no caderno de fiado (quantidade de itens vendidos x valor do item)</p>	<p>A empresária afirmou que não "tem coragem" de somatizar o caderno de fiado pois já tentou e, já nas primeiras páginas, desistiu pois o valor é alto demais e ela não queria ter conhecimento.</p>	Organizar e controlar em até 4 meses o registro dessas informações para poder delimitar uma meta.
	12	Diagnosticar as vendas online através do WhatsApp e Instagram.	Volume de vendas através do WhatsApp/mês	A empresária tem conhecimento do valor de vendas total e não sabe informar quantas dessas são vendas físicas ou online. Mas, ela afirma que vende bem através das plataformas.	Identificar e aumentar o número de vendas/mês.
			Volume de vendas através do Instagram/mês		Identificar e aumentar o número de vendas/mês.

		Lead time entre vendas e entregas	Hoje o lead time é alto pois depende da disponibilidade de terceiros para efetuar as entregas.	Reducir o tempo de entrega para no máximo 30 minutos até outubro/2021.
		Tempo de atendimento do cliente no WhatsApp	O tempo de atendimento no WhatsApp atualmente depende com quem o cliente entra em contato. Pois, este contato é feito através do número pessoal da empresária e das funcionárias, podendo ser de forma imediata ou durar 2 horas.	Reducir o tempo de atendimento para 10 - 20 minutos por cliente, até outubro de 2021.
		Tempo de atendimento do cliente no Instagram	O tempo de atendimento ao cliente no Instagram é realizado em até 1h, após o cliente entrar em contato.	Reducir para 15 minutos até outubro de 2021.

**Fonte:** Elaboração própria, 2021.

A elaboração dos **Quadros 07 e 08** foram desafiadores, pois, a falta de dados impossibilitou a obtenção de alguns resultados precisos, como também determinar algumas metas capazes de serem mensuradas. Dessa forma, tomou-se a decisão de estabelecer metas qualitativas atreladas a um prazo final para serem alcançadas e, assim, possibilitar a delimitação de uma meta quantitativa. Para melhor entender, eis o exemplo: Na estratégia (10) que se pretende dimensionar o volume de vendas atreladas às formas de pagamentos, tem como indicador o resultado do somatório a seguir: a quantidade de compras realizadas no débito, à vista ou PIX mais a quantidade de compras realizadas no cartão de crédito mais a quantidade de compras realizadas a prazo, tudo isso mensalmente. No entanto, na situação atual, a empresária não sabe informar as receitas classificadas atreladas às suas formas de pagamento. Logo, não é possível traçar uma meta, suponha-se, para aumentar 30% o volume de compras à vista, pois não tem os dados mensuráveis. Assim, para que isso seja possível, adotou-se uma meta onde é preciso organizar e controlar o registro dessas informações em até 06 meses. Essa mesma ação foi necessária em outras estratégias, exceto na 5, 6, 9 e 12 onde a empresa conseguiu fornecer dados, possibilitando a criação de metas mensuráveis.

Na elaboração das metas a equipe não participou efetivamente, apenas houve a aprovação da empresária.

#### **4.5 Plano de ação e priorização - Matriz RAB**

Neste momento, será construído o plano de ação através da aplicação da matriz 5W2H nas estratégias acima definidas. Os quadros estão organizados na ordem das perguntas desta ferramenta: O que deve ser feito? Por que deve ser implementado? Quem é o responsável pela ação? Onde (Where) deve ser executado? Quando (When) deve ser implementado? Como deve ser conduzido? Quanto vai custar a implementação? Neste espaço também está a matriz RAB que resultará em quais as ações serão priorizadas pela empresa na sua execução.

Pode-se ver o plano de ação em seguida através do **Quadro 9** e do **Quadro 10**.

**Quadro 9 – Plano de ação e matriz RAB Estratégias do Objetivo 01.**

PLANO DE AÇÃO							MATRIZ RAB			
O quê?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?	R	A	B	TOTAL
Dimensionar o público alvo e as necessidades dos clientes.	Conhecer o público alvo da microempresa, ou seja, os seus consumidores e as suas necessidades, dores e/ou desejos, é uma tarefa essencial pois todas as ações, atividades e esforços da organização serão orientados para este público.	Empresa consultora de pesquisa de mercado	Pedras de Fogo e cidades circunvizinhas num raio de 40km.	Até dez 2022.	Através de pesquisas de mercado feitas com 500 pessoas no raio de 40km.	R\$ 4.000	1	2	5	10
Diagnosticar o perfil de compras (frequência, estilo, preferências, etc.) e de pagamentos dos clientes.	É necessário para que se conheça o comportamento dos clientes e consumidores e assim trabalhar estratégias para melhor atendimento, ser mais assertivos nas ofertas de produtos e etc.	Empresária	Na própria empresa	Até dez 2022.	Com o sistema que foi instalado na loja recentemente, é possível realizar o cadastro dos clientes e registrar as suas compras e formas de pagamento. Sendo assim,	Sem custo.	1	5	5	25

					após um ano, pode-se gerar um relatório e essas informações serão obtidas.					
Caracterizar o portfólio (diversidade) de produtos oferecidos aos clientes.	Conhecer os produtos que se vende na loja é fundamental, pois permite um bom atendimento ao cliente, permite ofertar diversas soluções para atender o seu desejo, assim como a variedade dos serviços (físico e virtual).	Empresária	Na própria empresa	A partir de ago. de 2021.	Através do levantamento dos itens que a empresa oferece ou que irá oferecer baseada nas informações das pesquisas de mercado.	Sem custo.	1	5	4	20
Identificar, classificar e registrar o estoque da empresa (físico e financeiro).	Um controle de estoque é necessário pois permite que a empresa identifique itens que estejam faltando ou em pouca quantidade para a sua demanda. Isso permite que compras erradas ou desnecessárias sejam evitadas, possibilitando o gasto	Empresária/Funcionárias	Na própria empresa.	Até ago. 2022.	Com o sistema que foi instalado na loja recentemente, é possível realizar o cadastro dos itens, o valor comprado e vendido, descrever suas características,	Sem custo.	3	5	5	75

	correto de recursos e minimizando, por tabela, o prejuízo.				sendo assim, após um ano, pode-se gerar um relatório e essas informações serão obtidas.					
Identificar as tendências de mercado.	Para que seja possível se antecipar aos novos comportamentos e tendências que estão surgindo no mercado para proporcionar o cliente os produtos da moda e suas diversidades. Isso faz toda diferença porque perceber as tendências antes da concorrência, permite trazer as novidades antes e proporcionar ao cliente o produto com uma certa “exclusividade” e	Empresária/Funcionárias	Através de pesquisa na internet e redes sociais	A partir de ago. de 2021.	Pesquisando nas redes sociais das influenciadoras e na internet como um todo. Fazendo contato com os fornecedores.	Sem custo.	3	4	5	60

	conseguirá ter uma vantagem competitiva.									
Levantar ações de marketing voltadas para atrair potenciais clientes atreladas aos valores.	O marketing permite atrair os clientes e potenciais clientes para comprar na loja. Além de provocar desejos, identificar as necessidades dos clientes e se satisfazê-la. Planejar ações de marketing é fundamental para a empresa.	Agência de Publicidade	Na empresa	Até dez 2021.	Contrata a agência de publicidade. Solicita a elaboração da nova logomarca e os materiais <i>offline</i> (aquilo que é impresso). Inicialmente realiza a pesquisa do público alvo, levanta suas necessidades, desejos e dores. Trabalhando com essas informações cima disso para mostrar a transformação que a loja proporciona,	R\$ 1500/mês.	2	2	5	20

					sem se distanciar dos seus valores. Monta um planejamento anual das campanhas levando em consideração os períodos sazonais (festas, datas comemorativas e etc.). Depois monta os materiais online, fotos, postagens, cards e outros. E faz o cronograma de postagem. Atrelado a isto, faz promoções e outras ações.					
Avaliar a satisfação dos clientes e a taxa de conversão.	Realizar essa ação é crucial pois saber como está a satisfação do cliente é o feedback de como está indo o trabalho	Agência de publicidade.	Na empresa e na internet	A partir de dez 21.	Através de pesquisas que podem ser realizadas na loja física ou Instagram.	R\$ 1.000 por pesquisa.	2	2	4	16

	da empresa. Se o índice estiver alto, sinal que está indo bem, caso contrário, precisa tomar alguma decisão para mudar este cenário. E saber quanto se converte em cliente, também é importante.				Faz um formulário simples e aborda o cliente para responder, depois faz a análise no Excel desses dados.					
Medir grau de fidelização dos clientes.	O cliente fidelizado é aquele que compra, e compra de novo. Esses clientes ajudam a aumentar a lucratividade. Logo, medir esse grau de fidelização permite entender como está a confiança do cliente com a empresa e o preço não se torna mais tão importante.	Empresária	No sistema de gestão contábil-financeiro que está instalado no computador da empresa	Até dez. de 2022.	Através das informações geradas pelo sistema. O cliente tem um cadastro, e todas as vendas feitas a ele, é relacionada a este cadastro. Logo, no período de tempo, gera-se um relatório e entende quantas vezes no ano ele comprou.	Sem custo,	1	4	3	12

**Fonte:** Elaboração própria, 2021.

**Quadro 10 – Plano de ação e matriz RAB Estratégias do Objetivo 02.**

PLANO DE AÇÃO							MATRIZ RAB			
O quê?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?	R	A	B	TOTAL
Diagnóstico e acompanhamento da movimentação do fluxo de caixa (entradas e saídas).	Porque o fluxo de caixa é um dos principais mecanismo para auxiliar no controle no que tange as finanças da empresa. Esse instrumento auxilia e fundamenta as tomadas de decisões do empreendedor, pois através dele é possível acompanhar tudo que entra e sai, toda a movimentação financeira do negócio, ou seja, auxilia no gerenciamento da parte financeira.	Empresária/Funcionária	No sistema de gestão contábil-financeiro que está instalado no computador da empresa	A partir de 01 de agosto 2021.	Registrando todas as vendas e receitas realizadas diariamente no sistema, registrando as saídas diárias com as informações necessárias que o sistema pede.	Sem custo.	5	5	5	125

Dimensionar o volume de vendas atreladas às formas de pagamentos.	Para se ter informações acerca de quanto se vende e de quais formas de pagamentos os clientes costumam realizar mais pagamentos e ter o controle mais preciso delas.	Empresária/Funcionária	No sistema de gestão contábil-financeiro que está instalado no computador da empresa	A partir de 01 de agosto 2021.	Através dos registros de vendas e forma de pagamento feitos no momento da compra do cliente no sistema e do próprio sistema pode-se gerar esse relatório.	Sem custo.	4	5	2	40
Dimensionar o volume contas que estão a receber e a pagar e quais as suas formas.	Para melhor se ter controle das contas e assim se organizar da melhor forma para recebê-las ou pagá-las.	Empresária	No sistema de gestão contábil-financeiro que está instalado no computador da empresa. Caderno de fiado.	A partir de 01 de agosto 2021.	Através dos registros de vendas e forma de pagamento feitos no momento da compra do cliente no sistema e do próprio sistema pode-se gerar esse relatório. E, cadastrar também as compras/gastos e despesas da empresa e as datas e formas de pagamentos. O caderno de	Sem custo.	4	5	4	80

					fiados contém as informações dos clientes que compram a prazo. É necessário passar o cadastro desses para o sistema e assim terá dimensão de quanto se tem para receber, exatamente. E, a partir daí, negociar com os clientes uma forma de desmame deste método de pagamento.					
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Estruturar as vendas online através do WhatsApp e Instagram.	Para identificar as oportunidades de melhorias do processo, de forma a melhorá-lo e assim poder aumentar o volume de vendas e melhorar o atendimento.	Funcionária responsável pelas redes sociais/Empresária	Na empresa	Até dezembro de 2021.	Registrando as vendas e especificando qual meio de comunicação foi realizada e a forma de pagamento no sistema. Analisando o processo, observando tempo de atendimento e como pode melhorar. É preciso adquirir um celular para a empresa e também um chip comercial. Instalar e criar uma conta no WhatsApp Business e configurá-la. Instalar o Instagram e passar a utilizar a conta comercial e	R\$ 4.000 (Aparelho celular, chip, contratação/mês)	4	5	5	100

					<p>direcionar ela para o público alvo. É necessário ainda deixar a funcionária exclusivamente para atender os clientes virtuais, pois com essa organização a demanda tende a aumentar. Outra coisa necessária é a contratação de um motoboy para fazer as entregas de forma eficaz, uma vez que a motocicleta a empresa já possui.</p>				
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Fonte:** Elaboração própria, 2021.

A elaboração desta proposta de plano de ação foi construída, em partes, conjuntamente com as colaboradoras e empresária. As ações foram aprovadas pela mesma sem muitas objeções, exceto quando foi sugerido o fim do caderno de fiado e a negociação com os clientes para a mudança desta forma de pagamento pra o cartão de crédito. A empresária entende que perde dinheiro pois nem todos pagam o que deve e quando pagam não é no prazo, mas não tem a dimensão do prejuízo e acredita que tem uma grande quantidade de cliente fieis, principalmente os que são na zona rural e compra na loja a muito tempo. Ela relata que uma vez foi tentar fazer o somatório desses débitos e quando chegou na décima página do caderno, passou mal. Ou seja, é um valor alto e que precisa retornar para a empresa e essa prática gradualmente ser encerrada. Por fim, ela aceitou deixar no plano de ação para que no futuro ela decida o momento de mudar.

O valor estipulado para colocar em prática as atividades do plano de ação é de R\$ 10.500 reais.

A empreendedora também respondeu a matriz RAB de acordo com o que ela acredita por meio dos critérios Rapidez, Autonomia e Benefício, o resultado das quatro ações para serem priorizadas são a estratégias de: diagnosticar e acompanhamento da movimentação do fluxo de caixa (entradas e saídas) – RAB 125; diagnosticar e estruturar as vendas online através do WhatsApp e Instagram – RAB 100; dimensionar o volume contas que estão a receber e a pagar e quais as suas formas - RAB 80 e, por fim, identificar, classificar e registrar o estoque da empresa (físico e financeiro).

#### **4.6 Avaliação e Controle**

O andamento das ações pode ser avaliado e controlado sem complexidade através da análise das metas e indicadores. Abaixo, segue uma planilha simples para a empresa realizar esta tarefa e poder tomar as devidas decisões no período de um ano a partir de agosto de 2021, mas pode ser alterada conforme a necessidade da organização. O preenchimento da planilha será baseado naquilo que foi planejado como meta e do que de fato foi realizado no período de tempo.

**Quadro 11–** Proposição de avaliação e controle.

METAS	Proposição de planejamento e controle - Agosto 2021 à Agosto de 2022																									
	ago/21		set/21		out/21		nov/21		dez/21		jan/22		fev/22		mar/22		abr/22		mai/22		jun/22		Jul/22		ago/22	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real		
1																										
2																										
3																										
4																										
5																										
6																										
7																										
8																										
9																										
10																										
...																										
n																										

**Fonte:** Elaboração própria, 2021.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante o conhecimento adquirido e fundamentado por meio da literatura existente acerca do tema deste trabalho e na aplicação de ferramentas necessárias, foi possível atingir o objetivo definido no início estudo que foi a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico para uma microempresa do setor varejista de vestuário na cidade de Pedras de Fogo-PB.

**No primeiro momento, foram realizadas conversas e entrevista** com a proprietária da empresa objetivando alinhar as expectativas e adquirir informações mais precisa da organização.

Em seguida, a **identidade organizacional** foi formulada e, em conjunto com a proprietária e sua equipe, a missão, visão e os valores da empresa foram delimitados.

Na sequência, foi **elaborado o diagnóstico dos cenários interno** e externo da microempresa, resultando na **Matriz SWOT** onde é possível visualizar as forças, as fraquezas, as ameaças e as oportunidades. O preço baixo, o atendimento e o relacionamento com o cliente merecem destaque nos pontos fortes pois é o que faz a empresa se destacar diante dos concorrentes. Os pontos fracos que merecem mais atenção são: a organização financeira-contábil e administrativa, assim como o estoque físico/financeiro e também as vendas online que precisam de melhorias significativas. Constatou-se, desde o princípio deste estudo, que a empresa não tinha nenhum resquício de planejamento estratégico e que age de forma empírica guiada pelos acontecimentos cotidianos.

Depois disso, em posse dos aspectos que a empresa possui que a prejudica, como também das suas competências e, à luz de suas diretrizes, foi possível a elaboração das propostas de dois **grandes objetivos** que foram desdobrados **em doze estratégias, indicadores e metas**.

Por conseguinte, foi criada a proposta do plano de ação por meio da ferramenta **5W2H**, de forma simples e com fácil aplicação, mas baseadas em estratégias desafiadoras diante da realidade da empresa que auxiliará no seu crescimento. Esse plano tem como resultado a concretização dos objetivos sugeridos. Para finalizar, a proprietária priorizou as propostas de soluções **por meio da matriz RAB**.

O estudo teve algumas dificuldades. O fato de a empreendedora ter suas raízes empresariais oriundas da feira livre, onde não é habitual a realidade de se ter registros de dados e informações, nem conhecimentos de técnicas administrativas, fez com que, diante do contexto repentino que se deu a estruturação da loja, a ela levasse para microempresa essas práticas que

são inerentes do negócio. Diante disso, a ausência de dados foi um obstáculo desta pesquisa, assim como o tempo, uma vez que a mesma foi realizada em pouco mais de dois meses.

Vale ressaltar que, durante o desenvolvimento deste trabalho, observou-se uma abertura gradual da empreendedora que passou a mostrar-se um pouco menos resistente às mudanças e a aceitar a visão norteada para um longo prazo. No entanto, percebeu-se que permanece presente o medo de mudar rapidamente o que, em sua concepção, sempre deu certo. E um desses aspectos que ainda tem uma rigidez para mudanças é o caderno de fiados, pois na opinião da empresária, é uma forma de pagamento desde quando surgiu e tem fiéis clientes. Ainda assim, apresentou-se proposta para erradicação do mesmo, pois não é um método de pagamento seguro e confiável e já fez a empresa perder muito.

É necessário registrar que a proprietária deu um passo importante para a estruturação da empresa que foi a implantação de um sistema de gestão financeira-contábil que permite a realização de diversas ações propostas neste estudo. Essa decisão foi orientada pela contadora da empresa no período final deste trabalho.

Fica como recomendação ao estabelecimento a realização de um estudo sobre custos, Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) pois é necessário diante da realidade encontrada e auxiliará o controle da parte financeira.

O tema deste estudo, mesmo sendo bastante explorado e tendo uma sistemática padrão discutida por diversos autores, cabe uma ressalva da importância de se estudar e aplicar essa ferramenta, adaptando-se a realidade exclusiva de cada empresa seja ela de porte grande, médio ou pequeno, pois o resultado, as situações e as conclusões são únicas.

Por fim, os resultados permitem concluir e evidenciar a contribuição e a importância de dedicar-se tempo e estudo para a aplicação do planejamento estratégico especialmente nas micro e pequenas empresas que possuem zero planejamento, pois as mesmas não o empregam em seus negócios, por falta de conhecimento e domínio sobre o tema, outras por não acreditar nos benefícios que ele proporciona. Logo, esse processo de implantação fez com que a empresária e sua equipe parassem para pensar de forma estratégica e dessa forma, contribuindo para um crescimento futuro desta microempresa, no aumento de seu nível de competitividade e na transformação, ainda que tímida, na maneira de pensar dessas pessoas e de enxergarem o negócio.

Sendo assim, conclui-se que o estudo alcançou os resultados que se esperava e atendeu a todos os objetivos propostos.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**, McGraw-Hill, S. Paulo, 1977, (Trad. ed. 1965).
- AUDY, J. Metodologia, Opinião, princípios, Sustentabilidade, transparência: **Matriz de priorização - RAB, rapidez, autonomia e benefício**. Brasil. 2015. Disponível em <<https://jorgeaudy.com/2015/11/27/matrix-rab-rapidez-autonomia-e-beneficio/>> Acesso em 03 de julho de 2021.
- BEHNAM, B.; ALVELOS, H. **Exploring the Potential of Quality Tools in Tire Retreading Industry: A Case Study**, 2011, publicado no International Journal of Engineering Science and Technology (IJEST).
- BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial**: conceitos, processos e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1998.
- BEZERRA, F. **Planejamento e controle da produção em uma pequena organização produtiva: da concepção à implantação** / Felipe Maia Bezerra. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2014.
- BRASIL. IBGE. **Cidades e Estados**. Município de Pedras de Fogo – Paraíba. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pb/pedras-de-fogo.html>>. Acesso em: 15 de junho de 2021.
- BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: <<https://www.gov.br/planalto/pt-br>>. Acesso em 21 junho de 2021.
- CAMPOS, V. **Gerenciamento da rotina do trabalho e do dia a dia**. 9 ed. Nova Lima: FALCONI Editora, 2013.
- CERTO, S. C.; PETER J.P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. Pearson Education do Brasil, 1993. 469 p.
- COSTA, E. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DATABASEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Painel de Empresas**. Total de Empresas. 2020. Disponível em <<https://databasebrae.com.br/totaldeempresas-11-05-2020/>>. Acesso em 14 de junho de 2021.
- DOLABELA, F. Oficina do empreendedor. Fernando Dolabela. Rio de Janeiro, Sextante, 2008. p.36.
- DRUCKER, P. Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility. **California Management Review**. Berkeley. Edição de Inverno. 1984.
- DRUCKER, P. **O homem que inventou a Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FELIPPE, M. **Empreendedorismo: buscando o sucesso empresarial.** Sala do Empresário, São Paulo: v.4, n.16, p 10-12.1996.

FILION, L.O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas – ERA** – São Paulo: v.31, p.63 – 71, jul./set. 1991.

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. **Planejamento Estratégico na Prática.** São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GONÇALVES, J. A necessidade de reinventar as empresas. **Rev. adm. empresa.**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 6-17, junho 1998. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext & pid=S0034-75901998000200002 & lng=en\&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901998000200002&lng=en\&nrm=iso). Acesso em 17 de junho de 2021.

GUALBERTO FILHO, A. **Apostila de empreendedorismo**, 2017. Disponível em <<https://intranet.ifs.ifsuldeminas.edu.br/andre.amaral/etec/empreendedorismo.pdf>>. Acesso em 20 de junho de 2020.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEVY, Alberto R. **Estratégia em Ação.** São Paulo: Atlas, 1986.

LOBATO *et al.* Série Gestão Empresarial: **Gestão Estratégica.** 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MARINHO L. **Gestão da qualidade e gestão do conhecimento: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial.** Artigo. XIII SIMPEP.Bauru, São Paulo. Novembro 2006.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: Atlas, 2007.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de pesquisa científica.** Brasília: PPGA/UnB, 2001.

MAXIMILIANO, A. **Administração de Pequenas Empresas:** ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

MENDONÇA, L. **Análise da formação excessiva de estoque em uma unidade varejista da Paraíba.** Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal da Paraíba. P. 76. João Pessoa. 2019.

MONTEIRO, V. G.; F.C. SOARES. Planejamento Estratégico como ferramenta competitiva para empresas da região central de Poços de Caldas – SP. **Revista Gestão & Conhecimento. Edição Especial** – novembro 2012.

**MORAIS, F.** **Planejamento estratégico para microempresa: uma proposta para uma empresa do setor alimentício de Natal/RN.** Monografia da Graduação em Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, p. 58, 2016.

**OLIVEIRA, D.** **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática.** 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

**OSBORN, A.** **O Poder Criador da Mente: princípios e processos do pensamento criador e do “brainstorming”.** São Paulo: Editora Ibrasa, 1987.

**PADOVEZE, C.** **Controladaria, estratégica e operacional:** conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Thonson, 2003, 483 p.

**PORTER, M.** **Vantagem Competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

**RIBEIRO, C.** **Planejamento estratégico: análise da experiência de 2012 implementação em indústria de médio porte de Minas Gerais.** Dissertação do Mestrado Profissional em Administração - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Minas Gerais, p. 97. 2012.

**SCHUMPETER, J.** **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

**SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. O que é ser empreendedor.** Brasil, 23 de janeiro de 2019. Disponível em:<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-ser-empreendedor,ad17080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 15 de junho de 2021.

**SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.** Brasil. abril de 2018. p. 28 Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%2004%202018.pdf>>. Acessado em 14 de junho de 2021.

**SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Sobrevida das Empresas no Brasil.** Outubro de 2016. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevida-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em 18 de junho de 2021.

**SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. O que é ser empreendedor.** Brasil, 29 de junho de 2021. Disponível em: <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/o-que-e-empreendedorismo/>. Acesso em 30 de junho de 2021.

**SEBRAE. Pequenos negócios já representam 30% do Produto Interno Bruto do país.** Pequenas Empresas & Grandes Negócios. Brasil, 09 de abril de 2020. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Negocios/noticia/2020/04/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais.html>>. Acesso em 14 de junho de 2021.

**SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan.** **Administração estratégica:** conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann& Affonso editores, 2004. 178 p.

SILVA, K. **Proposta de Planejamento Estratégico para uma microempresa do ramo de comércio de materiais de construção e agropecuária do Município de Meleiro – SC.** Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Contábeis - Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma, p.93. 2013.

SILVEIRA, H. E.; MARTELLI, R.; OLIVEIRA V. V. A implantação da ferramenta 5W2H como auxiliar no controle da gestão da empresa agropecuária São José. **Revista de Administração do Sul do Pará:** FESAR. v. 3, n. 2, 2016.

SOUSA, A. **Proposta de Planejamento Estratégico em uma microempresa comercial do ramo de confecções segundo OLIVEIRA 2007.** Trabalho de Conclusão de Curso de Administração – Universidade Estadual da Paraíba. P. 25. Campina Grande-PB. 2012.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** São Paulo: Atlas. 2000.

TEXEIRA, C.; DANTAS; BARRETO. A Importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB** Ano 2, v.1, n.1, abr. 2015.

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

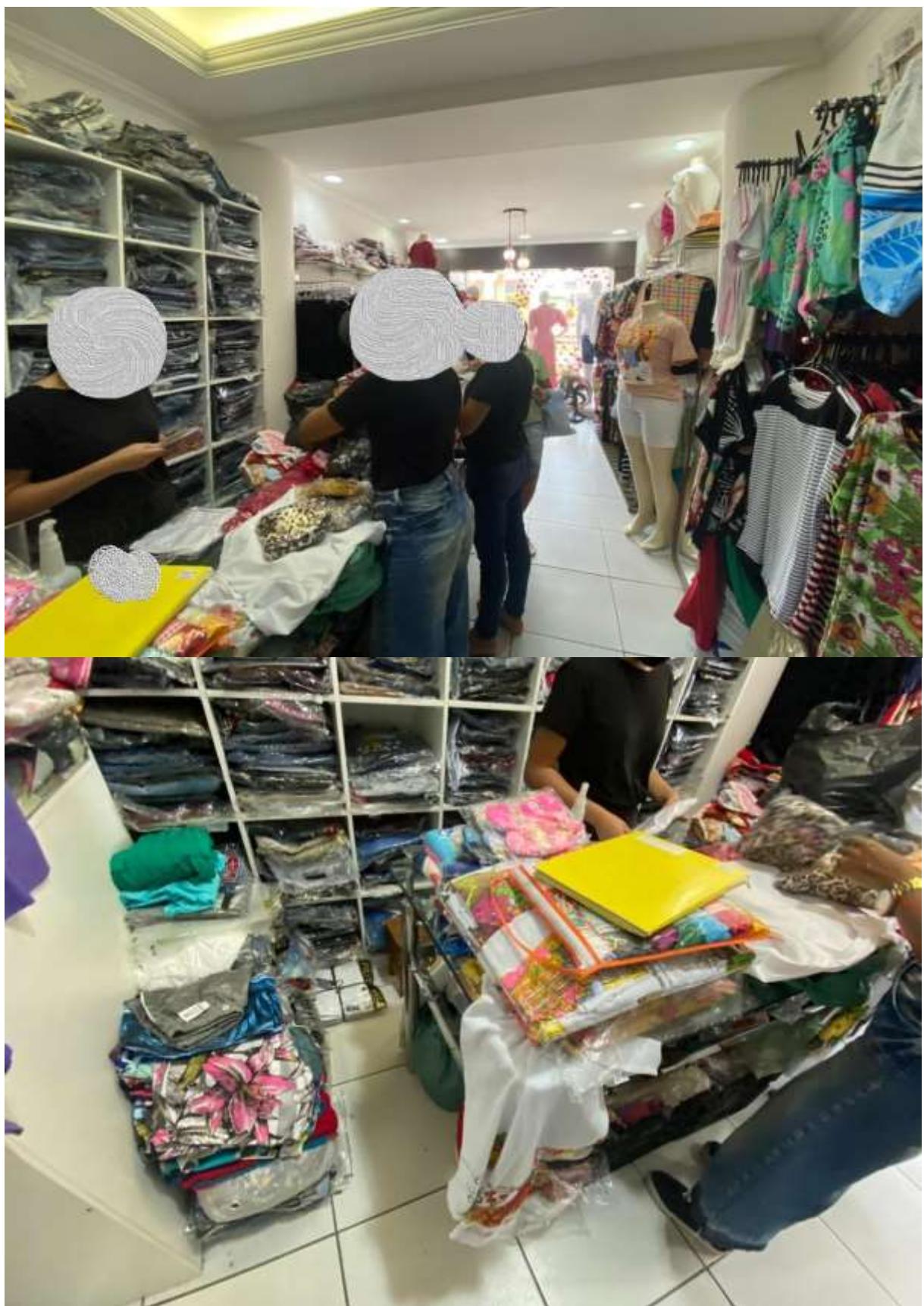
VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração /** Sylvia Constant Vergara. – 16. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

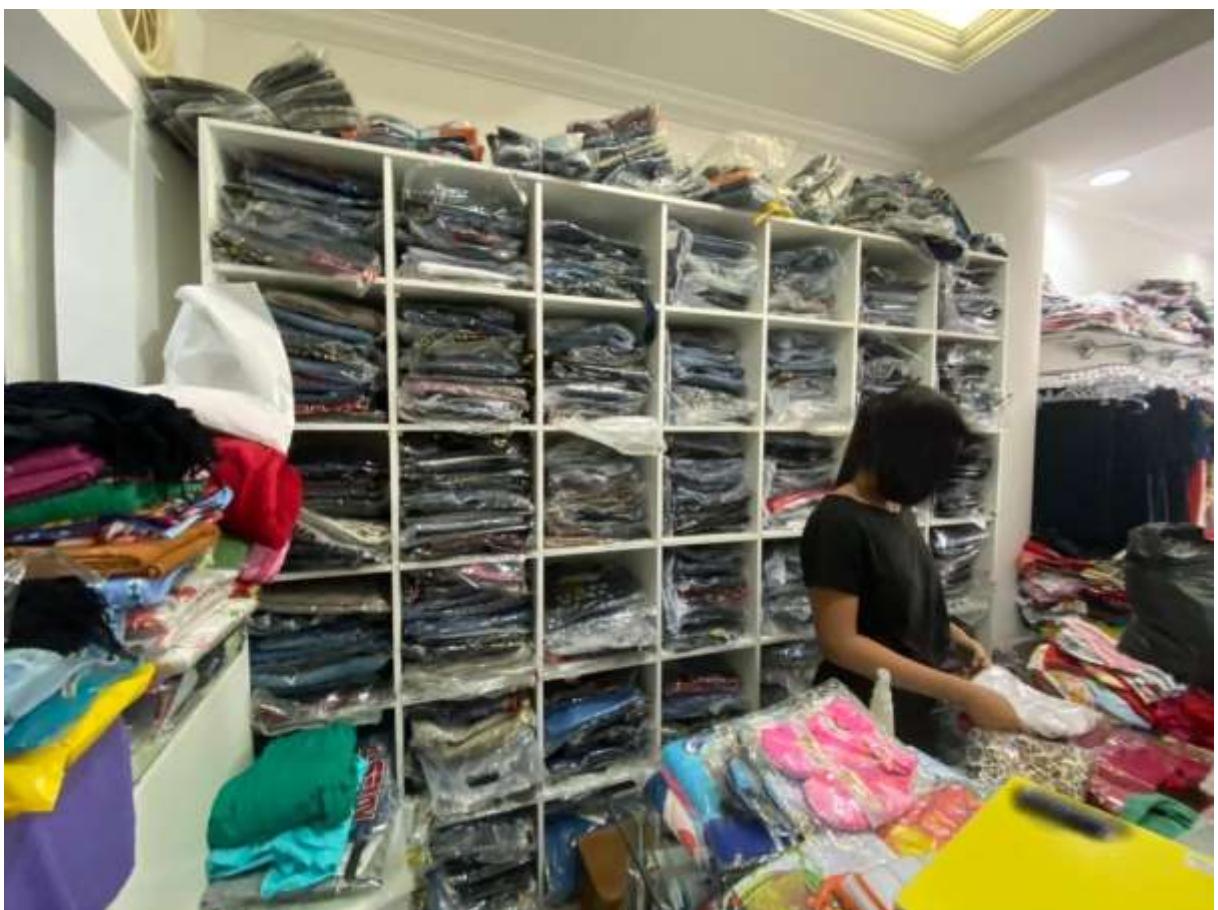
## APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista

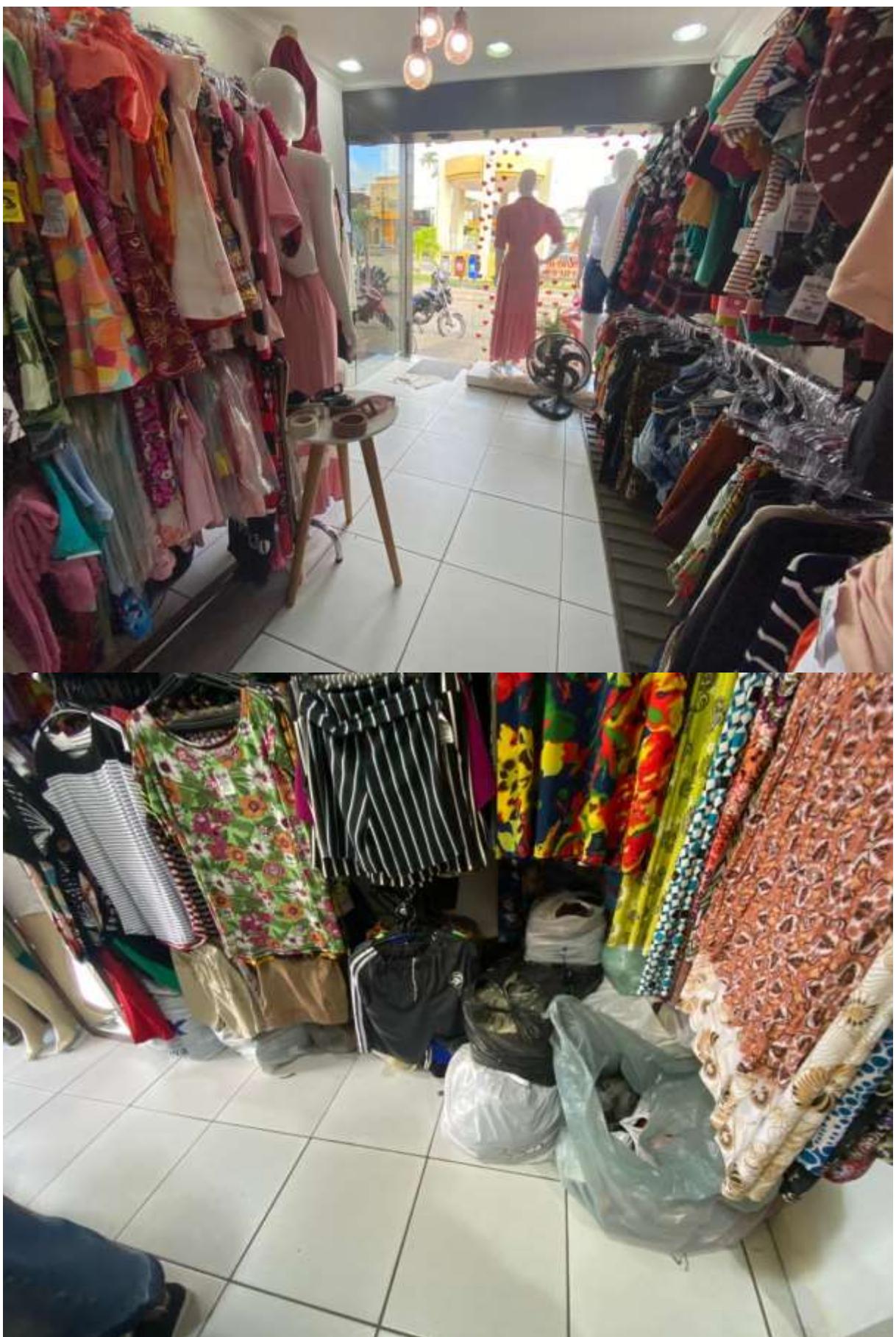
- a)** Há quanto tempo a sua microempresa está no mercado?
- b)** Como começou?
- c)** Qual é o seu negócio?
- d)** Onde se pretende chegar?
- e)** Existe algum tipo de planejamento na empresa, se sim, como é feito?
- f)** Como são planejadas as compras?
- g)** No que se refere a organização do ambiente da loja, como é feita?
- h)** Como é feito o registro daquilo que entra e sai da loja?

## **APÊNDICE B- Roteiro de Observação**

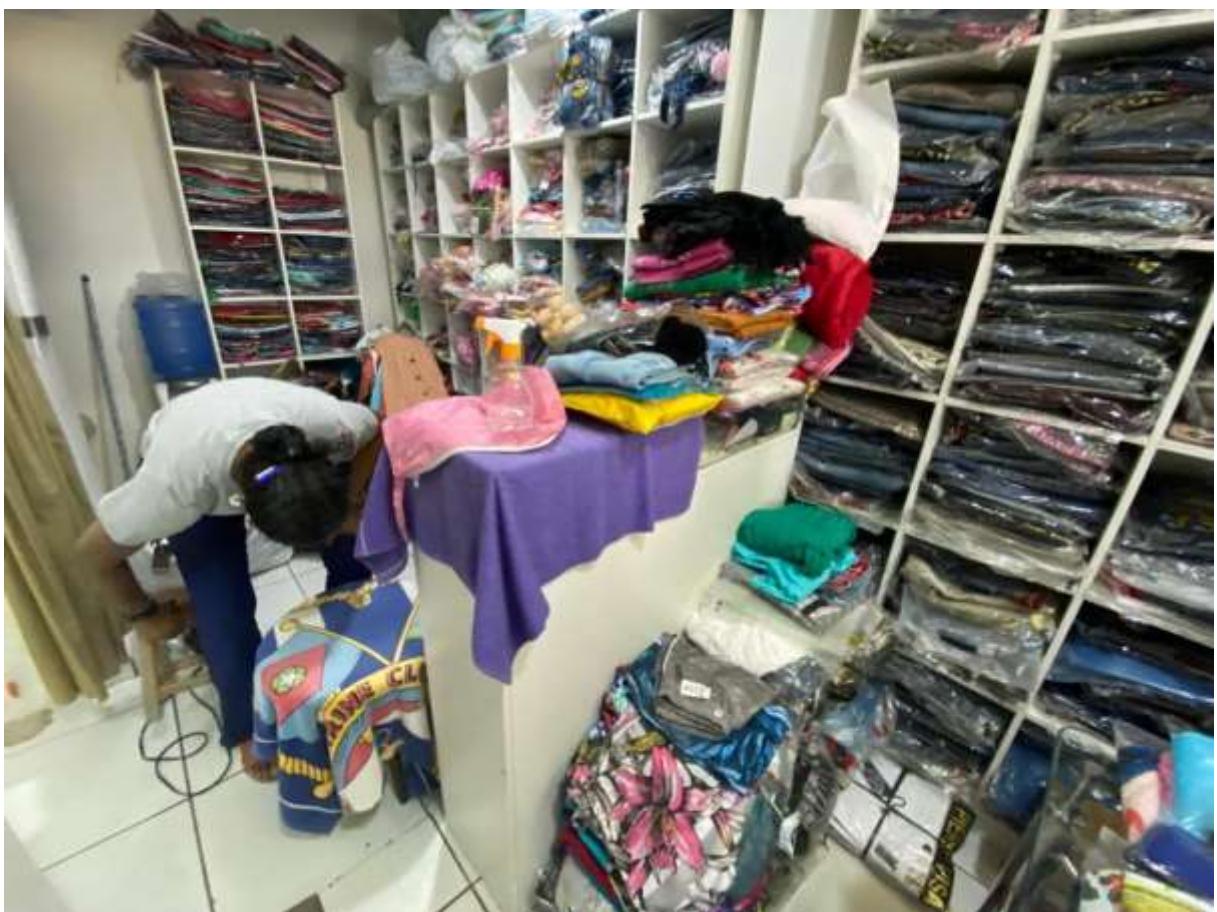
<b>TEMAS</b>	<b>ASPECTOS OBSERVADOS</b>
Atendimento ao Cliente	Abordagem ao cliente
	Motivação das colaboradoras
	Tempo de atendimento
	Tempo de espera
Vendas pelo WhatsApp e Instagram	Interação com o cliente
	Tempo de respostas
	Publicações dos produtos na "vitrine online".
Estoque	Organização do estoque
	Nível de estoque
	Controle de estoque
Finanças e vendas	Formas de pagamento e de recebimento
	Registros de movimentação financeira
	Organização das despesas e dos custos

**ANEXO 1 - Fotos da microempresa estudada**









**ANEXO 2 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu, **JOANA D'ARC RAMOS DO NASCIMENTO** declaro por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) e/ou participar na pesquisa de diagnóstico empresarial. Fui informado(a), ainda, de que a pesquisa foi realizada por **FLÁVIA RODRIGUES FERREIRA**, a quem poderei contatar / consultar a qualquer momento que julgar necessário.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos com as informações dessa pesquisa, que, em linhas gerais é a *elaboração de uma proposta de planejamento estratégico para a microempresa*.

Minha colaboração com informações e a empresa estudada se farão de forma anônima. Tenho ciência que será apenas apresentadas informações de porte da empresa, seu segmento de atuação e seu ramo de atividade. Foi informado(a) que o acesso aos dados coletados se farão apenas pelo(a) pesquisador(a) e/ou seu(s) orientador(es) / coordenador(es), bem como as análises dos seus resultados. Também fui informado(a) de que posso me retirar desse(a) estudo / pesquisa / programa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

09 de julho de 2021.

Assinatura do participante: *Joana Darc Ramos do Nascimento*

Assinatura do pesquisador: *Flávia Rodrigues Ferreira*