



UFPB

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

RAFFAEL ASSIS DE ALMEIDA

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UM MEI NO COMÉRCIO
VAREJISTA DE COSMÉTICOS EM JOÃO PESSOA

JOÃO PESSOA

2024

RAFFAEL ASSIS DE ALMEIDA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UM MEI NO COMÉRCIO
VAREJISTA DE COSMÉTICOS EM JOÃO PESSOA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Graduação em
Engenharia de Produção Mecânica da
Universidade Federal da Paraíba como um dos
requisitos para obtenção do título de Bacharel
em Engenharia de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Me. Jailson Ribeiro de Oliveira

JOÃO PESSOA

2024

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

A447p Almeida, Raffael Assis de.

Proposta de planejamento estratégico de um MEI no comércio varejista de cosméticos em João Pessoa / Raffael Assis de Almeida. - João Pessoa, 2024.
74 f. : il.

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

1. Planejamento estratégico. 2. MEI. 3. Comércio Varejista de Cosméticos. I. Oliveira, Jailson Ribeiro de. II. Título.

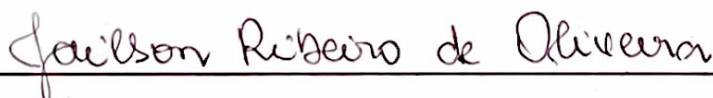
UFPB/BSCT

CDU 658.5

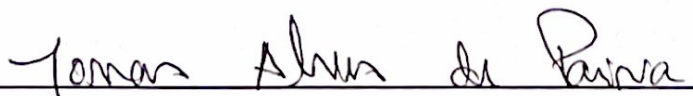
RAFFAEL ASSIS DE ALMEIDA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UM MEI NO COMÉRCIO
VAREJISTA DE COSMÉTICOS EM JOÃO PESSOA**

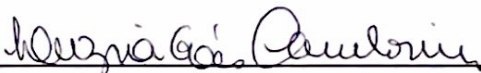
Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Coordenação do Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal da Paraíba, defendido em 08/04/2024, em cerimônia de defesa pública, obtendo o conceito APROVADO, sob avaliação da banca examinadora a seguir:



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



Prof. Dr. Jonas Alves de Paiva – Examinador – DEP/CT/UFPB



Prof. Dra. Luzia Goés Camboim – Examinador – DEP/CT/UFPB

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, gostaria de agradecer aos meus pais, Nelson Carneiro de Almeida e Paula Francinete Assis Balbino, que sempre fizeram de tudo e mais um pouco para garantir que tivesse uma educação de qualidade e todo o apoio familiar necessário, para que eu pudesse me tornar um cidadão íntegro. Observando os mínimos detalhes e garantindo que nada de mal acontecesse comigo, me ajudando em todas as etapas da minha vida e dando todo o apoio necessário.

As minhas avós Creuza Carneiro (in memoriam) e Terezinha Assis, meus avôs José Soares (in memoriam) e José Balbino (in memoriam), minhas tias Angélica Assis, Maria Aparecida (in memoriam), meus tios Ernani Balbino (in memoriam), Francimar Balbino e Francisco Romão que deram todo o suporte na minha criação, ajudando meus pais e fornecendo todo amor que uma família pode oferecer para que eu crescesse num ambiente saudável e feliz.

Aos meus primos Weverton Assis, Vivian Michele e Carol Maria por todos os momentos de brincadeiras vividos, criando memórias inestimáveis da minha infância.

A minha namorada Vitória Maciel que me deu todo o apoio para a elaboração deste trabalho, me ajudando nas pesquisas, fornecendo informações do seu negócio, no qual este trabalho foi realizado e me motivando a continuar e concluir essa etapa da minha vida. Sou muito grato por tudo que você fez, a cada minuto dedicado para me ajudar e para ouvir nos momentos alegres e difíceis. Sem o seu apoio a elaboração deste TCC seria muito mais árduo.

Aos meus melhores amigos Caio Piomonte e Rodrigo Fernandes que sempre estiveram do meu lado independente da situação, prontos para me ajudar seja com uma conversa ou um abraço.

Agradeço ainda as minhas amigas que este curso me apresentou, Nicole Caetano e Yohanna Batista, que foram imprescindíveis, para tornar as cadeiras mais leves, seja com conversas e apoio nos trabalhos realizados ao decorrer do curso.

A meu professor e orientador Jailson Ribeiro por todo conhecimento transmitido ao longo do curso, fomentando em mim o espírito empreendedor.

Por fim, mas não menos importante, agradeço a Deus por ter me mostrado através das dificuldades os caminhos que deveria seguir e a Nossa Senhora que me acolheu no seu manto, cuidando de mim como seu filho e enxugando minhas lágrimas nos momentos difíceis da minha caminhada.

“Em tudo quanto se empreende, há que atribuir dois terços à razão e o outro terço ao acaso. Se aumentardes a primeira fracção, sereis pusilânime. Aumentai a segunda, sereis temerário.”

(Napoleão Bonaparte)

ALMEIDA, Raffael Assis. **Proposta de planejamento estratégico de um MEI no comércio varejista de cosméticos em João Pessoa**. 74 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção Mecânica). João Pessoa – PB. Universidade Federal da Paraíba. Centro de Tecnologia. 2024.

RESUMO

As empresas buscam, sempre, maneiras de alcançar vantagem competitiva frente aos concorrentes. Com isso, tem-se o planejamento estratégico que está atrelado ao ambiente empresarial, como um processo que possibilita que a organização tenha uma visão do seu ambiente interno e externo, fornecendo a identificação de possíveis riscos e oportunidades. Esse trabalho tem por objetivo a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico para um Microempreendedor Individual no setor de comércio varejista de cosméticos na cidade de João Pessoa-PB. O estudo foi desenvolvido, inicialmente, pelo levantamento de informações sobre a empresa a partir de conversas com a proprietária, o que possibilitou a elaboração da identidade organizacional da empresa. Em seguida, foi feita a análise e diagnóstico dos ambientes interno e externo a partir das ferramentas PEST, Modelo das cinco forças de Porter, Matriz SWOT e o Business Model Canvas, resultando no traçado dos objetivos, metas e estratégias do negócio. Dessa forma, foi criada a proposta do plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H para o atingimento dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento. Após essa etapa foi realizada a avaliação e controle das atividades definidas.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; MEI; Comércio Varejista de Cosméticos.

ALMEIDA, Raffael Assis. **Proposal for strategic planning of a MEI in the retail trade of cosmetics in João Pessoa.** 74 pages. Undergraduate thesis (Bachelor in Mechanical Production Engineering). João Pessoa – PB. Federal University of Paraíba. Technology Center. 2024.

ABSTRACT

Companies are always looking for ways to achieve a competitive advantage over their competitors. With this, strategic planning is linked to the business environment, as a process that allows the organization to have a vision of its internal and external environment, providing the identification of possible risks and opportunities. This work aims to develop a strategic planning proposal for an Individual Microentrepreneur in the cosmetics retail sector in the city of João Pessoa-PB. The study was initially developed by collecting information about the company from conversations with the owner, which made it possible to develop the company's organizational identity. Next, the analysis and diagnosis of the internal and external environments were carried out using PEST tools, Porter's Five Forces Model, SWOT Matrix, and the Business Model Canvas, resulting in the outlining of business objectives, goals, and strategies. In this way, the action plan proposal was created using the 5W2H tool to achieve the objectives and goals established in the planning. After this stage, the defined activities were evaluated and controlled.

Keywords: Strategic planning; MEI; Cosmetics Retail.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipos de planejamento	20
Figura 2 – Estrutura do planejamento estratégico	22
Figura 3 - Modelo PEST	30
Figura 4 - Matriz SWOT	32
Figura 5 - Método 5W2H	34
Figura 6 - Business Model Canvas.....	35
Figura 7 – Valores	41
Figura 8 – Analise PEST	43
Figura 9 – Intensidade das forças	45
Figura 10 – Gráfico das estratégias genéricas	46
Figura 11 – Análise SWOT	47
Figura 12 – Business Model Canvas	51
Figura 13 – Acompanhamento de estratégias 2024	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação do porte segundo Receita Federal	19
Quadro 2 - Classificação do porte segundo IBGE	19
Quadro 3 - Cinco forças de Porter (Intensidade da força)	44
Quadro 4 – Cinco forças de Porter (Avaliação)	45
Quadro 5 – Análise das estratégias genéricas	46
Quadro 6 – Metas do objetivo 01.....	54
Quadro 7 – Metas do objetivo 02.....	54
Quadro 8 – Estratégias do objetivo 01	55
Quadro 9 – Estratégias do objetivo 02	55
Quadro 10 – Plano de ação do objetivo 01	57
Quadro 11 – Plano de ação do objetivo 02	58

LISTA DE SIGLAS

ABIHPEC	Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
CNI	Confederação Nacional da Indústria
EI	Empresário Individual
EIRELI	Empresa Individual de Responsabilidade Limitada
EPPs	Empresas de Pequeno Porte
HPPC	Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICEI	Índice de confiabilidade do Empresário Industrial
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
MEI	Microempreendedor Individual
MEs	Microempresas
PEST	Políticos, Econômicos, Sociais e Tecnológicos
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Sinduscon	Sindicato das Indústrias da Construção Civil de João Pessoa
SLU	Sociedade Limitada Unipessoal
SWOT	Strengths, Weakness, Opportunities and Threats

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Delimitação do problema de pesquisa	12
1.2	Objetivos	14
1.2.1	Objetivo geral	14
1.2.2	Objetivos específicos.....	14
1.3	Justificativa.....	14
2	REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1	Empreendedorismo	16
2.1.1	Tipos e porte de empresas no Brasil	17
2.2	Planejamento	19
2.3	Planejamento estratégico	21
2.3.1	Missão	24
2.3.2	Visão.....	24
2.3.3	Valores	25
2.3.4	Análise do ambiente externo e interno	25
2.3.5	Metas e objetivos.....	26
2.3.6	Estratégias.....	27
2.3.7	Plano de ação.....	27
2.3.8	Avaliação e controle	28
2.4	Ferramentas de análise e diagnósticos estratégicos.....	29
2.4.1	Modelo PEST	29
2.4.2	Cinco forças de Porter	30
2.4.3	Análise das estratégias genéricas	31
2.4.4	Matriz SWOT	32
2.4.5	5W2H.....	33
2.4.6	Business Model Canvas	35
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	37
3.1	Classificação da pesquisa	37
3.2	Ambiente da pesquisa.....	38
3.3	Coleta de dados	39
3.4	Análise de dados	39

4	RESULTADOS	40
4.1	Definição das diretrizes organizacionais	40
4.1.1	Missão	40
4.1.2	Visão	41
4.1.3	Valores	41
4.2	Desenvolvimento do diagnóstico dos ambientes	42
4.2.1	Análise do ambiente externo	42
4.2.1.1	<i>Análise do macroambiente</i>	43
4.2.1.2	<i>Análise setorial</i>	44
4.2.2	Análise do ambiente interno	45
4.2.2.1	<i>Análise das estratégias genéricas</i>	46
4.2.3	Análise SWOT	47
4.3	Modelo de negócio	50
4.4	Objetivos e metas	52
4.4.1	Objetivos	52
4.4.2	Metas	53
4.5	Estratégias	54
4.6	Plano de ação	56
4.7	Avaliação e controle	60
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
	REFERÊNCIAS	63
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	69
	ANEXO A – Cinco Forças de Porter	70
	ANEXO B – Análise das Estratégias Genéricas	73
	ANEXO C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	74

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo é um Trabalho de Conclusão de Curso de graduação de Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal da Paraíba, no qual apresenta-se uma proposta de planejamento estratégico para um microempreendedor individual no setor de comércio varejista de cosméticos em João Pessoa. Neste capítulo serão abordados a problemática da pesquisa, os objetivos gerais e específicos e a justificativa deste trabalho.

1.1 Delimitação do problema de pesquisa

Com o advento da pandemia de Covid-19, milhares de brasileiros se viram confinados em suas casas, desempregados e sem perspectiva de retorno as atividades normais. Neste aspecto, o empreendedorismo surgiu como uma oportunidade de renda em meio à crise sanitária mundial. Segundo o boletim Mapa de Empresas disponibilizado pelo governo federal, existem 13.486.017 MEI, de um total de 19.373.257 empresas ativas no país. Números que demonstram que quase 70% das empresas ativas são MEI e de acordo com o diretor do Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração do Ministério da Economia (2022), esses valores são consequência de políticas públicas que fomentam o empreendedorismo e visam desburocratizar a abertura de uma empresa.

O alto número de empresas no país é acompanhado de uma alta taxa de mortalidade, principalmente nos pequenos negócios, que segundo o Presidente do Sebrae (2020), está relacionada a falta de gestão e experiência no ramo. Com isso, a pesquisa desenvolvida pelo Sebrae (2020), demonstrou que as principais causas de encerramento de uma empresa estão relacionadas à falta de planejamento, capacitação e gestão. Os dados demonstram uma deficiência por parte das empresas, acarretando o fechamento da mesma em até cinco anos de funcionamento. O microempreendedor individual (MEI), apresenta a maior taxa de mortalidade dentre os tipos de negócios no Brasil, segundo a pesquisa Sobrevivência das empresas (2020).

Apresentada a contextualização, foi identificado a necessidade da realização de estudos para que o negócio permaneça de maneira competitiva no mercado. Desta forma, tem-se o planejamento estratégico que surgiu no contexto militar oriundo do

termo estratégia, originado na Grécia Antiga, com o conceito inicial de a “arte do general”, no sentido de um caminho a ser percorrido (STEINER e MINER, 1981).

Nesse cenário, o planejamento estratégico surge atrelado ao ambiente empresarial, como um processo que possibilita que a empresa tenha uma visão do seu ambiente interno e externo, possibilitando a identificação de possíveis riscos e oportunidades (GORH e SANTOS, 2010). Decorre que o planejamento estratégico é um processo de extrema importância para auxiliar no desenvolvimento da empresa, auxiliando a tomada de decisões relacionadas aos caminhos a serem seguidos pela organização.

Neste contexto, do ponto de vista empreendedor, o planejamento e o estudo de tendências fizeram com o que o setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) se tornasse o setor como um dos mais confiáveis, segundo os resultados do ICEI (Índice de confiabilidade do Empresário Industrial) divulgado pela CNI (Confederação Nacional da Indústria) (2020). De acordo com a ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos) (2023), o Brasil ocupa o quarto lugar no ranking mundial de consumo de produtos HPPC, ficando atrás dos Estados Unidos, China e Japão, gerando um faturamento de 29,62 bilhões de dólares em 2019, apresentando uma alta de 5,8% no faturamento de 2021 e um crescimento de 8,5% entre janeiro e setembro de 2022.

Ao refletir acerca dos dados apresentados, o trabalho foi desenvolvido em uma empresa de cosméticos localizada no bairro dos bancários, em João Pessoa/PB, com o foco na comercialização de produtos de beleza e prestação de serviços de maquiagem. O bairro em questão está localizado na zona sul da capital, e é uma das localidades com o maior crescimento imobiliário da capital, concentrando 42% dos imóveis vendidos, de acordo com o Sindicato das Indústrias da Construção Civil de João Pessoa (Sinduscon) (2018).

Visto que o atual cenário empreendedor, em especial das microempresas, necessita de uma flexibilidade e melhoria contínua para se adaptar às demandas da sociedade, este trabalho tem como objetivo elaborar uma proposta de planejamento estratégico com o intuito de auxiliar a organização na identificação dos cenários e a elaboração de estratégias que proporcionem o alcance dos objetivos definidos. Além disto, o presente trabalho busca responder a seguinte pergunta: **Como elaborar um planejamento estratégico para auxiliar no desenvolvimento de um microempreendedor individual?**

1.2 Objetivos

Neste tópico, serão abordados o objetivo geral e os específicos que ajudaram no processo da pesquisa fornecendo um foco e uma direção clara para o presente trabalho de conclusão de curso.

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar uma proposta de planejamento estratégico para um microempreendedor individual no setor de cosméticos da zona sul da cidade de João Pessoa.

1.2.2 Objetivos específicos

- Elaborar um modelo de Planejamento Estratégico com base na literatura a ser usado como referência para o estudo;
- Definir as diretrizes organizacionais da empresa;
- Desenvolver um diagnóstico do cenário externo e interno à empresa;
- Desenhar um modelo de negócio com base no diagnóstico dos cenários estudados;
- Estabelecer objetivos, metas e estratégias para o negócio;
- Estabelecer um plano de ação para implementação das estratégias elaboradas;
- Propor um plano de acompanhamento para os objetivos e metas definidos.

1.3 Justificativa

Atualmente com a expansão da globalização e a popularização da internet, as organizações precisam estar atentas às modificações da sociedade, acompanhando suas demandas, para não perder oportunidades, a fim de alcançar vantagens competitivas. Para isso, é de extrema importância a existência de um planejamento estratégico para que a empresa possa estar preparada para a tomada de decisões com clareza e segurança.

Com o crescimento do mercado de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC), conseqüentemente tem-se o aumento da concorrência e das opções de competidores no mercado. Com isso tem-se que o comércio varejista de cosméticos é um setor dinâmico e estratégico da economia, ele tem uma forte influência das tendências de moda e beleza. As lojas especializadas nesse segmento oferecem uma ampla gama de produtos, desde maquiagens e perfumes até itens de cuidados com a pele e cabelo, atendendo a uma diversidade de preferências e necessidades dos consumidores. A concorrência acirrada impulsiona a inovação e a diferenciação de marcas, levando as empresas a investirem em marketing, pesquisa e desenvolvimento. Além das lojas físicas, o comércio online tem se destacado como um canal de vendas cada vez mais relevante, proporcionando conveniência e acesso a uma ampla variedade de marcas e produtos. O que resulta, na necessidade de identificar e estar preparado para atender às expectativas dos clientes.

Como apresentado na pesquisa Causa Mortis, desenvolvida pelo Sebrae em 2020, as principais causas de fechamento são a falta de planejamento prévio, gestão empresarial e o comportamento do empreendedor.

Tal fato, que justifica a realização do estudo na empresa selecionada, além de ser uma oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso para o desenvolvimento pessoal e contribuição à sociedade, com a movimentação da economia e a geração de empregos pela empresa estudada. Pode, ainda, pode servir como inspiração para futuros empreendedores e auxiliar no sucesso das próximas organizações, facilitando a trilha do desenvolvimento do empreendimento.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta parte, serão apresentadas as pesquisas, análises e resultados desenvolvidos sobre as questões propostas para este trabalho que tem como temas principais empreendedorismo, planejamento estratégico e ferramentas.

2.1 Empreendedorismo

O professor Dornelas (2001), entende que o empreendedorismo é a capacidade de identificar oportunidades de negócios e transformá-las em empreendimentos lucrativos e inovadores. Essa capacidade envolve a procura constante por soluções criativas e a disposição para correr riscos em prol do sucesso do negócio. O empreendedorismo também é visto pelo autor como um processo de desenvolvimento contínuo, que envolve desde a criação de uma ideia até a gestão eficiente de uma empresa estabelecida. Dornelas (2001), enfatiza a importância do empreendedorismo para o melhor desempenho econômico e social do país.

O economista Schumpeter (1942) afirma que o capitalismo possui um processo de “destruição criativa”, que envolve a criação de novos produtos, métodos de produção e mercados. Esse processo consiste em destruir o antigo para criar algo novo, e é coordenado pelos empreendedores, que são os responsáveis por esse processo. Ainda de acordo com Schumpeter (1942), ele define o empreendedor como uma pessoa com habilidades técnicas para produzir e uma visão capitalista para utilizar recursos financeiros, organizar processos internos e realizar vendas em seu negócio. Essa definição destaca a polivalência do empreendedor, que deve possuir diversas habilidades para ter sucesso em seu empreendimento.

O empreendedorismo está intrinsecamente ligado à inovação, de tal forma que o SEBRAE (2023, p.1) define 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 acordo com FELIPPE (1996), a busca por independência, responsabilidade e auto realização, combinada com habilidades e características pessoais, são fatores que levam muitas pessoas a abrir seu próprio negócio. Este fenômeno é comum e se dá em virtude da perspectiva de poder tomar as próprias decisões e ter controle sobre

a carreira profissional. De fato, não se nasce empreendedor. O desenvolvimento de habilidades e características pessoais que favorecem o empreendedorismo ocorre ao longo da vida, de forma aleatória, por meio das diferentes experiências sociais, familiares, escolares, profissionais e culturais vivenciadas. O empreendedor é um ser social, cujas características individuais se desenvolvem em resposta ao ambiente em que está inserido. Conforme aponta Dolabela (2006), consultor reconhecido em todo o país e especialista em empreendedorismo, a teoria de que a herança genética não é um fator determinante para o empreendedorismo na comunidade científica.

Ainda de acordo com Dornelas (2001), a popularidade do termo empreendedorismo se deve à preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade de reduzir a alta taxa de mortalidade desses negócios, o que tem motivado ações do governo e de entidades empresariais. Com essa alta taxa de mortalidade de empresas, uma das principais consequências é a elevação no índice de desemprego no país. Com o aumento do desemprego, muitos dos ex-funcionários das empresas afetadas criam a ideia de colocar seu próprio negócio, muitas vezes sem experiência no ramo ou sem procurar estudar sobre viabilidade ou gestão financeira. E com isso, acaba se tornando um ciclo, pois sem estudo e organização as empresas tendem a fechar em seus primeiros anos de vida. De acordo com estudo feito pelo Sebrae entre 2018 e 2020, a maior taxa de mortalidade dentre os Pequenos Negócios o MEI tem o maior índice, 29% fecham após 5 anos de atividade. Enquanto as Microempresas (MEs) têm uma taxa de mortalidade de 21,6%, e as Empresas de Pequeno Porte (EPPs) têm a menor taxa de mortalidade, 17% faliram após 5 anos de abertura.

2.1.1 Tipos e porte de empresas no Brasil

Atualmente no Brasil as empresas são classificadas em alguns tipos diferentes, essa classificação tem influência na organização, estruturação e no regime tributário do negócio, variando seus direitos e deveres de acordo com sua classificação. Com isso temos que são classificadas da seguinte forma:

Microempreendedor Individual (MEI): é limitado a uma receita bruta anual (1º de janeiro a 31 de dezembro) de até R\$ 81.000,00 e tem a possibilidade de possuir no máximo um empregado. Este tipo de negócio possui uma abertura rápida, gratuita e sem grandes burocracias, além de ter a possibilidade de recolher todos os impostos

em uma única guia de pagamento com valores fixos mensais, sendo eles 5% do salário mínimo referente ao INSS mais R\$1,00 relativo ao ICMS e R\$ 5,00 do ISS. No entanto, para se tornar um MEI, a empresa tem que se enquadrar em uma das atividades definidas MEI, presentes no Anexo XIII da Resolução CGN 91/2011;

Empresário Individual (EI): desenvolve uma atividade empresarial sem sociedade onde sua responsabilidade é ilimitada, ou seja, os seus bens pessoais respondem pelas obrigações assumidas pela empresa. Esse tipo de negócio pode exercer atividade industrial, comercial ou prestação de serviços, não podendo desenvolver atividades de profissão intelectual, de natureza literária, artística ou científica;

Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI): esta modalidade, assim como no MEI e EI, não possui sócios. Diferentemente do Empresário Individual (EI), essa atuação possui uma responsabilidade limitada, desta forma protegendo o patrimônio pessoal do empresário com a separação patrimonial dos bens. Para se enquadrar neste tipo, é necessário possuir um capital social de no mínimo cem salários mínimos;

Sociedade Limitada Unipessoal (SLU): embora tenha sociedade na composição do seu nome, esta modalidade não possui sócios. Criada em 2019 é similar a EIRELI, porém não possui a necessidade de ter um capital mínimo para a abertura da mesma;

Sociedade Empresária: esse tipo de modalidade empresarial é possível a união de dois ou mais sócios com o intuito do desenvolvimento de uma atividade econômica de maneira profissional. A sociedade empresária tem a responsabilidade limitada ao seu capital social, desta forma os sócios não respondem com seus bens pessoais pelas obrigações assumidas pela pessoa jurídica, exceto em casos de sonegação fiscal, estelionato, fraude má-fé e etc. A empresa desta categoria deverá se enquadrar em um dos tipos de sociedade empresária, sendo elas:

- Sociedade Simples;
- Sociedade Limitada;
- Sociedade Anônima;
- Sociedade em Nome Coletivo;
- Sociedade em Comandita Simples;
- Sociedade em Comandita por Ações;

- Sociedade em conta de Participação;
- Sociedade de Advogados;
- Sociedade Cooperativa.

E no que se refere ao porte de empresas brasileiras, temos que são caracterizadas de acordo com o seu tamanho. Atualmente no nosso país podemos definir o tamanho de algumas maneiras, não existindo uma legislação específica sobre os portes, com isso existe uma variação na classificação em relação aos órgãos do Governo Federal. Para a Receita Federal (2023) o porte é definido em relação ao faturamento anual, sendo elas:

Quadro 1 - Classificação do porte segundo Receita Federal

Classificação	Faturamento Anual
MEI	Faturamento até R\$81 mil
Micro empresa	Faturamento até R\$360 mil
Empresa de Pequeno Porte	Faturamento até R\$4,8 milhões
Demais portes	Faturamento superior a R\$4,8 milhões

Fonte: Adaptado de Receita Federal (2023).

Já o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2023), classifica o porte das empresas segundo a quantidade de funcionários e à área de atuação do negócio de acordo com a tabela a seguir:

Quadro 2 - Classificação do porte segundo IBGE

Classificação	Indústria	Serviços
Grande porte	500 ou mais funcionários	100 ou mais funcionários
Médio Porte	100 a 499 funcionários	50 a 99 funcionários
Pequeno Porte	20 a 99 funcionários	10 a 49 funcionários
Microempresa	até 19 funcionários	até 9 funcionários

Fonte: Adaptado de Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2023).

2.2 Planejamento

Planejamento é o processo de definir objetivos, estabelecer estratégias e tempo de duração e identificar as ações necessárias para alcançar os propósitos. De acordo

com Chiavenato (2014), "o planejamento é um processo contínuo e dinâmico que envolve a definição de objetivos, a escolha das melhores alternativas para alcançá-los e a tomada de decisões baseadas em informações relevantes".

O planejamento corporativo envolve o estabelecimento de metas e objetivos claros, estratégias para alcançá-los e ações para efetivar essas estratégias. Para Kotler (1992, p.63), "planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado". Existem três tipos de planejamento que são de suma importância para a gestão corporativa: o planejamento estratégico, o planejamento tático e o planejamento operacional. Cada um deles tem um papel específico na definição dos objetivos, estratégias e das ações da empresa.

Figura 1 - Tipos de planejamento



Fonte: Gordeeff (2020).

O planejamento estratégico é o mais amplo e de longo prazo dos três tipos. De acordo com Oliveira (2015, p. 37), "o planejamento estratégico é um processo contínuo de formulação de estratégias para a organização, com o objetivo de definir sua posição competitiva e maximizar sua eficácia a longo prazo". Essa espécie de planejamento abrange a definição da missão, visão e valores da corporação, a análise do ambiente externo e interno da empresa e a designação de objetivos e metas de longo prazo.

O planejamento tático é mais específico e possui um médio prazo. Segundo Chiavenato (2014), "o planejamento tático é o processo de desdobramento do planejamento estratégico em planos mais detalhados, envolvendo as áreas funcionais

da organização". Essa espécie de planejamento envolve a designação de objetivos e metas mais específicas para cada área da organização, a definição de estratégias para alcançar essas metas e a destinação de recursos para cada área da empresa.

O planejamento operacional é o mais detalhado e possui um curto prazo comparado aos três tipos de planejamento. De acordo com Maximiano (2011), "o planejamento operacional é o processo de desdobramento do planejamento tático em planos mais detalhados e específicos para cada tarefa ou atividade". Essa espécie de planejamento envolve a definição de ações específicas para cada parte da organização, a designação de responsabilidades e prazos para cada tarefa e a destinação de recursos para cada ação.

2.3 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é um processo que envolve a definição de objetivos e metas de longo prazo, bem como a identificação de estratégias para alcançá-los. De acordo com Mintzberg (1994), "a estratégia é um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente".

Além disso, é importante destacar que o planejamento estratégico deve ser um processo contínuo e adaptável às mudanças do ambiente externo e interno da empresa. Como afirma Drucker (2001), "o planejamento de longo alcance não lida com decisões futuras, mas com o futuro de decisões presentes".

Segundo Porter (1989), o planejamento estratégico deve incluir a análise da concorrência e a criação de uma estratégia competitiva. O autor ainda defende que a estratégia deve ser baseada em uma análise das vantagens competitivas de uma organização em relação aos concorrentes.

Ansoff (1977) ressalta que a análise do mercado e o desenvolvimento de estratégias são cruciais para a entrada de uma empresa em novos mercados ou para expandir sua operação em mercados já existentes. Ele sugere quatro métodos de crescimento empresarial: penetração no mercado, desenvolvimento de produtos, expansão do mercado e diversificação.

De acordo com Fischmann e Almeida (1991, p. 25), o planejamento estratégico é definido como:

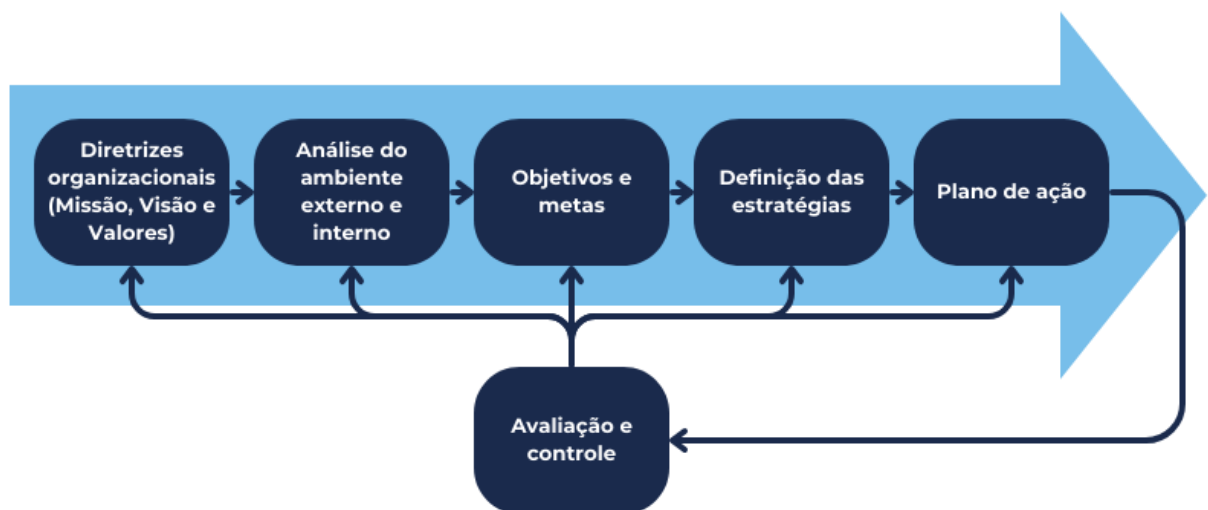
[...] é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Não há definição única no que se refere ao processo de planejamento estratégico. Mas, apesar de possuir inúmeras definições e metodologias descritas na literatura, existe um consenso em relação às fases e atividades imprescindíveis para o desenvolvimento do planejamento estratégico. Em relação as etapas iniciais para o desenvolvimento do planejamento, há duas possibilidades segundo Oliveira (2018):

- Definir inicialmente “aonde se quer chegar” e depois “como a empresa está para chegar na situação desejada”;
- Definir “como a empresa está” e depois “aonde se quer chegar”.

Neste trabalho vamos adotar a primeira possibilidade, visto que esse processo possibilita uma maior criatividade no processo por não possuir restrições em relação ao ambiente. Com isso é possível observar um modelo de estrutura do planejamento estratégico na Figura 2, a seguir:

Figura 2 – Estrutura do planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Fischmann e Almeida (1991) e Oliveira (2018).

É possível observar, por meio do modelo acima, que as etapas que convergem no processo de planejamento estratégico de acordo com os autores Fischmann e Almeida (1991) e Oliveira (2015) são:

A **primeira etapa** consiste na elaboração das diretrizes organizacionais, sendo composta pela missão, visão e valores;

A **segunda etapa** consiste nas análises do ambiente externo, que abrangem a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente em que a empresa está incluída. Isso integra os fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos e ambientais que podem afetar a empresa. E a análise do ambiente interno, em que são considerados os recursos e capacidades da empresa. E isso abrange a análise das habilidades e competências dos colaboradores, a avaliação dos processos internos e a identificação das forças e fraquezas da organização;

Na **terceira etapa** temos a definição dos objetivos e metas, e como atingi-los. Isso integra a determinação da missão, visão e valores da organização, como inclui o desenvolvimento de planos estratégicos para atingir esses objetivos;

A **quarta etapa** consiste na definição das estratégias para alcançar os seus objetivos e metas definidos na terceira etapa;

A **quinta etapa** é a elaboração do plano de ação e cronogramas, que abarca a execução dos planos estratégicos definidos na etapa anterior, incluindo o remanejamento de recursos, a implementação de mudanças empresariais e a comunicação transparente das metas e objetivos para todos os envolvidos na organização;

Por fim, a **sexta etapa** é a avaliação e controle, que abrange a monitorização do desenvolvimento da empresa em relação aos seus objetivos e metas, incluindo a identificação de desvios em relação ao que foi planejado e a implementação de ações para corrigir esses desvios.

Em síntese, seguindo essas seis etapas do planejamento estratégico podemos ajudar várias as empresas a determinarem seus objetivos e metas de longo prazo, encontrar oportunidades e ameaças no ambiente em que estão inseridas, avaliar seus recursos e capacidades internas, implementar planos estratégicos e monitorar seu avanço para atingir o sucesso a longo prazo.

Por fim, o planejamento estratégico é um processo essencial para o sucesso da empresa, que deve seguir uma estruturação básica para definir objetivos e metas de longo prazo e selecionar as estratégias mais adequadas. É importante que o planejamento seja adaptável e um processo contínuo para lidar com as mudanças do ambiente externo e interno.

2.3.1 Missão

A missão empresarial é uma declaração que define o propósito e as atividades de uma empresa. A missão deve ser clara, concisa e orientada para a ação, fornecendo uma direção para as atividades da empresa. Ela deve descrever o que a empresa faz, para quem e como faz. Drucker (2001, p. 56) complementa enfatizando:

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.

Um exemplo de missão empresarial é a da empresa Nike: "Trazer inspiração e inovação para todos os atletas do mundo". Essa missão orientou a empresa a criar produtos inovadores e de alta qualidade para atender às necessidades dos atletas em todo o mundo. Com base nessas citações, é válido salientar que a missão é uma das primeiras etapas e uma das mais importantes do processo de planejamento estratégico. A missão, visão e valores definem todo comportamento da empresa no mercado.

2.3.2 Visão

A visão é uma declaração que define os objetivos e aspirações de longo prazo de uma empresa. De acordo com Kotler e Keller (2012), a visão é uma declaração de sonho ou imagem do futuro que a empresa deseja alcançar. As firmas buscam criar uma visão inspiradora que motive seus colaboradores e clientes, e que esteja alinhada com seus valores e missões. A visão deve ser clara, objetiva e facilmente entendida por todos os envolvidos na empresa. Costa (2007, p. 35) destaca que "o conceito de visão é muito amplo, porém pode ser definido como um conceito operacional que tem como objetivo a descrição da autoimagem da organização: como ela se enxerga, ou melhor, a maneira pela qual ela gostaria de ser vista."

Um exemplo de visão empresarial inspiradora é o da empresa Google: "Organizar as informações do mundo e torná-las universalmente acessíveis e úteis". Essa visão se tornou um guia para as ações da empresa e inspirou a criação de produtos como o Google Search, Google Maps e Google Drive. Em resumo, a visão é uma declaração de aspirações de longo prazo de uma empresa que busca inspirar e motivar seus funcionários e clientes. A visão deve ser algo ousado, atingível e não

uma fantasia, algo impossível de ser alcançado. Além disso, para a visão empresarial faz-se necessário possuir indicadores e metas, sendo elas de curto, médio e longo prazo, no entanto, muitas vezes as empresas não divulgam esses indicadores devido à concorrência.

2.3.3 Valores

Os valores dentro de uma empresa são princípios e/ou crenças que orientam o comportamento e as decisões de uma empresa. Os valores devem ser claramente definidos e comunicados a todos os funcionários e partes interessadas, orientando o comportamento da empresa e criando uma cultura organizacional forte e coesa. Segundo Kotler e Keller (2012), os valores são crenças fundamentais que orientam o comportamento da organização e seus membros. Para Oliveira (2007, p.68), "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.

Um exemplo de valores empresariais é o da empresa Amazon: "Obsessão pelo cliente, propriedade, inovação e comprometimento com a excelência". Esses valores são incorporados em todas as ações da empresa e orientam seu sucesso ao longo do tempo. Em resumo, os valores empresariais são princípios ou crenças que orientam o comportamento e as decisões de uma empresa.

2.3.4 Análise do ambiente externo e interno

A análise do ambiente externo e interno é um processo primordial para o sucesso de qualquer organização. A análise do ambiente interno permite identificar os pontos fortes e fracos da organização, enquanto a análise do ambiente externo permite identificar as oportunidades e ameaças do mercado.

Para a análise do ambiente externo, é incluída a avaliação dos fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos e ambientais que podem afetar a organização. Para Kotler (1992), "a análise do ambiente externo é essencial para identificar as tendências do mercado e as necessidades dos clientes, permitindo que a empresa desenvolva estratégias eficazes para se adaptar às mudanças".

Já para que seja realizada uma análise do ambiente interno, faz-se necessário avaliar alguns aspectos. Porter (1991) ressalta que ao analisar o ambiente interno as organizações podem identificar seus pontos fortes e fracos, possibilitando a alocação adequada de recursos e a formulação de estratégias que aproveitem as vantagens competitivas internas.

Em suma, a análise dos ambientes internos e externos torna-se essencial para a sobrevivência e o triunfo de qualquer tipo empresa. É indispensável analisar diversos aspectos e manusear ferramentas como a análise SWOT para detectar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, permitindo à empresa o desenvolvimento de estratégias eficazes para se adequar às mudanças do mercado.

2.3.5 Metas e objetivos

As metas e objetivos são meios para o alcance do sucesso e realização pessoal e profissional. As metas são uma compilação de objetivos específicos e mensuráveis que um indivíduo ou empresa se propõe a atingir em um determinado espaço de tempo. Elas são um instrumento de suma importância para o planejamento estratégico, a motivação e o controle de resultados. De acordo com Locke e Latham (2002), as metas são compostas por três elementos principais: o conteúdo, a intensidade e a temporalidade. O conteúdo relaciona-se ao que se pretende atingir, a intensidade se refere ao grau de esforço que deve ser imposto para bater a meta e a temporalidade tem relação ao prazo estabelecido para a sua realização.

As metas podem ser segmentadas em diferentes categorias, como as metas de curto, médio e longo prazo, as metas pessoais e profissionais, entre outros. Elas devem ser claramente definidas e comunicadas a todos os indivíduos envolvidos no processo. Além disso, as metas não devem ser fantasiosas, elas têm que ser realistas e alcançáveis, mas também não tão fáceis para que não representem um desafio. Depois de definir metas, é de suma importância ter um plano de ação que leve à sua realização. Tony Robbins (2004) aborda que "uma meta sem um plano é apenas um desejo". Faz-se necessário definir um caminho transparente e consistente para atingir o objetivo estabelecido.

Em relação aos objetivos, eles são os resultados que um indivíduo ou empresa deseja atingir em um determinado período de tempo. Eles representam um estágio almejado no futuro e são fundamentais para o sucesso pessoal e profissional. De

acordo com Robbins (2005), ele ressalta que "um objetivo bem definido é mais do que uma declaração de intenção". Ele deve ser específico e mensurável, para que possa ser avaliado ao longo do tempo. Definir metas e objetivos é de extrema importância para alcançar o sucesso e realização na vida, seja ele pessoal ou profissional.

2.3.6 Estratégias

O conceito de estratégia surgiu ao longo do tempo como uma maneira de enfrentar cenários desafiadores e atingir objetivos de forma eficaz e eficiente. A palavra "estratégia" tem sua origem na Grécia Antiga, onde era utilizado para descrever as táticas militares usadas pelos generais em confrontos. Ao longo dos anos, o conceito se expandiu para outras áreas, sendo elas no ramo empresarial, político, esportivo, entre outros. A estratégia é imprescindível para atingir o sucesso e superar os concorrentes.

Um dos conceitos mais comuns para estratégia pode ser localizado no livro de Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24): "Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização". Como afirma Porter (1991b, p. 97): "Estratégia é o ato de alinhar uma empresa com seu ambiente".

Dessa forma, é possível compreender a estratégia organizacional de uma empresa como uma forma de conciliar as competências e limitações com as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Segundo Serra, Torres e Torres (2004), a criatividade também é uma característica que tem uma ligação linear com a elaboração de estratégias, dessa forma, qualquer indivíduo pode criá-la não dependendo apenas dos empresários, executivos e gestores.

2.3.7 Plano de ação

Depois de todas as etapas do processo definidas, inicia-se o plano de ação. O plano de ação é uma ferramenta fundamental para garantir que todas as partes comprometidas estejam ordenadas e que trabalhem em coletivo para alcançar um objetivo comum. De acordo com o Exército Brasileiro (2008, p.56), "O Plano de Ação define as tarefas a realizar, os responsáveis, o período, a área evolutiva, os custos e a estratégia adotada".

Drucker, afirma: "Não há nada tão inútil quanto fazer eficientemente algo que não deveria ser feito". Ele evidencia a importância de um plano de ação bem definido, sem ele, torna-se fácil perder-se em tarefas sem utilidade que não contribuem para atingir o objetivo.

O plano de ação exemplifica como colocar em execução a gestão estratégica, onde podemos dar estrutura por meio da ferramenta 5W2H.

2.3.8 Avaliação e controle

O feedback é um instrumento de extrema importância para o controle e desenvolvimentos de processos e desempenho em várias áreas, seja no campo empresarial, educacional ou pessoal. Para Peter Senge, "o feedback é a essência da aprendizagem organizacional". Ele salienta que é fundamental que as empresas criem sistemas de feedback que possibilitem que as pessoas sejam informadas sobre o resultado de suas ações.

Nesta última parte, analisa-se como a empresa está caminhando. De acordo com Certo e Peter (1993), o controle faz-se necessário para medir o desempenho, comparando os resultados obtidos, e fazendo os ajustes necessários para que todo o planejamento saia conforme o esperado.

Em um conceito mais amplo, Oliveira (2012) fala que a etapa de controle envolve:

- Estabelecer e monitorar indicadores de desempenho;
- Mensurar o desempenho dos profissionais inseridos no processo;
- Confrontar o desempenho real com as metas preestabelecidas;
- Implementar medidas corretivas, se necessário;
- Supervisionar e avaliar a eficiência e eficácia das ações corretivas propostas;
- Levantar maiores informações a serem acrescentadas no planejamento estratégico.

Nesse processo de controle, o objetivo é computar o desempenho da empresa após o planejamento estratégico para que as metas e objetivos se concretizem através dos resultados.

2.4 Ferramentas de análise e diagnósticos estratégicos

Neste capítulo serão abordadas as definições das ferramentas utilizadas nesse trabalho. A utilização de ferramentas auxilia na análise, formulação e implementação da estratégia de uma organização. Essas ferramentas fornecem estrutura e metodologia para tomar decisões e ajudar a alcançar os objetivos estratégicos. Cada ferramenta tem sua aplicação específica, que ajuda no desenvolvimento do planejamento estratégico.

2.4.1 Modelo PEST

O modelo PEST é uma metodologia de análise de ambiente que tem como propósito avaliar os fatores sociais, tecnológicos, econômicos e políticos que podem interferir no desempenho de uma organização. O método é amplamente utilizado por empresas de diferentes segmentos para identificar oportunidades e ameaças em seu ambiente e traçar suas estratégias.

De acordo com Porter (1985), a análise dos fatores econômicos envolve a análise das condições econômicas gerais, incluindo crescimento, inflação, taxas de juros e desemprego. Mudanças podem afetar a demanda por produtos e serviços, sendo assim, devem ser levadas em consideração pelas empresas.

A análise dos fatores políticos envolve a análise das políticas governamentais, leis e regulamentos que podem afetar o ambiente empresarial. Mudanças nessas políticas podem atingir a concorrência, os custos e a demanda por produtos e serviços. Afinal, um governo que interfere muito na economia pode criar inúmeros obstáculos para um negócio prejudicando a rentabilidade de operações.

Já a análise dos fatores sociais inclui a avaliação de tendências culturais, demográficas e sociais, como exemplo, mudanças na estrutura etária da população, preferências de consumo e valores culturais. Essas mudanças podem atingir a demanda por serviços e produtos e assim, portanto, devem ser levadas em consideração pelas organizações.

A análise dos fatores tecnológicos consiste na avaliação de inovações tecnológicas que possam afetar a produção e distribuição de produtos e serviços. Essa análise pode incluir a avaliação de novas tecnologias, como a inteligência artificial, a internet das coisas e a impressão 3D. De acordo com Kotler e Armstrong

(2012), a análise dos fatores tecnológicos envolve a análise das inovações tecnológicas que podem afetar a produção e distribuição dos produtos e serviços.

Em suma, o modelo PEST é uma metodologia imprescindível para a análise do ambiente empresarial. Como Johnson, Scholes e Whittington (2011) afirmam, "a análise do ambiente é fundamental para o sucesso empresarial, pois permite que a empresa se adapte às mudanças do mercado e crie uma vantagem competitiva sustentável".

Figura 3 - Modelo PEST

Fatores	Aspectos que devem ser levados em consideração na análise
Econômicos	Mercados globais, abertura da economia, aumento do comércio entre os países, queda das barreiras comerciais, políticas econômicas (cambial, monetária, fiscal e comercial), mercado de capitais, balanço de pagamentos, etc.
Político-legais	Incentivos fiscais, mudança na legislação, monopólios e concessões, relações internacionais, etc.
Socioculturais	Envelhecimento da população, processo migratório, situação social das diferentes camadas da população, fim do emprego, maior tempo livre, incorporação da mulher no mercado de trabalho, preocupação com a saúde e estética, preocupação ecológica, taxa de alfabetização, situação sindical, nível cultural, etc.
Tecnológicos	Aquisição tecnológica pelo país, desenvolvimento e transferência tecnológica, desenvolvimento de fontes alternativas de energia, inteligência artificial, manipulação genética, proteção dos recursos naturais, proteção de marcas e patentes, <i>internet</i> , incentivos do governo, etc.

Fonte: Gohr (2016, p. 8)

2.4.2 Modelo das cinco forças de Porter

O modelo das cinco forças de Porter é uma ferramenta amplamente utilizada para averiguar a competitividade de um setor ou mercado que uma empresa está inserida. Elaborada por Michael Porter, essa ferramenta avalia as forças que moldam a concorrência em uma indústria e como elas afetam a lucratividade das empresas.

A **primeira força** de Porter fala sobre a ameaça de novos concorrentes. Porter alega que "quanto mais fácil for a entrada em um setor, maior será a concorrência e menor será a rentabilidade". Isto é, se a barreira de entrada for de um nível baixo, pode haver um grande número de novos concorrentes, o que pode reduzir a margem de lucro das empresas existentes;

A **segunda força** de Porter aborda sobre o poder de negociação com os fornecedores. Se os fornecedores tiverem mais poder do que os compradores, eles poderão impor preços mais excedentes e condições de venda menos favoráveis. De acordo com Porter, "quando os fornecedores representam uma ameaça real, eles podem exacerbar a concorrência e reduzir a lucratividade do setor";

A **terceira força** de Porter trata do poder de negociação dos compradores. Se os compradores tiverem mais poder do que os fornecedores, poderão negociar preços mais baixos e condições de venda melhores. Porter alega que "os compradores podem ser uma ameaça real para a lucratividade do setor, especialmente se houver muitos compradores concentrados e / ou se o produto ou serviço for padronizado";

Já a **quarta força** é a ameaça de produtos ou serviços substitutos. De acordo com Porter, "os produtos ou serviços substitutos podem limitar o potencial de lucro de um setor, especialmente se os substitutos forem mais baratos ou oferecerem um melhor desempenho";

E por fim, a **quinta força** de Porter fala sobre a rivalidade entre os concorrentes existentes. Se existirem muitos concorrentes, pode se tornar algo tão intenso, que pode levar a uma redução da margem de lucro. Porter afirma que "a rivalidade pode ser particularmente intensa se as empresas estiverem competindo em um setor estagnado ou em declínio".

Em síntese, as cinco forças de Porter são uma ferramenta de extrema utilidade para analisar a competitividade de um setor. Compreender essas cinco forças pode ajudar as empresas a traçar estratégias para melhorar sua posição competitiva e aumentar sua lucratividade.

2.4.3 Análise das estratégias genéricas

Porter (1986), propôs outra ferramenta estratégica onde as empresas podem adotar para se destacar em um mercado competitivo. Essa ferramenta permite que a empresa faça uma análise do seu ambiente interno a fim de identificar seu perfil estratégico. As estratégias genéricas, como chamadas, são divididas em três perfis, sendo eles: liderança em custos, diferenciação e enfoque.

A **estratégia de liderança** em custo consiste na busca de maneiras de produzir e entregar produtos ou serviços a um custo reduzido em comparação ao dos seus concorrentes mantendo um nível razoável de qualidade. Consequentemente, permite

que a empresa ofereça preços mais baixos aos seus consumidores fazendo com o que ganhe mais participação no mercado.

Diferente da estratégia anterior, a **estratégia de diferenciação** tem como propósito criar produtos ou serviços únicos e distintos, independente de custos, que sejam percebidos pelos seus clientes de forma superior e valioso de alguma forma. Essa estratégia pode ser atingida através de recursos exclusivos, designs inovadores, qualidade excepcional, serviços ao cliente diferenciado ou outras características distintivas.

Por fim, a **estratégia do enfoque** consiste na concentração de um segmento de mercado específico ou em um público-alvo. As empresas que usam essa estratégia buscam entender as necessidades e preferências de seus clientes em particular e desenvolver produtos ou serviços afim de atender especificamente a essas demandas, fazendo com o que a empresa se torne especialista em atender esse segmento específico de mercado.

2.4.4 Matriz SWOT

A matriz SWOT é uma ferramenta de análise estratégica muito utilizada por empresas para avaliar sua posição competitiva e identificar possíveis oportunidades ou a perda delas em seu nicho. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), a matriz se dá pela intersecção das forças e fraquezas, e oportunidades e ameaças que vão contra ou a favor dos propósitos da empresa, levando em consideração sua missão, visão e valores.

Figura 4 - Matriz SWOT



Fonte: SCOPI (2021, p.1)

A matriz SWOT apresenta à empresa uma visão ampla acerca dos seus pontos positivos e negativos. A matriz é dividida em quadrantes, sendo eles:

Forças (Strengths) - As forças são os pontos internos da empresa que a diferenciam da concorrência e podem influenciar de forma positiva no resultado final. Segundo Kotler, "as forças internas são fatores que influenciam na realização dos objetivos da organização, como a habilidade de gestão, recursos financeiros, recursos humanos e tecnologia avançada" (KOTLER, 2000, p. 81);

Fraquezas (Weaknesses) - As fraquezas também são um ponto interno que podem prejudicar o desempenho da empresa. Segundo Chiavenato, "as fraquezas internas são os fatores que impedem a organização de realizar seus objetivos, como a falta de habilidade gerencial, recursos financeiros limitados, recursos humanos desqualificados e tecnologia ultrapassada" (CHIAVENATO, 2003, p. 75);

Oportunidades (Opportunities) - As oportunidades são os fatores externos que podem ser aproveitados pela empresa para obter vantagens competitivas. Porter descreve que "o ambiente externo oferece oportunidades para a organização, como mudanças na legislação, crescimento econômico, novos mercados e avanços tecnológicos" (PORTER, 1985, p. 36);

Ameaças (Threats) - As ameaças também são fatores externos que podem atrapalhar o desempenho da empresa. Mintzberg fala que "o ambiente externo também apresenta ameaças para a organização, como a entrada de novos concorrentes, mudanças na legislação, crises econômicas e mudanças de comportamento dos consumidores" (MINTZBERG, 1995, p. 206);

A análise SWOT é uma ferramenta que permite a análise de pontos fortes e fracos internos, bem como oportunidades e ameaças externas, proporcionando assim a identificação de estratégias para o sucesso da empresa.

2.4.5 5W2H

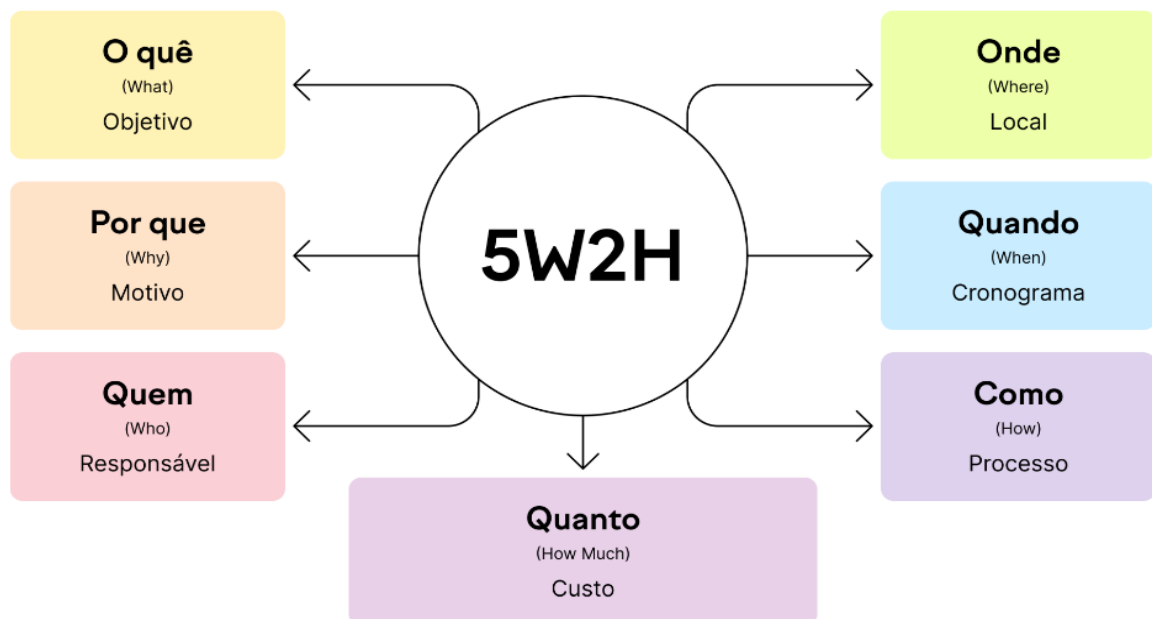
A ferramenta 5W2H é um método utilizado em gestão de projetos e processos organizacionais para detalhar, de forma transparente e objetiva, as ações necessárias para atingir um objetivo específico. O termo é um acrônimo de sete perguntas em inglês: What (o quê), Why (por que), Where (onde), When (quando), Who (quem), How (como) e How much (quanto).

Cada uma das perguntas significa uma etapa imprescindível para a realização das ações fundamentais. Que são elas:

- "What" (o que) faz referência à identificação do objetivo ou problema a ser resolvido;
- "Why" (por que), procura entender as razões que justificam a realização das ações;
- "Where" (onde), determina o local onde as ações serão realizadas;
- "When" (quando), estabelece o prazo para a realização das ações;
- "Who" (quem), designa as pessoas responsáveis para executar as ações;
- "How" (como), descreve os métodos e processos que serão usados para realizar as ações;
- "How much" (quanto), determina o custo estimado para execução das ações.

Este conjunto de perguntas está representado na Figura 4, conhecida como 5W2H, a seguir:

Figura 5 - Método 5W2H



Fonte: SEMRUSH (2022, p.1)

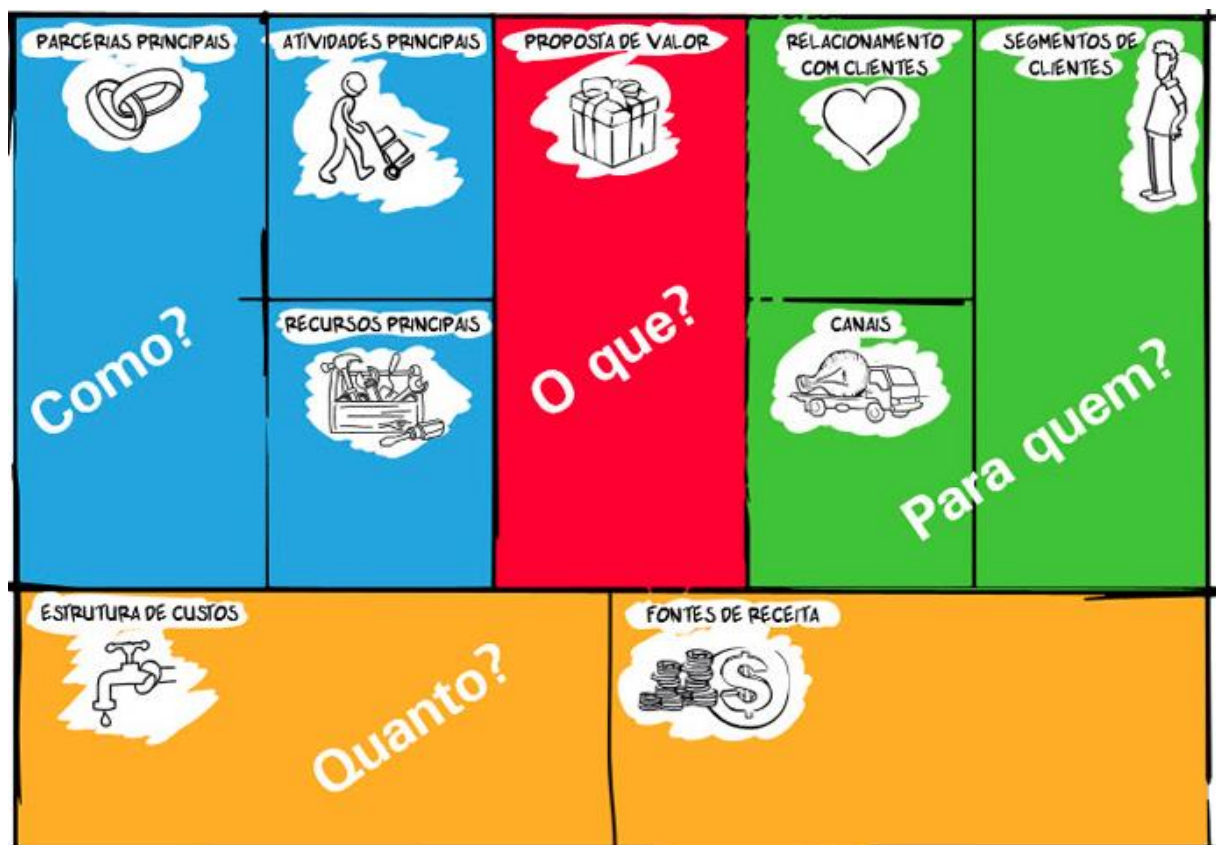
A utilização do método 5W2H permite que as ações planejadas sejam feitas de forma coerente e no prazo estabelecido, evitando falhas e retrabalhos. A técnica é simples e eficaz, e pode ser colocada em prática em diversas áreas, como na gestão de projetos, processos e qualidade. Ao responder as sete perguntas, é possível decidir

com clareza o que precisa ser feito, por quem, como e em quanto tempo, possibilitando o aumento das chances de sucesso na realização do objetivo ou solução do problema de uma empresa.

2.4.6 Business Model Canvas

O Business Model Canvas, ou popularmente conhecido como Canvas, é uma ferramenta de planejamento estratégico onde permite desenvolver e desenhar novos modelos de negócio ou redefinir os existentes. Alexander Osterwalder, o criador do Canvas, define como um quadro de ferramentas para descrever, visualizar, avaliar e alterar um modelo de negócios. Ele divide o quadro em 9 blocos sendo eles, representados na Figura 5, a seguir:

Figura 6 - Business Model Canvas



Fonte: Sebrae (2019, p.1)

Proposta de Valor: é o bloco onde a empresa apresenta os motivos pelas quais seu cliente irá optar pelo seu produto ou serviço;

Segmento de Clientes: este bloco define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e atender;

Canais: é o bloco que define por qual meio sua empresa se comunica, distribui e vende o produto ou serviço;

Relacionamento com os Clientes: é o bloco que define e descreve as formas e os meios que vão ser estabelecidos para criar ou manter o relacionamento com seus clientes;

Recursos Principais: este bloco diz respeito a lista dos recursos mais importantes para fazer a sua empresa funcionar;

Atividades-Chave: é o bloco que descreve as ações mais importantes que a empresa deverá realizar para fazer o modelo de negócios funcionar;

Parcerias Principais: esse é o bloco que se refere aos fornecedores e parceiros, seja ela, empresas, pessoas ou entidades que são aliados na otimização e redução de risco e gastos do negócio;

Estrutura de Custos: é o bloco que diz respeito a todos os custos envolvidos na operação do negócio;

Fontes de Receita: esse bloco aborda sobre o dinheiro que sua empresa vai gerar vendendo o seu produto e/ou serviço, e também os meios que você irá capturar esse valor.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta parte do trabalho, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizada para a criação deste trabalho, assim como a metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico. Para iniciar a investigação do trabalho de conclusão do curso faz-se necessário entender qual a função de escolher um método para um trabalho. Segundo Lorgus e Odebrecht (2011, p. 30):

O método é um conjunto de processos que se deve empregar na investigação e na demonstração da verdade. Assim, o desenvolvimento do capítulo ou item metodológico detalha esses procedimentos e confere legitimidade científica ao trabalho. Quando a metodologia é exposta de forma clara, coerente, com uma apresentação lógica dos passos realizados para o desenvolvimento da pesquisa, mais clara se torna a compreensão pelo destinatário e mais clara se torna a mensagem que se pretende que seja compreendida por ele.

3.1 Classificação da pesquisa

É relevante que todo trabalho de pesquisa tenha uma metodologia científica para que se obtenha informações confiáveis, com clareza e verificáveis, necessárias para o desenvolvimento do projeto. Com isso, é necessário definir o método de pesquisa para dar início ao projeto. Portanto, para o desenvolvimento deste presente trabalho pode-se determinar o método de pesquisa em relação a sua **abordagem** como **qualitativa**. De acordo com Denzin e Lincoln (2011), esse método se concentra em capturar a complexidade e a diversidade dos fenômenos sociais, envolvendo a coleta e análise de dados não numéricos, como observações, entrevistas e análise de documentos.

Além da sua abordagem classifica-se a pesquisa por mais três óticas: pela natureza, quanto a seus objetivos e quanto aos procedimentos. No aspecto da natureza podemos classificar a presente pesquisa como **aplicada e descritiva**, visto que esse tipo de pesquisa visa gerar conhecimento com o objetivo para aplicações práticas, com o intuito de solucionar problemas e descrever o negócio.

Segundo Andrade (2005), metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento. Ele declara que uma pesquisa pode ter objetivos exploratórios, descritivos e explicativos. Sobre os objetivos, o estudo é de **caráter exploratório**, pois esse tipo de pesquisa procura obter mais informações sobre o assunto, apontando metas, definindo o tema e elaborando hipóteses acerca do mesmo.

Sobre os procedimentos de pesquisa, será realizada pesquisas bibliográficas, que segundo Lorgus e Odebrecht (2011, p. 33):

As pesquisas bibliográficas são aquelas que ficam circunscritas à revisão da literatura com a respectiva análise crítica em relação ao tema e hipóteses desenvolvidas. Não se confundem com a revisão bibliográfica, que é um dos itens que devem fundamentar as pesquisas/trabalhos científicos.

Por isso, é necessária atenção na decisão das fontes para ser pesquisado, porque é imprescindível que as informações obtidas sejam verídicas e coesas com o objeto do estudo.

3.2 Ambiente da pesquisa

A loja de cosméticos, que é objeto de estudo deste trabalho, foi aberta em agosto de 2022, mas só teve a sua inauguração física e início das atividades no dia 15 de abril de 2023. Primeiramente, a proprietária abriu seu MEI (Microempreendedor Individual) para o comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios, porém resolveu mudá-la para o comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e higiene pessoal, pois já tinha experiência na área e viu que o mercado ainda está em grande expansão.

A loja foi aberta com o investimento financeiro inicial do pai da proprietária que sempre lhe apoiou nos estudos e na carreira e construiu a loja dentro do terreno de sua casa, e de uma poupança que a empresária já tinha a vários anos e investiu na compra de mercadorias.

Hoje o negócio está localizado em João Pessoa no bairro dos bancários e ainda não possui nenhum funcionário. A proprietária é ativamente presente em todas as funções da loja, sendo algumas delas o atendimento ao cliente, caixa, administração e social media.

O faturamento atual da empresa gira em torno de R\$6000 a R\$9.000 por mês. Essa informação foi dada pela empresária através de um acompanhamento que ela faz em seu sistema diariamente. Ela consegue acompanhar o faturamento diário e mensal assim prevendo seu faturamento durante o mês.

3.3 Coleta de dados

Após o conteúdo determinado, o recolhimento dos dados iniciais se deu a partir de reuniões, entrevistas informais e registros fotográficos. Devido a aproximação do autor com a empresa foi possível entender muito mais rápido sobre suas necessidades, tendo como objetivo contribuir com o crescimento da mesma. Esses dados possibilitam assim uma percepção mais aprofundada dos obstáculos a serem superados e o conhecimento a mais sobre seus principais problemas.

Para a obtenção dos dados secundários, onde foi abordado no Capítulo 2, foi necessária uma extensa investigação e estudo a partir da leitura de livros, artigos científicos, dissertações, monografias, pesquisas em sites na internet, entre outros. Para a realização da fundamentação teórica foi necessário dividir em três tópicos principais, eles são: empreendedorismo, planejamento estratégico e ferramentas de análise e diagnósticos estratégicos.

3.4 Análise de dados

Após a aplicação das entrevistas, foi realizado uma análise e interpretação das informações apuradas, com o objetivo de organizar e realizar questionários de forma informal, mas que possibilitou obter informações e respostas que compreendessem as necessidades da empresa para a realização do seu planejamento estratégico.

Sendo assim, após conversas informais, com o intuito de compreender um pouco mais sobre a empresa e descobrir as suas necessidades, foi possível analisar e desenvolver o seu planejamento estratégico.

Foi constatado através da análise de dados através das ferramentas aplicadas que a empresa necessita urgentemente organizar e estruturar todo seu setor financeiro e o de marketing. Tudo isso foi apurado através das entrevistas semiestruturadas com a proprietária da empresa.

4 RESULTADOS

Nesta etapa, são apresentadas e discutidas as informações sobre a microempresa que está sendo estudada neste trabalho, juntamente com os resultados das aplicações e análises realizadas. Isso será feito com base na metodologia e nos objetivos propostos.

4.1 Definição das diretrizes organizacionais

No próximo tópico serão apresentadas as diretrizes organizacionais, onde serão ditados os princípios estabelecidos pela empresa para guiar suas ações, decisões e comportamentos. Elas são importantes para garantir a coerência, consistência e alinhamento dentro da empresa, ajudando a alcançar os objetivos e a missão estabelecidas.

4.1.1 Missão

Como visto no capítulo 2, de acordo com Kotler e Keller (2012), a missão é uma declaração de propósito que define a razão da existência da empresa. Esse questionamento foi feito a proprietária da empresa em questão, onde o empreendimento ainda não havia nenhuma das diretrizes organizacionais definidas, para isso foi necessário explicar para a proprietária o conceito e após o entendimento, ela respondeu o propósito pensado por ela para o empreendimento:

“Empoderar mulheres incentivando autocuidado, bem-estar e o amor próprio através de uma experiência de compra única.”

A definição feita pela dona do estabelecimento representa a essência da empresa. Ela define justamente o seu posicionamento e propósito perante a sociedade, que é ser mais que uma loja que oferece cosméticos, e sim um refúgio onde poderá ocorrer trocas de conhecimento onde o empoderamento e o bem-estar são o foco.

4.1.2 Visão

Com a pesquisa bibliográfica feita na seção 2.3.2, foi possível compreender o que é visão. Segundo Kotler e Keller (2012), a visão é uma declaração de sonho ou imagem do futuro que a empresa deseja alcançar a longo prazo. Diante disso, a proprietária definiu a seguinte visão:

“Ser a loja de cosméticos que mais empodera e incentiva o autocuidado em João Pessoa até 2026.”

A visão definida foi conversada com a empresária onde foi proposto uma visão totalmente alcançável dentro de um prazo aceitável levando em conta o potencial de crescimento da empresa.

4.1.3 Valores

Como visto na seção 2.3.3, os valores dentro de uma empresa são princípios e/ou crenças que orientam o comportamento e as decisões de uma empresa e seus funcionários. Kotler e Keller (2012), destacam que os valores são crenças fundamentais que orientam o comportamento da organização e seus membros. Sendo assim, os valores da empresa são:

Figura 7 – Valores



Fonte: Autoria própria (2023)

Os valores listados anteriormente dão norte para todas ações da empresa. A proprietária toma todas as decisões de crescimento da organização baseados nesses valores que são imprescindíveis para a essência da empresa.

O **foco nas pessoas** é o alicerce principalmente da organização. A empresa preza por um atendimento exclusivo e focado nos interesses de seus clientes para que a experiência de compra seja única e leve.

O **respeito** aos clientes e fornecedores também faz parte do espírito da empresa, através dele é possível construir grandes parcerias e fidelizar clientes.

Já a **ética** é um valor que protege a reputação da empresa, visando prestar um serviço excepcional para os clientes com transparência e igualdade e um relacionamento fiel com os fornecedores.

A **ressignificação** aparece como valor, pois a empresa busca atribuir um novo sentido para os padrões de beleza, visando a conscientização de questões estéticas para além da visão de mercado, mas buscando a lógica social que reconheça a beleza e a individualidade das pessoas.

Para a proprietária, a **criatividade** faz a empresa se destacar em seu mercado, facilitando o sucesso nas vendas e solucionando problemas. A criatividade vem como um valor que estimula a produtividade e o crescimento da empresa.

Enfim, temos as diretrizes organizacionais da empresa através da missão, visão e valores.

4.2 Desenvolvimento do diagnóstico dos ambientes

Nesta parte do trabalho de conclusão de curso será abordado a análise do ambiente interno e externo da empresa. Essa análise dos ambientes é de extrema importância para obter uma compreensão abrangente do contexto empresarial e tomar decisões estratégicas.

4.2.1 Análise do ambiente externo

Foi observado no tópico 2.3.4, que para Kotler (2017), "a análise do ambiente externo é essencial para identificar as tendências do mercado e as necessidades dos clientes, permitindo que a empresa desenvolva estratégias eficazes para se adaptar às mudanças".

4.2.1.1 Análise do macroambiente

Nesta etapa do trabalho de conclusão de curso, conforme a seção 2.4.1 faremos análises do modelo PEST, que tem como propósito avaliar o macro ambiente, analisando os fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos que podem interferir no desempenho da microempresa em questão. Conforme a tabela a seguir é possível observar estes fatores:

Figura 8 – Análise PEST

P	E	S	T
Fatores Políticos	Fatores Econômicos	Fatores Sociais	Fatores Tecnológicos
O governo Lula estuda a ampliação do teto de faturamento do MEI e de contratação de funcionários.	Estudo de mercado: o crescimento do mercado de beleza para 2023.	Cerca de 1,5% do orçamento do brasileiro é destinado ao consumo de produtos e serviços relacionados à beleza	A Foreo utilizam tecnologia de pulsações T-Sonic para limpar a pele de forma mais eficaz do que a lavagem manual.
Cosméticos: Peso dos tributos e juros prejudicam avanço do setor.	O poder de compra do salário mínimo cresce comparado à cesta básica.	O setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos registrou crescimento de 6,5% em vendas.	A Chanel está usando a impressão 3D para criar suas embalagens de perfume.
Governo propõe uma simplificação tributária.	Taxação de produtos importados surge como uma forma proteger a indústria brasileira.	Novos hábitos de skincare no Brasil estimulam inovação na indústria cosmética	Empresas utilizam inteligência artificial para criar produtos personalizados para cuidados da pele e maquiagem
Alíquota do ICMS na Paraíba vai passar de 18% para 20% a partir de 2024.			A nanotecnologia é a responsável por permitir que os princípios ativos das fórmulas de cosméticos realmente consigam agir na área desejada

Fonte: Autoria própria (2023)

Nos **fatores políticos** temos duas grandes oportunidades, a ampliação do teto do MEI, juntamente com o aumento do número de funcionários, o que resultaria na possibilidade de maior tempo de permanência no regime do MEI, um tipo de empresa que é simplificado e o percentual de impostos pagos é inferior ao das demais

categorias. Desta forma, com a permanência nesse regime a empresária teria uma economia significativa no pagamento dos impostos. Outra oportunidade é com a proposta da simplificação tributária, que assim como o MEI, facilitaria o entendimento e uma redução de custos quando o negócio mudar de regime tributário futuramente.

Como aspectos negativos, identificou-se o aumento dos tributos em produtos de cosméticos e do ICMS na Paraíba, afetando o valor de produtos oriundos de outros estados, desta forma aumentando os custos.

Em relação aos **fatores econômicos**, temos um crescimento do mercado de beleza, e por fim o aumento da taxa de produtos importados, fator que diminui o montante de compras externas e aumenta o número de vendas nacionais.

No quesito dos **fatores sociais** é perceptível o aumento dos cuidados pessoais por parte da população, sendo eles: higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, fator que fomenta esse mercado e desenvolve novos hábitos relacionados ao cuidado pessoal.

Por fim temos os **fatores tecnológicos** como o principal aliado de uma maior qualidade e eficácia dos produtos, além da elevação no nível de personalização e experiência do produto e marca. Desta forma gerando um maior interesse pelos produtos e satisfação dos clientes.

4.2.1.2 Análise setorial

Saindo da análise do macroambiente, iremos realizar a análise do ambiente setorial, e para isto vamos utilizar as cinco forças de Porter, que como podemos observar na seção 2.4.2 esta é uma ferramenta muito utilizada para averiguar a competitividade de um setor ou mercado que uma empresa está inserida.

Quadro 3 - Cinco forças de Porter (Intensidade da força)

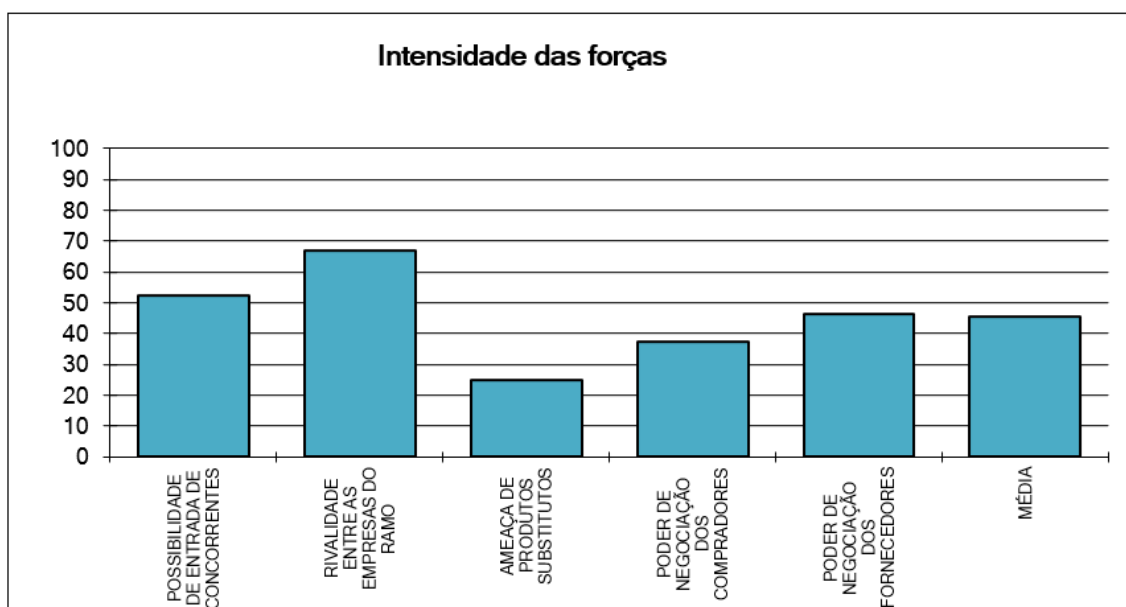
INTENSIDADE DA FORÇA	
BAIXA	0 - 34
MÉDIA	35 - 70
ALTA	71 - 100

Fonte: Santos (1999)

Quadro 4 – Cinco forças de Porter (Avaliação)

AVALIAÇÃO	
POSSIBILIDADE DE ENTRADA DE CONCORRENTES	53
RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS DO RAMO	67
AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	25
PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES	38
PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES	46
MÉDIA	46

Fonte: Adaptado de Santos (1999)

Figura 9 – Intensidade das forças

Fonte: Adaptado de Santos (1999)

Como observado na Figura 8, os maiores ofensores são a rivalidade entre as empresas do ramo e a possibilidade de entrada de concorrentes, respectivamente. Dado que deixa claro a necessidade da realização de ações que diferenciam o empreendimento estudado em relação à concorrência, agregando valor e fidelizando clientes.

4.2.2 Análise do ambiente interno

Para finalizar a análise dos ambientes, tem-se o ambiente interno, cuja compreensão, segundo Porter (1991), é crucial para a criação de uma estratégia empresarial eficaz e para a obtenção de um desempenho superior no mercado.

4.2.2.1 Análise das estratégias genéricas

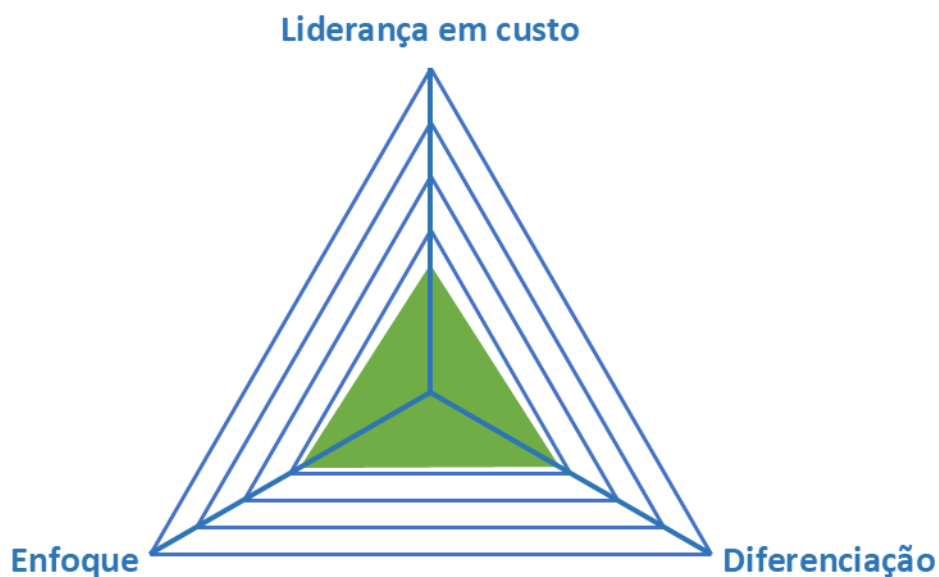
Para a realização da análise do ambiente interno como observado na seção 2.4.3, utilizou-se uma ferramenta desenvolvida por Porter (1986), conhecida como análise das estratégias genéricas. Após a aplicação da ferramenta foi possível obter os seguintes resultados:

Quadro 5 – Análise das estratégias genéricas

Perfil estratégico	Media das notas
Liderança em custo	2,38
Diferenciação	2,77
Enfoque	2,80

Fonte: Adaptado de Sebrae mais (1999)

Figura 10 – Gráfico das estratégias genéricas



Fonte: Adaptado de Sebrae mais (1999)

Ao observar os dados obtidos a partir da utilização da ferramenta, pode-se identificar que a organização possui uma tendência para o perfil estratégico de enfoque baseado em diferenciação.

Isto implica que o empreendimento tem como enfoque um grupo específico de clientes dentro do nicho de cosméticos, o público feminino, apaixonado por cosméticos. Desta forma deve adotar estratégias para atrair e fidelizar esse público prestando um atendimento especializado e de qualidade, prezando pela diferenciação do mercado. Além de se resguardar dos riscos inerentes ao perfil estratégico do negócio.

4.2.3 Análise SWOT

Por fim, apresenta-se a análise SWOT como uma síntese dos aspectos identificados nos ambientes externos e internos da organização. Na figura a seguir, apresenta-se, a matriz SWOT e, na sequência, são descritos os detalhes de cada ponto identificado.

Figura 11 – Análise SWOT



Fonte: Autoria própria (2023)

Em primeiro lugar, foram apurados os pontos fortes da empresa durante a conversa com a proprietária onde ela pontuou os artifícios internos que auxiliam positivamente o desempenho do comércio. Os pontos fortes que foram observados são os seguintes:

O fato de **não pagar aluguel do ponto** é um fator de grande diferenciação dos outros comércios locais, a empresa consegue sair na frente nesse quesito podendo investir o dinheiro que seria do aluguel em outros ambientes da empresa, já que o empreendimento ocupa o terreno de sua residência.

O **atendimento especializado** que entende a necessidade do cliente se torna um ponto muito forte já que a proprietária é maquiadora e tem muito conhecimento acerca dos produtos vendidos. E além disso, o atendimento se torna exclusivo já que a mesma promove uma consultoria especializada, assim, criando um relacionamento de confiança com os clientes.

A **boa localização do empreendimento** também é um ponto forte. A loja fica localizada bem próximo a um ambiente escolar, supermercados, bares e restaurantes e também próximos a inúmeros residenciais. A localização da loja possui locais para estacionar, é um ambiente bem arborizado e tranquilo.

Um ponto forte que a proprietária observou são os atendimentos e as **vendas via delivery**. Ela entendeu que uma parte de seus clientes não conseguem vir até a loja física por inúmeros motivos, como por exemplo trabalhar em horário comercial. Sendo assim, ela promove a mesma consultoria do presencial adaptada para o on-line, alinhada ao seu conhecimento e faz atendimentos e vendas pelos canais de comunicação, conseguindo assim, entregar de forma rápida no conforto da casa de suas clientes.

Um ponto muito forte é um **ambiente para realização de atendimentos de maquiagem e cursos de automaquiagem** exclusivos que a loja dispõe. Já que a proprietária também é maquiadora, ela proporciona às suas clientes um ambiente para atendê-las para seus eventos. A loja também proporciona o mesmo **ambiente para aluguel para outras maquiadoras**, assim gerando uma renda a extra.

Com a análise interna, também pôde-se levantar os pontos fracos da empresa, onde podemos entender os aspectos que incitam situações negativas para a mesma, sendo eles:

A **falta de mão de obra** é uma das principais fraquezas da empresa em questão. A proprietária é responsável por todas as áreas da loja, desde o atendimento aos clientes à organização financeira da empresa. Ela fica impossibilitada de resolver burocracias da loja, interferindo também em possíveis eventos com parceiros, fazendo ela fechar o comércio em horário comercial para poder participar, atrapalhando assim seu faturamento. A questão da saúde também está relacionada a essa fraqueza, sabendo ela que está suscetível a adoecer como qualquer um. Se a proprietária parar a empresa também para.

A **falta de variedade de produtos** também se torna uma fraqueza em comparação às concorrentes da mesma região. Apesar do grande avanço que teve nos últimos meses apresentando novos produtos e lançamentos do mercado, o comércio em questão não tem o mesmo poder aquisitivo das concorrentes, para trazer marcas de maior valor agregado, pois o investimento se torna muito alto para o atual momento da empresa.

Outro ponto analisado foi a **má visibilidade da loja**. Apesar de que em certos períodos do dia há uma grande movimentação em torno da mesma por causa da escola e dos restaurantes próximos, a loja por ter uma cor preta que não chama tanta atenção, acaba passando despercebida em meio às casas e prédios próximos.

A **baixa presença nas redes sociais** também foi um ponto de fraqueza identificado. Com a demanda do dia a dia, outras responsabilidades, a parte das redes sociais em alguns períodos do mês se encontra em baixa. A proprietária relatou que a criação de conteúdo para as redes requer muito tempo e é um processo cansativo. Apesar de ter adquirido vários seguidores novos nas redes e ser elogiado por suas clientes, para manter o engajamento é necessário constância da própria proprietária. Por isso, em alguns períodos do mês a baixa presença nas redes se torna um ponto de fraqueza em comparação às suas concorrentes que possuem funcionários só para isso.

A **deficiência do pós-venda** também foi identificada com uma fraqueza. Para que o cliente sempre lembre da marca e forneça feedbacks para a melhora da empresa seria ideal ter um contato pós-venda. Mas, no momento, o comércio ainda não tem um programa de cadastramento de clientes para manter o contato e fidelizar ainda mais.

Por fim, o **baixo capital de giro e a falta de reserva de emergência** é uma das principais fraquezas da empresa. Para manter a saúde financeira de uma empresa é imprescindível que haja um capital definido para manter a reposição de produtos e trazer novidades para que a empresa se torne atrativa. Além disso, é importante que haja uma reserva de emergência para situações que necessitam de dinheiro poupado, como por exemplo a pandemia da covid-19, onde as empresas tiveram que ser fechadas e não conseguiram se sustentar por muito tempo. Por isso, o baixo capital de giro e a falta da reserva de emergência é uma das fraquezas principais a serem resolvidas.

Após a análise dos fatores que impactam a empresa internamente, iremos analisar o ambiente externo, sendo eles as oportunidades e as ameaças que refletem positivamente e negativamente na empresa.

Primeiramente, a proprietária contou que está sendo feito uma **obra de um parque** na mesma rua em que a loja se localiza, assim criando novas oportunidades de chamar atenção de novos clientes. Ela também relatou que está sendo feito uma ligação entre bairros próximos ao comércio, onde visam desafogar a principal rua do

seu bairro, conseqüentemente, atraindo um maior fluxo de carros que passam na área de sua loja. É uma ótima oportunidade de prospectar novos clientes.

O bairro dos bancários onde a loja se localiza, segundo pesquisas imobiliárias, é um dos bairros mais procurados para residências na capital. O **crescimento populacional na área em torno da loja** é uma oportunidade de atrair e atender novos clientes.

Como vimos no modelo PEST no tópico anterior, cerca de 1,5% do orçamento do brasileiro é dedicado ao consumo de produtos de beleza e perfumaria. Analisando isso, é um ponto de oportunidade, vendo que existe **uma demanda por bons produtos e aumento no seu consumo**.

Como falado anteriormente, a loja se encontra em um ponto onde existem restaurantes e um ambiente escolar de intenso fluxo. Com isso, observa-se uma ótima oportunidade em **propor parcerias com os negócios locais** em algumas épocas do ano, visando também atrair mais clientes e aumentar seu ticket.

Depois de analisar as oportunidades que a empresa dispõe, faz-se necessário analisar as ameaças externas que podem impactar negativamente a loja.

Foi analisado que com o crescimento da área industrial de cosméticos e perfumaria, **novos concorrentes** se apresentam com constância. Também foi relatado pela proprietária da microempresa, que **os concorrentes já existentes possuem maior variedade e menor preço**, porque possuem um maior poder de compra. Além disso, o aumento de comércios on-line também se torna uma grande ameaça para a empresa.

4.3 Modelo de negócio

Ao analisar o ambiente externo e interno podemos propor um modelo de negócio, e para isto vamos conforme mencionado no capítulo 2.4.5, vamos utilizar o Business Model Canvas. Na figura a seguir é possível analisar as áreas da empresa definidas para o modelo proposto.

Figura 12 – Business Model Canvas

Parcerias Principais	Atividades Principais	Proposta de Valor	Relacionamentos com Clientes	Segmentos de Clientes
• Fornecedores locais; • Representantes das marcas comercializadas no estabelecimento; • Negócios no entorno da loja.	• Venda de cosméticos; • Serviços de maquiagem; • Consultoria de cosméticos; • Aluguel do espaço para maquiagem.	• Consultoria na escolha dos produtos; • Conteúdos informativos nas redes sociais; • Produtos de qualidade; • Atendimento especializado na necessidade do cliente; • Empoderamento feminino; • Serviços de maquiagem.	• Avaliação no Google; • Feedbacks nas Redes Sociais; • Ações promocionais.	• Mulheres e homens de todas as idades que tem interesse em cosméticos, cuidados com a pele e cabelo.
	Recursos Principais		Canais	
	• Atendimento presencial e online; • Delivery; • Conteúdos sobre maquiagem e autocuidado.		• Mídias digitais (Facebook, Instagram, WhatsApp e TikTok); • Boca a Boca.	
Estrutura de Custos		Fontes de Receita		
• Pró-labore; • Embalagem; • Energia; • Produtos;	• Marketing e publicidade; • Brindes; • Água; • Guloseimas.	• Venda de cosméticos; • Venda de cursos sobre maquiagem; • Serviços de maquiador; • Aluguel do espaço para maquiadores.		

Fonte: Autoria própria (2023)

Após conversas com a proprietária foi possível desenvolver o Modelo Canvas através das respostas da mesma. Com isso, resultou os seguintes tópicos:

Na sua **proposta de valor** foi possível observar que o bom relacionamento com os clientes é uma das suas prioridades, sendo assim, ela promove uma consultoria na escolha dos produtos, conteúdos informativos nas redes sociais, atendimento especializado na necessidade do cliente, promove o empoderamento feminino, serviços de maquiagem nos clientes e produtos de qualidade, dessa forma, ela faz com o que seu cliente possua confiança e fidelidade aos seus produtos e serviços.

Foi pontuado que suas **atividades principais** são as vendas de cosméticos, serviços de maquiagem, consultoria na escolha dos cosméticos e o aluguel da banca de maquiagem disponível na loja gerando uma renda extra. Com isso, seus recursos principais são o atendimento presencial e o on-line através do delivery e conteúdos nas redes sociais sobre maquiagem e autocuidado, promovendo para a empresa um relacionamento de confiança com suas clientes e seguidores.

Também foi analisado as **principais parcerias** que a empresa poderia fazer, e assim, foi identificado que os fornecedores locais e os representantes das marcas comercializadas no estabelecimento podem gerar uma parceria lucrativa, assim como os negócios ao entorno da loja.

Como foi comentado anteriormente, o **relacionamento com o cliente** é uma das principais prioridades da empresa, e para saber os feedbacks de seus consumidores a empresa recebe avaliações no Google, feedbacks nas Redes Sociais onde é compartilhado com seu público, e para fidelização ela promove ações promocionais.

Seus principais **canais** de divulgação são através das mídias digitais, como o Instagram, WhatsApp, Facebook e TikTok e o contato presencial. Suas entregas são realizadas via motoUber.

Seu **segmento de clientes** foi definido como mulheres e homens de todas as idades que se interessam por cosméticos, cuidados com a pele e cabelo.

A **estrutura de custos** é dividida nos seguintes gastos: Pró-labore, embalagem, energia, produtos, marketing e publicidade, água, brindes e guloseimas.

Já as suas **fontes de receita** são as vendas de cosméticos, venda de cursos de sobre maquiagem, serviços de maquiador feito no local e o aluguel do espaço para maquiadores.

4.4 Objetivos e metas

Os objetivos e metas desempenham um papel fundamental em uma organização, pois fornecem direção, foco e um senso de propósito dentro de uma empresa. No próximo tópico será apresentado propostas de metas e objetivos para a empresa em questão.

4.4.1 Objetivos

Podemos observar na seção 2.3.5 que os objetivos são os resultados que a empresa deseja alcançar em um determinado período de tempo. Robbins (2004) afirma que o objetivo bem definido é mais que uma declaração de intenção. Todo objetivo deve ser mensurável e possível de alcançar ao longo do período e deve ser revisado e feito constantemente.

Com isso, é possível identificar a situação da empresa através da análise dos ambientes interno e externo com as ferramentas adequadas. Para isso, foi utilizado a análise SWOT para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Também foi utilizado o modelo PEST para analisar o macro ambiente. E por fim, foi

feito o uso das 5 forças de Porter para analisar o setorial. Diante dessas ferramentas, depois de uma conversa com a proprietária foi possível chegar nos seguintes objetivos:

Objetivo Estratégico 01 - Estruturação financeira: **Organizar as finanças da empresa visando sua saúde a médio e longo prazo.**

Objetivo Estratégico 02 - Marketing: **Elaborar um plano de marketing com o intuito de ser a loja de cosméticos que mais empodera e incentiva o autocuidado de João Pessoa.**

Os objetivos estratégicos traçados acima mexem com o coração do sucesso da empresa. Esses objetivos são totalmente possíveis de serem alcançados, mas para isso é necessário esforço e dedicação da empresária já que ela é a única responsável da empresa até o momento. O primeiro grande objetivo é organizar a parte financeira da loja, fazendo o estudo de precificação correto, entendendo sua margem de lucro, estipular metas e ter uma reserva de emergência para ter uma saúde financeira. O segundo grande objetivo é ter um plano de marketing com o intuito de atrair mais clientes fiéis e adquirir mais força no mercado e posicionamento nas redes sociais. Além disso, esse plano tem como meta mudar a perspectiva da clientela em relação a imagem do empreendimento, desta forma alcançando a visão do negócio.

4.4.2 Metas

As metas são um instrumento de suma importância para o planejamento estratégico, para motivação e para o controle de resultados. Como vimos no tópico 2.3.5 onde Locke e Latham (2002) afirmam que as metas são formadas por três elementos, sendo eles: conteúdo, intensidade e temporalidade. É necessário definir com clareza o que se pretende atingir, definir o nível de esforço que será concentrado para tal meta e o prazo hábil para que tudo seja cumprido. Sendo assim, foram propostas as seguintes metas:

Quadro 6 – Metas do objetivo 01

Objetivo 01	Metas
Estruturação financeira: Organizar as finanças da empresa visando sua saúde a médio e longo prazo.	Possuir o levantamento dos indicadores financeiros da empresa até o primeiro semestre de 2024.
	Ter uma reserva de emergência de 12 meses dos custos fixos até dezembro de 2024 e capital de giro estruturado até junho de 2024.

Fonte: Autoria própria (2023)

Quadro 7 – Metas do objetivo 02

Objetivo 02	Metas
Marketing: Elaborar um plano de marketing com o intuito de ser a loja de cosméticos que mais empodera e incentiva o autocuidado de João Pessoa.	Aumentar o número de seguidores no Instagram para cinco mil seguidores, até junho de 2024.
	Ter o acompanhamento das métricas referente às redes sociais e desenvolver uma planilha de acompanhamento dos dados até o final do primeiro trimestre de 2024.
	Possuir um plano de fidelização de clientes estruturado e ativo até dezembro de 2024.

Fonte: Autoria própria (2023)

4.5 Estratégias

Traçar estratégias para atingir uma meta é de suma importância. Foi visto na seção 2.3.6 onde Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que a estratégia se refere aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da empresa. Sabendo disso, é possível criar estratégias para conseguir sanar as dores da empresa e atingir suas metas. Com isso, foi proposto as seguintes estratégias:

Quadro 8 – Estratégias do objetivo 01

Objetivo 01	Estratégias	
Estruturação financeira: Organizar as finanças da empresa visando sua saúde a longo prazo.	1	Identificar e levantar os custos fixos e variáveis.
	2	Definir margem de lucro esperada baseada no posicionamento que a marca deseja em relação ao mercado.
	3	Realizar precificação de todos os produtos.
	4	Estruturar o valor do resultado operacional.
	5	Elaborar uma carteira de investimentos para a reserva de emergência e capital de giro.

Fonte: Autoria própria (2023)

As estratégias traçadas para o Objetivo 1 se referem à estruturação financeira da empresa. Onde a empresária precisará rever todo seu sistema financeiro para que seja implantado um sistema de organização mais funcional e eficaz como foi exposto e proposto acima.

A próxima estratégia se refere ao setor de marketing da empresa em questão. Como foi identificado algumas deficiências em algumas partes, foi proposta a seguinte estratégia:

Quadro 9 – Estratégias do objetivo 02

Objetivo 02	Estratégias	
Marketing: Elaborar um plano de marketing com o intuito de ser a loja de cosméticos que mais empodera e incentiva o autocuidado de João Pessoa.	1	Preparar ações de marketing voltadas para atrair potenciais clientes.
	2	Identificar e segmentar o público-alvo.
	3	Identificar o perfil de compras (frequência, preferências, etc..) e de pagamentos dos clientes.
	4	Definir a imagem e o posicionamento desejados da marca no mercado, destacando seus atributos únicos em relação à concorrência.
	5	Criar e compartilhar conteúdo relevante e valioso para atrair e engajar o público-alvo, estabelecendo a marca como uma autoridade no setor.

	6	Planejar e executar campanhas publicitárias por meio de canais como anúncios online, distribuição de panfletos, divulgação no bairro, etc.
	7	Estabelecer parcerias com outras empresas ou marcas próximas a loja ampliar o alcance da marca e alcançar um novo público.
	8	Focar em construir e manter relacionamentos duradouros com os clientes, através de programas de fidelidade, atendimento personalizado e comunicação regular.

Fonte: Autoria própria (2023)

Pode-se observar na estratégia acima, que todas as propostas são voltadas na fidelização de clientes e posicionamento de marca. Segundo a missão e visão que foram definidos nas seções 4.1.1 e 4.1.2, criar conteúdo relevantes para o público alvo que a empresa quer atingir, criar maneiras de fidelização de cliente, fazer parcerias e manter a rotina em dia do marketing fará uma grande diferença para empresa e conseqüentemente para o setor financeiro. A partir de todas as estratégias propostas a empresa terá um crescimento financeiro e sua posição como marca.

4.6 Plano de ação

Foi discutido na seção 2.3.7 acerca do um plano de ação. O plano de ação exemplifica como colocar em execução a gestão estratégica, onde podemos dar estrutura por meio da ferramenta 5W2H. A seguir temos o plano de ação estruturado nos Quadros 10 e 11:

Quadro 10 – Plano de ação do objetivo 01

Plano de Ação – Objetivo 01						
O que?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Identificar e levantar os custos fixos e variáveis.	Para melhor entendimento dos custos do negócio e saber qual seu ponto de equilíbrio.	Empresária	Na própria empresa	Até Jan/24	Listar os custos presentes na loja através de uma tabela	Sem custo
Definir margem de lucro esperada baseada no posicionamento que a marca deseja em relação ao mercado.	É necessário definir uma margem de lucro desejada para agilizar o processo de precificação entendendo quanto se pode e quer ganhar em cima do produto.	Empresária	Na própria empresa	Até Jan/24	Após a identificação dos custos será realizado o cálculo da margem de lucro.	Sem custo
Realizar precificação de todos os produtos.	É necessário saber quanto cada produto custa e quanto vai ganhar para que não haja prejuízo e haja um faturamento para o crescimento da empresa.	Empresária	Na própria empresa	Até mar/24	Com os indicadores financeiros levantados e a margem de lucro esperada será feita uma nova precificação.	Sem custo
Estruturar o valor do resultado operacional.	É necessário para identificar se o negócio é ou não rentável.	Empresária	Na própria empresa	Até dez/24	Identificar receitas de vendas, custos, despesas fixas e investimentos.	Sem custo
Elaborar uma carteira de investimentos para a reserva de emergência e capital de giro.	É necessário a empresa estar preparada para todo e qualquer tipo de imprevisto que possa acontecer e ter uma quantia separada para compra de mercadorias e investimentos internos para loja para que a empresa consiga crescer.	Empresária	Na própria empresa	Até dez/24	Estudando sobre o conteúdo pela internet e consultando o gerente do banco onde a empresa possui conta.	Sem custo

Fonte: Autoria própria (2023)

Quadro 11 – Plano de ação do objetivo 02

Plano de Ação – Objetivo 02						
O que?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Preparar ações de marketing voltadas para atrair potenciais clientes.	Atraindo novos clientes consequentemente o faturamento aumenta e a loja consegue se competir e ser reconhecida e preferida no mercado.	Empresária	Redes sociais	Mensalmente	Fazer ações publicitárias nas redes sociais com foco em captação de clientes.	R\$ 50 mensal
Identificar e segmentar o público-alvo	É necessário entender para quem está vendendo para entender suas necessidades e supri-las corretamente, assim buscados produtos assertivos que trarão retornos maiores.	Empresária	Na própria empresa	Até jan/24	Através das métricas do Instagram.	Sem custo
Identificar o perfil de compras (frequência, preferências, etc..) e de pagamentos dos clientes.	Para criar um plano de relacionamento com o cliente fazendo com que ele busque comprar na loja sempre em períodos previstos e entendendo suas formas de pagamento para que seja mais atrativo.	Empresária	Na própria empresa	Até fev/24	Através do sistema que realiza o cadastro dos clientes e informações de compra.	Sem custo
Definir a imagem e o posicionamento desejados da marca no mercado, destacando seus atributos únicos em relação à concorrência.	Para a marca obter sucesso e se destacar no mercado se diferenciando das outras é necessário seu posicionamento de mercado pra que ela seja lembrada pelos seus valores e missões.	Empresária	Na própria empresa	Até jan/24	Por meio de estudo de marca.	Sem custo
Criar e compartilhar conteúdo relevante e valioso para atrair e engajar o público-alvo, estabelecendo a marca	Criando conteúdo as já consumidoras e as futuras podem criar um relacionamento de confiança com a marca fazendo com	Empresária	Redes sociais	Mensalmente	Identificando as tendências do mercado e elaborando conteúdos relacionados.	Sem custo

como uma autoridade no setor.	que ela vire autoridade naquilo que vende.					
Planejar e executar campanhas publicitárias por meio de canais como anúncios online, distribuição de panfletos, divulgação no bairro, etc.	O planejamento evita gastos desnecessários e prejuízos, e a execução dos objetivos podem atrair novos clientes.	Empresária	Redes sociais e na região da loja	Mensalmente	Executar campanhas publicitárias.	R\$ 200 mensal
Estabelecer parcerias com outras empresas ou marcas próximas a loja ampliar o alcance da marca e alcançar um novo público.	Com parcerias a empresa consegue alcançar novos clientes que podem ser fidelizados.	Empresária	Na região da loja	Até jun/24	Visitar os estabelecimentos e apresentar um plano de parceria.	Sem custo
Focar em construir e manter relacionamentos duradouros com os clientes, através de programas de fidelidade, atendimento personalizado e comunicação regular.	O bom relacionamento com o cliente ele terá preferência em sempre consumir da empresa que conhece seus gostos.	Empresária	Na própria empresa	Até dez/24	Desenvolver um programa de fidelidade, além de realizar um atendimento especializado.	Sem custo

Fonte: Autoria própria (2023)

A formulação desta proposta de plano de ação foi realizada conjuntamente com a proprietária da loja, onde ela sugeriu soluções para todos os tópicos. Não houve hesitação em nenhum momento da parte da empresária, tudo o que foi proposto ela reconheceu que se deve melhorar, como deve e até quando realizar. Ela entendeu que certas práticas necessitam de mudanças para que haja crescimento na loja e que toda e qualquer decisão seja planejada e fundamentada através do planejamento estratégico.

4.7 Avaliação e controle

A parte de avaliação e controle é uma das etapas de extrema importância para o desenvolvimento de processos e desempenho no campo empresarial. Como foi visto no tópico 2.3.8. Nesta parte é feito a análise de como a empresa está caminhando após as metas e estratégias definidas.

Visto que a etapa de avaliação e controle não será acompanhada, foi desenvolvido uma planilha simples para que a empresária consiga realizar o acompanhamento e o desempenho mensal de sua loja. O preenchimento da planilha será baseado no que foi aprendido e colocado como meta. Com o seu preenchimento será mais fácil executar esta etapa.

Figura 13 – Acompanhamento de estratégias 2024

Acompanhamento de estratégias 2024																									
	Estratégias	jan/24		fev/24		mar/24		abr/24		mai/24		jun/24		jul/24		ago/24		set/24		out/24		nov/24		dez/24	
		Plan.	Real	Plan.	Real	Plan.	Real	Plan.	Real	Plan.	Real	Plan.	Real	Plan.	Real	Plan.	Real	Plan.	Real	Plan.	Real	Plan.	Real	Plan.	Real
Objetivo 01	1	x																							
	2	x																							
	3					x																			
	4																							x	
	5																							x	
Objetivo 02	1	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
	2	x																							
	3			x																					
	4	x																							
	5	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
	6	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
	7											x													
	8																							x	

Fonte: Autoria própria (2023)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do presente estudo na empresa selecionada, foi uma oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso. Sendo assim, este presente trabalho pode servir como norte para futuros empreendedores e auxiliar no sucesso de empresas facilitando a trilha do desenvolvimento do empreendimento.

Dessa forma, o trabalho teve como objetivo geral a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico de um Microempreendedor Individual no setor de comércio varejista de cosméticos na cidade de João Pessoa.

No primeiro momento, através de entrevistas realizadas com a proprietária da empresa foi possível a elaboração das diretrizes organizacionais da empresa a fim de auxiliar na obtenção das metas e objetivos propostos.

Em seguida, foi realizado a análise do ambiente externo e interno da organização através de ferramentas, sendo elas: o modelo PEST, que tem como objetivo avaliação do macro ambiente, analisando os fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos que podem interferir no desempenho da microempresa, em seguida as 5 Forças de Porter, que analisou o ambiente setorial e averiguou a competitividade do mercado que a empresa está inserida, seguidamente, foi utilizado a ferramenta de estratégias genéricas que permitiu que a empresa fizesse uma análise do seu ambiente interno, identificando assim, o seu perfil estratégico, após isso, fez-se necessário a utilização da análise SWOT que permitiu identificar os pontos fortes e fracos da organização detectando os problemas da empresa, e também identificando as oportunidades e ameaças que influenciam no negócio, por fim, utilizou o modelo Canvas que permitiu propor um modelo de negócio.

Na sequência, após conhecer a empresa a fundo e definir seu diagnóstico, foi proposto dois objetivos: a estruturação financeira e a elaboração de um plano de marketing, com isso, foi indicado metas e estratégias a fim de cumprir os objetivos apontados.

Depois disso, foi criado a proposta de plano de ação através da ferramenta 5W2H, detalhando de forma transparente e objetiva, as ações necessárias para atingir os objetivos específicos.

Por fim, foi elaborada uma proposta de um plano de acompanhamento dos objetivos e metas definidos a fim de avaliar os resultados através de uma planilha de acompanhamento anual.

O presente trabalho apresentou poucas dificuldades em relação a coleta de dados, pois a proprietária da empresa abordada forneceu todas as informações necessárias e se mostrou aberta a análises e mudanças. Foi notado uma certa dificuldade na parte da estruturação financeira, mas ela se mostrou interessada em se aprofundar mais na solução dos problemas. Fica como uma orientação para a empresa o aprofundamento no conhecimento sobre custos e precificação para o melhor desempenho.

Vale ressaltar, que durante as conversas a dona teve dificuldades na elaboração das diretrizes organizacionais, mas com um pouco de pesquisa e análise do porque abrir uma loja de cosméticos ela conseguiu desenvolver.

Vale ressaltar que o planejamento estratégico dentro de uma empresa, independentemente do seu porte, é de extrema importância e necessidade para organização e o sucesso da mesma. Servindo como um trilho com a direção na qual a empresa deve seguir, evitando surpresas e identificar oportunidades antes da concorrência, desta forma obtendo uma vantagem competitiva no mercado.

Em suma, os resultados obtidos através das ferramentas e dos objetivos, metas e estratégias propostos permitiu que a microempreendedora individual possuísse uma visão de desenvolvimento para seu empreendimento de forma organizada e objetiva.

Portanto, constata-se que o presente estudo alcançou os resultados esperados e atingiu todos os objetivos propostos.

REFERÊNCIAS

ABIHPEC. **Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos consolida alta de 5,8% entre os meses de janeiro e setembro de 2020.** 2020. Disponível em: <https://abihpec.org.br/comunicado/setor-de-higiene-pessoal-perfumaria-ecosmeticos-consolida-alta-de-58-entre-os-meses-de-janeiro-e-setembro-de-2020/>. Acesso em: 20 dez. 2022.

ABIHPEC. **Corrente de comércio do setor de higiene pessoal entre janeiro e setembro cresceu 8,5%.** 2022. Disponível em: <https://abihpec.org.br/corrente-de-comercio-do-setor-de-higiene-pessoal-entre-janeiro-e-setembro-cresceu-85/>. Acesso em: 20 dez. 2022.

ANDRADE, Maria Margarida de **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CARIBÉ, Rafael. **Sociedade empresária: entenda os tipos que existem e as suas diferenças.** 2021. Disponível em: <https://agilize.com.br/blog/abertura-de-empresa/sociedade-empresaria/>. Acesso em: 26 jun. 2023.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** Tradução: Flávio Deni Steffen. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CHIAVENATO, I., SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2009.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais.** São Paulo: Vozes, 2006.

COELHO, Beatriz. **Tipos de pesquisa: abordagem, natureza, objetivos e procedimentos.** 2019. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/tipos-de-pesquisa/>. Acesso em: 13 jul. 2023.

COSTA, E. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. Fernando Dolabela. Rio de Janeiro, Sextante, 2008.

DRUCKER, Peter F., **A Administração na Próxima Sociedade**. NOBEL: 2003.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Ed.). **O manual Sage de pesquisa qualitativa**. Sage, 2011.

DAU, Gabriel. **Entenda todos os tipos de Porte de Empresa e suas definições**. 2022. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/entenda-todos-os-tipos-de-porte-de-empresa-e-suas-definicoes/>. Acesso em: 26 jun. 2023.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Sistema de excelência na organização militar: SE-OM**. Brasília, DF: Portal SE-EB, 2008. Disponível em: <http://www.portalse.eb.mil.br/index.php/se-om>. Acesso em: 26 jun. 2023.

FELIPPE, Maria Inês. **Empreendedorismo: buscando o sucesso empresarial**. Sala do Empresário, São Paulo, 1996.

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

GUERRA, Antônio Claret. **Sebrae: pequenos negócios têm maior taxa de mortalidade: informação é da pesquisa sobrevivência de empresas 2020**. Informação é da pesquisa Sobrevivência de Empresas 2020. 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-de-mortalidade>. Acesso em: 20 dez. 2022.

GULARTE, Chales. **Porte de Empresa: Quais são as classificações?** Veja como é definido nas diferentes instituições. 2022. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/porte-de-empresa/>. Acesso em: 27 jun. 2023.

HEEMANN, Michele. **Missão, visão e Valores: O que é?** Como definir e exemplos. 2023. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/missao-visaovalores/#:~:text=sustentabilidade%20do%20neg%C3%B3cio%E2%80%9D,O%20que%20%C3%A9%20Vis%C3%A3o%3F,com%20onde%20se%20quer%20chegar>. Acesso em: 03 jul. 2023.

HORTELÃ, Tais Mara. **Sebrae em dados - Sobrevivência de empresas.** 2021. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/sebrae-em-dados-sobrevivencia-de-empresas>. Acesso em: 20 dez. 2022.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Strategisches Management.** Eine Einführung. Analyse, Entscheidungen und Umsetzung, v. 9, 2011.

KAYSER, Marcos. **Análise SWOT (FOFA): o que é e como usá-la no planejamento estratégico da sua empresa.** 2021. Disponível em: <https://scopi.com.br/blog/analise-swot/>. Acesso em: 04 jul. 2023.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Gestão de marketing** 14ª edição. Educação Pearson, 2012.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Estrategias Competitivas–Marketing.** Edit.: Pearson Educación. 14º Edición. México, México, 2012.

LIMA, Marcelo. **Zona Sul de JP concentra metade do crescimento imobiliário.** 2018. Disponível em: <https://jornaldaparaiba.com.br/economia/zona-sul-joao-pessoa-metadecrescimentoimobiliario/#:~:text=Em%20janeiro%20deste%20ano%2C%20de>,

Bancos e Mangabeira e José Américo. Acesso em: 16 jun. 2023.

LORGUS, Alexandra Luiza; ODEBRECHT, Clarisse. **Metodologia de Pesquisa Aplicada ao Design**. Blumenau: Edifurb, 2011.

LOCKE, E. A., & LATHAM, G. P. (2002). **Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey**. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MÁXIMO, Wellton. **Quase 70% das empresas ativas no país são MEI, divulga ministério: abertura de empresas no país caiu 3,2% de janeiro a abril. Abertura de empresas no país caiu 3,2% de janeiro a abril**. 2022. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-06/quase-70-das-empresas-ativas-no-pais-sao-mei-divulga-ministerio>. Acesso em: 20 dez. 2022.

MINTZBERG, H. **Rise and fall of strategic planning**. New York: Simon and Schuster, 1994.

Negócios SC. **O surpreendente mercado de beleza no Brasil e seu público**. 2021. Disponível em: <https://negociossc.com.br/blog/o-surpreendente-mercado-de-beleza-no-brasil-e-seu-publico/>. Acesso em: 20 dez. 2022.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 33 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

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

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro, 1991.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

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

REDAÇÃO LEOA. **Conheça os tipos de empresas para abrir no Brasil**. 2023. Disponível em: <https://www.leoa.com.br/blog/tipos-de-empresas#:~:text=H%C3%A1%20sete%20tipos%20de%20empresas,Empres%C3%A1ria%20Limitada%20e%20Sociedade%20An%C3%B4nima>. Acesso em: 27 jun. 2023.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Ana Luzia. **MEIs somam quase 70% das empresas em atividade no Brasil: pandemia, menos burocracia e a rapidez na abertura de empresas contribuíram para esse aumento. Pandemia, menos burocracia e a rapidez na abertura de empresas contribuíram para esse aumento**. 2022. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/meis-somam-quase-70-das-empresas-em-atividade-no-brasil/>. Acesso em: 20 dez. 2022.

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://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-ser-empreendedor>. Acesso em 20 de dezembro de 2022.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

SERRA, Fernando A. Ribeiro. TORRES, Alexandre Pavan. TORRES, Maria Cândida S. **Administração estratégica: conceito, roteiros práticos e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SEBRAE. **Mas afinal, o que é empreendedorismo?** 2023. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/o-que-e-empreendedorismo>. Acesso em: 15 jun. 2023.

SEBRAE. **Quais são os tipos de empresas?** 2020. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo_uf/quais-sao-os-tipos-de-empresas,af3db28a582a0610VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 15 jun. 2023.

SEBRAE. **Categorias de formalização de empresas: quando se abre uma empresa, é necessário registrá-la na categoria de empreendimento mais adequada para ela. Quando se abre uma empresa, é necessário registrá-la na categoria de empreendimento mais adequada para ela.** 2020. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/categorias-de-formaliz> Acesso em: 26 jun. 2023.

TORRES, Vitor. **Tipos de sociedade empresarial: Quais existem? Como abrir.** 2022. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/tipos-de-sociedade-empresarial/>. Acesso em: 26 jun. 2023.

TORRES, Vitor. **Tipos de empresa: Conheça todos os tipos para abrir no Brasil.** 2023. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/entenda-quais-sao-os-tipos-de-empresa-para-abrir-no-brasil/>. Acesso em: 16 jun. 2023.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

- 1- Há quanto tempo você abriu seu MEI?
- 2- Da onde surgiu a ideia de trabalhar com cosméticos?
- 3- Como você descreve a sua empresa?
- 4- Qual o público que você quer atingir?
- 5- Qual o impacto que sua empresa vai causar na vida dos consumidores?
- 6- Onde você quer chegar?
- 7- Qual o ponto você acha que é prioridade para sua empresa ser reconhecida?
- 8- Existe algum tipo de planejamento na empresa, se sim, como é feito?
- 9- As compras de mercadorias são planejadas, se sim, como?
- 10- Como é feita a organização da loja?
- 11- Sobre o marketing, como é feito as campanhas e quais maneiras usa para divulgar sua empresa?
- 12- Você tem o controle de faturamento, custos e estoque, se sim como é feito?
- 13- Na sua opinião, qual a maior dificuldade da sua empresa?

ANEXO A – Cinco Forças de Porter

Para cada afirmação, atribuir notas:

- 1** --> se a afirmação é absolutamente falsa
- 2** --> se a afirmação é falsa
- 3** --> se a afirmação for parcialmente falsa e parcialmente correta
- 4** --> se a afirmação é correta
- 5** --> se a afirmação é totalmente correta

Se a afirmação não se aplica ao setor, colocar **1**

FORÇA 1 - POSSIBILIDADE DE ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES

FATORES		Nota
A.	É possível ser pequeno para entrar no negócio.	5
B.	Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas ou os clientes não são fiéis.	3
C.	É necessário baixo investimento em infra-estrutura, bens de capital e outras despesas para implantar o negócio.	3
D.	Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	3
E.	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	2
F.	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	3
G.	Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	4
H.	Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos.	2
I.	É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	3
J.	O mercado não está saturado.	3
TOTAL		31

Força 1 = 53

FORÇA 2 - RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS EXISTENTES NO SETOR

FATORES		Nota
A.	Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	4
B.	O setor em que se situa o negócio mostra um lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	3
C.	Custos fixos altos e pressão no sentido do vender o máximo para cobrir estes custos.	3
D.	Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	4

E.	Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes.	4
F.	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	4
TOTAL		22

Força 2 = 67

FORÇA 3 - AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

FATORES		Nota
A.	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos.	2
B.	Produtos substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	3
C.	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos.	1
D.	Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	2
TOTAL		8

Força 3 = 25

FORÇA 4 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

FATORES		Nota
A.	Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	4
B.	Produto vendido pelas empresas do setor representa muito nos custos do comprador.	2
C.	Produtos que os clientes compram das empresas do setor são padronizados.	2
D.	Clientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores.	4
E.	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos adquiridos no setor.	1
F.	Produto vendido pelas empresas do setor não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	2
G.	Clientes são muito bem informados sobre preços, e custos do setor.	3
H.	Clientes trabalham com margens de lucro achatadas.	2
TOTAL		20

Força 4 = 38

FORÇA 5 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

FATORES		Nota
A.	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	1
B.	Produtos adquiridos pelas empresas do setor não são facilmente substituídos por outros.	2
C.	Empresas existentes no setor não são clientes importantes para os fornecedores.	3
D.	Materiais / serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	5
E.	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	3
F.	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	4
G.	Existe uma ameaça permanente dos fornecedores entrarem no negócio do setor.	2
TOTAL		20

Força 5 = 46

ANEXO B – Análise das Estratégias Genéricas

Para cada afirmação, atribuir notas:

- 1 – discordo totalmente
- 2 – discordo
- 3 – a questão é parte falsa e parte verdadeira
- 4 – concordo
- 5 – concordo totalmente

Se não souber ou não se aplicar, deixe em branco.

Liderança em custo/ excelência operacional		
A	A empresa possui instalações para produção em larga escala.	2
B	A empresa constantemente reduz custos ao longo do tempo: está sempre pesquisando e implantando novas maneiras de operar com mais eficiência.	4
C	A empresa controla de forma rígida os custos e despesas gerais: possui controles detalhados, utiliza relatórios atualizados de custos, materiais em estoque, volume diário de produção, etc.	2
D	A empresa possui uma estrutura enxuta e sempre minimiza custos em áreas não relacionadas diretamente com a produção.	4
E	A empresa oferece incentivos baseados em metas quantitativas, como remuneração por produtividade, metas de vendas, etc.	1
F	A empresa tem organização e responsabilidades bem estruturadas, de modo a evitar duplicidade e retrabalho.	3
G	A empresa tem acesso a capital de custo mais baixo para seus investimentos.	2
H	A empresa desenvolve produtos projetados para facilitar a fabricação, de modo a alcançar maior produtividade.	3
I	A empresa possui boa capacidade de engenharia de processo, o que implica em estar sempre olhando o processo produtivo e tentando aperfeiçoá-lo.	3
J	A empresa possui um sistema de distribuição com baixo custo.	4
K	A empresa coloca grande energia na negociação com seus fornecedores a fim de continuamente reduzir custos.	2
L	A empresa vende produtos padronizados, sem especificação e customização/personalização.	1
M	Os produtos e serviços da empresa oferecem o básico; componentes e serviços adicionais, quando necessários, são vendidos separadamente.	1
N	A empresa lida bem com operação em larga escala/ grandes volumes.	2
O	A empresa possui reputação de ter os custos mais baixos em seu setor.	3
P	A empresa oferece atendimento rápido, padronizado e de baixo custo.	1
MÉDIA		2,38

Diferenciação/ inovação		
A	A empresa possui uma forte imagem da marca formada por meio de publicidade intensiva.	3
B	A empresa possui grande habilidade de marketing – propaganda e pesquisa de mercado.	3
C	A empresa possui excelente engenharia de produtos: é capaz de captar desejos e rapidamente (antes dos concorrentes) transformá-los em produtos e serviços viáveis.	2
D	A empresa possui forte coordenação entre pesquisa e desenvolvimento (P&D) e marketing (pesquisa tendências e as converte em produtos).	3
E	A empresa possui reputação de ser líder em qualidade ou tecnologia no seu setor.	3
F	A empresa possui longa tradição na indústria ou traz uma reputação de outro setor com grande sinergia para o novo negócio.	1
G	A empresa realiza avaliação e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas (oferta de horários flexíveis, "luxos" no ambiente de trabalho etc.).	2
H	A empresa possui peculiaridades (história, tradição etc.) que fazem da empresa e seus produtos únicos.	2
I	A empresa desenvolve produtos e serviços sob encomenda.	4
J	A empresa possui rede de fornecedores confiáveis, de qualidade, tradicionais e, algumas vezes, exclusivos nos produtos (materiais primas, componentes ou produtos acabados) que vendem à empresa.	4
K	A empresa oferece produtos exclusivos, seja pelo design, sofisticação, tecnologia embarcada, precisão, durabilidade, atendimento, inovação etc.	3
L	Os clientes pagam preços-prêmio para obter os produtos/ serviços da empresa.	3
M	A empresa tem programas de relacionamento com seus clientes (por exemplo, comunicação personalizada).	3
MÉDIA		2,77

Enfoque/ serviços		
A	A empresa atende um segmento específico dentro de uma indústria mais ampla (ex. uma linha de produtos, um mercado geográfico, uma faixa etária etc.).	2
B	A empresa é líder no segmento específico em que atua, mas possui pouca participação na indústria como um todo.	2
C	A empresa oferece produtos, facilidades e serviços únicos para o grupo de clientes que atende.	3
D	A empresa é reconhecida por ser especializada neste segmento.	3
E	A empresa possui uma rede de relacionamento personalizada dentro de seu segmento de atuação.	4
MÉDIA		2,80

ANEXO C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**TERMO DE CONSETIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu, **VITÓRIA MACIEL DE QUEIROZ** 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 **RAFFAEL ASSIS DE ALMEIDA**, a quem poderei contatar / consultar a qualquer momento que julgar necessário.

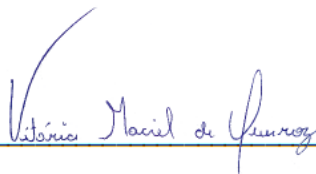
Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos com as informações dessa pesquisa, que, em linhas gerais é a *elaboração de uma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

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 fará 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.

18 de dezembro de 2023.

Assinatura do participante:



Assinatura do pesquisador:

