



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**CAMPUS RUSSAS**  
**BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PHILIPPE ALBERT DIÓGENES RAULINO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICROEMPREENDIMENTO  
INDIVIDUAL: ESTUDO DE CASO DE UMA LOJA DO VAREJO DE ROUPAS E  
ACESSÓRIOS FEMININOS NA CIDADE DE MORADA NOVA-CE**

**RUSSAS**

**2021**

PHILIPPE ALBERT DIÓGENES RAULINO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICROEMPREENHIMENTO INDIVIDUAL:  
ESTUDO DE CASO DE UMA LOJA DO VAREJO DE ROUPAS E ACESSÓRIOS  
FEMININOS NA CIDADE DE MORADA NOVA-CE

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção do Campus de Russas da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.  
Orientadora: Profa. Dra. Josemeire Alves Gomes.

RUSSAS

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- R189p Raulino, Philippe Albert Diógenes.  
Planejamento estratégico em microempreendimento individual : estudo de caso de uma loja do varejo de roupas e acessórios femininos na cidade de Morada Nova-Ce / Philippe Albert Diógenes Raulino. – 2021.  
64 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Campus de Russas, Curso de Engenharia de Produção, Russas, 2021.  
Orientação: Profa. Dra. Josemeire Alves Gomes.
1. Planejamento Estratégico. 2. Microempreendedor Individual. 3. Empreendedorismo. I. Título.  
CDD 658.5
-

PHILIPPE ALBERT DIÓGENES RAULINO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICROEMPREENHIMENTO INDIVIDUAL:  
ESTUDO DE CASO DE UMA LOJA DO VAREJO DE ROUPAS E ACESSÓRIOS  
FEMININOS NA CIDADE DE MORADA NOVA-CE

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção do Campus de Russas da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovado em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Dra. Josemeire Alves Gomes (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Me. Daiane de Oliveira Costa  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Me. Rochelly Sirremes Pinto  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico este trabalho a Deus, aos meus pais José Renato e Sandra Emília, a meu irmão Luiz Gustavo, a minha tia Maria do Carmo e minha querida Helena (a quem eu chamo com muito carinho de madrinha), as minhas avós Maria Neuma (*in memoriam*) e Maria José (*in memoriam*).

“Não sei o que possa parecer aos olhos do mundo, mas aos meus pareço apenas ter sido como um menino brincando à beira-mar, divertindo-me com o fato de encontrar de vez em quando uma pedra mais lisa ou uma concha mais bonita que o normal, enquanto o grande oceano da verdade permanece completamente por descobrir à minha frente”. (NEWTON, I. *apud* BREWSTER, D., 1855).

## RESUMO

O desafio de empreender vai além da criação de um novo negócio, para que o empreendedor garanta o crescimento sustentável e equilibrado do empreendimento, faz-se necessário que haja planejamento e estruturação da empresa. Com o microempreendedor individual não é diferente, ainda mais considerando o momento de incertezas atual, provocado pela pandemia do novo Coronavírus. O objetivo deste trabalho é propor a implementação de um Planejamento Estratégico por meio de um estudo de caso, em uma loja do varejo de roupas e acessórios feminino na cidade de Morada Nova - Ce. Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, que se utiliza de dados qualitativos. As informações foram coletadas por meio de uma entrevista com a proprietária da loja, observações e a aplicação de ferramentas de gestão, como a matriz SWOT e uma adaptação do 5W2H. Os resultados possibilitaram a elaboração de quatro objetivos estratégicos, que são: a) melhorar a visibilidade do negócio nas redes sociais e criação de mais um canal de vendas, b) informatização dos dados do negócio, c) melhoria estrutural do ambiente de negócio e d) aumento do conhecimento em gestão. A partir dos objetivos estratégicos, foram definidas as ações para o seu atingimento. Além disso, os resultados apontam para que haja a adesão de novos clientes, em pelo menos 50% em relação ao nível atual, de 85 clientes frequentes, além do aumento das vendas em pelo menos 20% no período de 6 meses a partir de sua aplicação.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico; microempreendedor individual; empreendedorismo.

## ABSTACT

The challenge of entrepreneurship goes beyond the creation of a new business. In order for the entrepreneur to ensure the sustainable and balanced growth of the enterprise, it is necessary to plan and structure the company. With the individual microentrepreneur it is no different, even more so considering the current moment of uncertainty, caused by the pandemic of the new Coronavirus. The objective of this work is to propose the implementation of a Strategic Planning through a case study, in a retail store of women's clothing and accessories in the city of Morada Nova - CE. This is a descriptive and exploratory research, which uses qualitative data. The information was collected through an interview with the store owner, observations and the application of management tools, such as the SWOT matrix and an adaptation of the 5W2H. The results enabled the elaboration of four strategic objectives, which are: a) improving the visibility of the business on social networks and creating an additional sales channel, b) computerization of business data, c) structural improvement of the business environment, and d) increased management knowledge. Based on the strategic objectives, the actions to achieve them were defined. In addition, the results point to the adhesion of new customers, in at least 50% in relation to the current level of 85 frequent customers, in addition to an increase in sales of at least 20% in the period of 6 months from its application.

Keywords: Strategic planning; individual microentrepreneur; entrepreneurship.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - O processo empreendedor.....	23
Figura 2 - A cadeia de transações.....	25
Figura 3 - Exemplos de relação comercial entre cliente-fornecedor.....	26
Figura 4 - Atividades com maior número de novos registros.....	28
Figura 5 - Exemplo de matriz S.W.O.T.....	36
Figura 6 - Processo de gestão estratégica. ....	40
Figura 7 - Etapas da Pesquisa.....	42
Figura 8- Missão da Loja X Variedades.....	48
Figura 9 - Visão da Loja X Variedades.....	49
Figura 10 - Matriz S.W.O.T. da Loja X Variedades.....	51

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais tipos de varejistas .....	29
Quadro 2 - Plano de ação estratégico para o objetivo 1 .....	54
Quadro 3 - Plano de ação estratégico para o objetivo 2 .....	55
Quadro 4 - Plano de ação estratégico para o objetivo 3 .....	55
Quadro 5 - Plano de ação estratégico para o objetivo 4 .....	56

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO	Administração de Negócios por Objetivo
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CGSN	Comitê Gestor do Simples Nacional
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
COFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPECE	Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
ISS	Imposto Sobre Serviços
MEC	Ministério de Estado da Educação do Brasil
MEI	Microempreendedor Individual
MS	Ministério de Estado da Saúde do Brasil
OMS	Organização Mundial da Saúde
PIS	Programas de Integração Social
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa
SESA	Secretaria de Saúde do Estado do Ceará
UEN	Unidade Estratégica de Negócio
UFC	Universidade Federal do Ceará

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.1</b>	<b>Contexto Histórico do Microempreendedorismo</b> .....	14
<b>1.2</b>	<b>Panorama Socioeconômica Atual: A Crise do Novo Coronavírus</b> .....	15
<b>1.3</b>	<b>Justificativa</b> .....	17
<b>1.4</b>	<b>Objetivos</b> .....	18
<i>1.4.1</i>	<i>Objetivo Geral</i> .....	18
<i>1.4.2</i>	<i>Objetivos Específicos</i> .....	19
<b>1.5</b>	<b>Estrutura do Trabalho</b> .....	19
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	20
<b>2.1</b>	<b>O Empreendedorismo</b> .....	20
<i>2.1.1</i>	<i>O Perfil Empreendedor</i> .....	21
<i>2.1.2</i>	<i>O Processo Empreendedor</i> .....	22
<i>2.1.3</i>	<i>O Microempreendedor Individual</i> .....	24
<b>2.2</b>	<b>Os Negócios e suas Características</b> .....	25
<i>2.2.1</i>	<i>O Varejo</i> .....	27
<i>2.2.2</i>	<i>Os Tipos de Varejistas</i> .....	28
<b>2.3</b>	<b>Planejamento Estratégico</b> .....	30
<i>2.3.1</i>	<i>A Missão</i> .....	32
<i>2.3.2</i>	<i>A Visão</i> .....	32
<i>2.3.3</i>	<i>Objetivos e Metas</i> .....	33
<i>2.3.4</i>	<i>O Ambiente Interno</i> .....	34
<i>2.3.5</i>	<i>O Ambiente Externo</i> .....	35
<i>2.3.6</i>	<i>Análise SWOT</i> .....	35
<i>2.3.7</i>	<i>Formulação da Estratégia</i> .....	36
<i>2.3.7.1</i>	<i>Metodologia 5W2H</i> .....	38
<i>2.3.8</i>	<i>Implementação da Estratégia</i> .....	38

2.3.9	<i>Avaliação da Estratégia</i> .....	39
2.3.10	<i>O Processo de Gestão Estratégica</i> .....	39
3	<b>METODOLOGIA</b> .....	41
3.1	<b>Tipo de Pesquisa</b> .....	41
3.2	<b>Procedimentos e Abordagem</b> .....	41
3.3	<b>Natureza e Coleta dos Dados</b> .....	41
3.4	<b>Etapas da Pesquisa</b> .....	42
4	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	45
4.1	<b>Estudo de Caso</b> .....	45
4.1.1	<i>Loja X Variedades</i> .....	45
4.1.2	<i>Diagnóstico Organizacional da Loja X Variedades</i> .....	46
4.2	<b>Planejamento Estratégico Apresentado a Loja X Variedades</b> .....	48
4.2.1	<i>Definição da Missão e Visão Loja X Variedades</i> .....	48
4.2.1.1	<i>A Missão</i> .....	48
4.2.1.2	<i>A Visão</i> .....	49
4.2.2	<i>Análise Ambiental</i> .....	49
4.2.2.1	<i>Ambiente Interno</i> .....	49
4.2.2.2	<i>Ambiente Externo</i> .....	50
4.2.2.3	<i>Análise SWOT</i> .....	51
4.2.3	<i>Elaboração dos Objetivos Estratégicos</i> .....	53
4.2.3.1	<i>Descrição da Situação Atual dos Objetivos Estratégicos da Loja X Variedades</i> .....	53
4.2.4	<i>Desenvolvimento do Plano de Ação Estratégico para a Loja X Variedades</i> .....	54
4.2.4.1	<i>Plano de Ação para o Objetivo Estratégico 1</i> .....	54
4.2.4.2	<i>Plano de Ação para o Objetivo Estratégico 2</i> .....	55
4.2.4.2	<i>Plano de Ação para o Objetivo Estratégico 3</i> .....	55
4.2.4.3	<i>Plano de Ação para o Objetivo Estratégico 4</i> .....	56
4.2.5	<i>Implementação e Acompanhamento da Estratégia</i> .....	56

4.2.6	<i>Avaliação e Controle da Estratégia</i> .....	57
4.2.7	<i>Os Impactos da Crise do novo Coronavírus para o Sucesso do Plano de Ação</i> .....	57
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	59
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	61
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO A MICROEMPREENDEDORA E PROPRIETÁRIA DA LOJA X VARIEDADES</b> .....	64

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contexto Histórico do Microempreendedorismo

Nos últimos anos o empreendedorismo tem ganhado grande destaque sob o ponto de vista social como um exemplo de sucesso. Tem-se, a frente do movimento empreendedor, pessoas que buscam solucionar problemas a partir da inovação e liderança em um ambiente onde a concorrência e a procura por espaço no mercado são cada vez mais acirradas.

O desejo de empreender surge, na maioria das vezes, a partir da necessidade pessoal ou por motivos familiares, seja ela gerada por condições financeiras adversas, ou como garantia de um futuro melhor para seus parentes (ALVARENGA; SILVEIRA, 2020).

Dentro deste cenário destacam-se os microempreendedores individuais. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2021), os MEI, como são conhecidos os microempreendedores individuais, são pequenos negócios liderados por profissionais autônomos e que, por lei, possuem algumas facilidades na sua regularização junto ao governo. Com isso os mesmos têm menos burocracia, como na obtenção de um CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica), além de enquadrar-se no Simples Nacional, o que lhes dar o direito à isenção em tributos federais, como Imposto de Renda, Programas de Integração Social - PIS, Contribuição para Financiamento da Seguridade Social - COFINS, Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL.

Contudo, o desafio de empreender, que vai além de criar um novo negócio, é importante para o empresário garantir que o empreendimento cresça de forma sustentável e equilibrada, para isso faz-se necessário que haja planejamento e estruturação do negócio. A vontade de mudar o padrão de vida muitas vezes acaba levando o empreendedor a abrir um novo negócio quando lhe falta, em alguns casos, *know-how* e capacidade de gestão para manter o empreendimento sustentável. Esse tipo de problema ocorre pela falta de planejamento, podendo este ser fruto de pressa e/ou inexperiência.

Segundo a Agência Brasil (2021a), que traz dados levantados pelo SEBRAE (2020), os microempreendedores individuais (MEI) são o seguimento que apresenta menor taxa de sobrevivência empresarial em até cinco anos. A taxa de mortalidade dessa área de negócios é de 29%, já as microempresas têm taxa, após cinco anos, de 21,6% e as de pequeno porte, de 17% (SEBRAE, 2020 *apud* AGÊNCIA BRASIL, 2021a).

Indo de encontro a essa ideia, ao ser questionado pela Agência Brasil (2021a) sobre os motivos da não sobrevivência dos microempreendimentos, o presidente do SEBRAE, Carlos Melles, afirma (AGÊNCIA BRASIL, 2021a):

Quando avaliamos a realidade da maioria dos MEI, a pesquisa mostra que, nesse segmento, há maior proporção de pessoas que estavam desempregadas antes de abrir o próprio negócio e que, por isso, não tiveram condições de se capacitar adequadamente e aprimorar a gestão (AGÊNCIA BRASIL, 2021).

Tais efeitos somam-se a fatores externos que fogem do controle do empreendedor, acabando por agravar este problema. Um exemplo recente é a crise socioeconômica provocada pela pandemia do novo Coronavírus. Ainda sobre a pesquisa do SEBRAE (2020) divulgada pela Agência Brasil (2021), dos 40% dos entrevistados que citaram a pandemia como motivo para encerramento das atividades, 22% citaram a indisponibilidade de capital como fator decisivo (SEBRAE, 2020 *apud* AGÊNCIA BRASIL, 2021a). Quanto menor for a empresa, maior é a dificuldade na obtenção de crédito para manutenção do seu capital de giro e conseguir superar os desafios da crise, revela a publicação (AGÊNCIA BRASIL, 2021a).

## **1.2 Panorama Socioeconômica Atual: A Crise do Novo Coronavírus**

Desde o fim de 2019 o mundo vem sofrendo os efeitos socioeconômicos motivados pela pandemia do novo Coronavírus (Sars-CoV-2). No Brasil, segundo dados do Ministério da Saúde (MS, 2021a), até o dia 10 de maio de 2021, foram confirmados 15.209.990 de casos acumulados de infecção pelo novo Coronavírus, sendo que destes 423.229 acabaram resultando em óbito (MS, 2021a).

Como medida de enfrentamento a propagação do novo Coronavírus, a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020) tem recomendado a prática do distanciamento social como medida de precaução, em locais de grandes taxas de contágio e, uma das saídas encontradas foi o estabelecimento de quarentenas (*lockdowns*). Medidas estas que, por um lado reduzem os índices de infecção, por outro acabam impactando diretamente na economia (OMS, 2020).

Com o varejo de moda feminina os impactos da crise não foram diferentes, esta modalidade tem como característica um ambiente onde o cliente costuma ir ao ponto de vendas experimentar os produtos, acompanhar as tendências e ter um atendimento personalizado, é necessário se reinventar, preparar-se para a adversidade e planejar seus próximos passos (SEBRAE, 2020).

Segundo o SEBRAE (2020), em entrevista feita quando as primeiras medidas restritivas começaram a ser adotadas em março de 2020, 89% dos empresários declararam queda no faturamento dos quais, dentre os setores pesquisados, 64% apresentaram queda no faturamento médio. Para o SEBRAE (2020), os fatores que influenciaram para essa queda são os fechamentos de lojas físicas e o comportamento do consumidor, que tem buscado evitar aglomerações e tende, em momentos de crise, conter gastos.

Com o cenário atual repleto de incertezas, é importante que o empreendedor esteja preparado para reagir a possíveis medidas e restrições que venham ser impostas ou a outros efeitos adversos vindos com o desdobrar da crise.

Tendo em mente isso, o planejamento estratégico surge como ferramenta útil para o microempresário. Segundo França (2020), o planejamento estratégico foca em avaliar a situação atual do negócio e determinar o ponto em que o empreendedor pretende chegar com e como ele fará para chegar lá. Conhecer as oportunidades de mercado frente a sua capacidade de oferecer o melhor para os clientes, somado a sua capacidade de avaliar as ameaças e fraquezas, para se precaver e/ou solucionar frente aos seus problemas atuais e futuros.

Logo, este trabalho tem como desafio entender os impactos do atual cenário provocado pela pandemia do novo Coronavírus, em um microempreendimento do varejo de moda feminina. Para isto, será utilizada a ferramenta de planejamento estratégico matriz SWOT, que tem a finalidade de permitir a análise dos ambientes internos e externos do negócio a partir do conhecimento de suas forças e fraquezas operacionais, oportunidades e ameaças de mercado, pontuados em uma matriz ao qual dá nome a ferramenta (COSTA JÚNIOR *et al.*, 2021).

Além disso, será feito o uso também da metodologia 5W2H que auxiliará na estruturação de um plano de ação a partir da resposta de sete perguntas chaves para os problemas encontrados na análise da matriz SWOT, são eles: “o que deve ser feito?”, “por que fazer?”, “quem irá fazer?”, “onde será feito?”, “quando será feito?”, “como deverá ser feito?” e “quanto custará?” (SOARES *et al.*, 2019). Ao final, este plano de ação será apresentado à microempresa com o intuito de melhorar os seus resultados frente ao atual momento de crise do novo Coronavírus.

Com isso, este trabalho tem como objetivo responder o seguinte questionamento: **Como o planejamento estratégico pode contribuir para a sobrevivência de um microempreendimento no cenário de crise do novo Coronavírus?**

### 1.3 Justificativa

Diante do cenário de incertezas provocados pela crise pandêmica atual, o início do processo de imunização da população por meio da vacinação em massa, surge como um vislumbre a retomada da rotina socioeconômica dos períodos de pré-pandemia.

Segundo o painel de divulgação do Governo do Estado do Ceará, por intermédio da Secretaria de Saúde (SESA) do estado, até o dia 06 de julho de 2021 foram aplicadas 4.653.534 doses de vacinas disponibilizadas ao estado, sendo que destas, 3.435.036 representaram a primeira dose (de duas) dos imunizantes e cerca de 1.155.023 a segunda dose, além de terem sido aplicadas 63.475 vacinas que requerem doses únicas (SESA, 2021).

Os frutos dos esforços para a aquisição de vacinas por parte dos governos municipais, estaduais e federal para imunizar a população começam a ser identificados. Segundo o Ministério da Saúde (MS), em publicação do dia 06 de julho de 2021, a média móvel de óbitos é a menor em quatro meses se comparado com dados do dia 13 de março, onde a média móvel se encontrava no patamar de 1.634 óbitos diários e, após vivenciar picos de casos de média móvel acima da casa dos 3.100 óbitos em abril, caindo abaixo da média registrada no período para 1.610 óbitos (MS, 2021b).

Apesar destes dados representarem queda na média de óbitos, não há motivos para se comemorar pois, tratam-se de vidas perdidas tragicamente em um momento de plena dificuldade social. Por outro lado, estes números exemplificam a importância das boas práticas de prevenção e de um processo de vacinação disponível.

Além do ponto de vista de saúde pública, os efeitos do processo de vacinação, vislumbrando a retomada, começam a ser sentidos também pelo comércio. Conforme noticiado por Moreira e Gaier (2021) no portal UOL, que cita dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o mês de maio registrou aumento de resultado pelo segundo mês, seguido de 1,4% das vendas diante ao divulgado em abril do mesmo ano, com uma taxa de 4,9% (IBGE, 2021 *apud* MOREIRA; GAIER, 2021).

Com esse resultado, o varejo atinge uma marca de 3,9% acima do registrado pré-pandemia. Ainda de acordo com a publicação, os principais setores que puxaram esse aumento no mês de maio foram: artigos de moda (tecidos, vestuário e calçados) de 16,8%, combustíveis e lubrificantes 6,9%, artigos de uso pessoal e doméstico 6,7%. Os setores de livros, jornais, revistas e papelaria representam 1,4%, equipamentos, material para escritório, informática e comunicação 3,3%, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo 1,0% e móveis e eletrodomésticos 0,6% (IBGE, 2021 *apud* MOREIRA; GAIER, 2021).

Esta pesquisa evidencia a importância do varejo para a economia, em especial o varejo de itens de moda como tecidos, vestuários e calçados tem puxado as altas nas vendas durante o período do estudo.

Quanto ao microempreendedorismo, em outra matéria publicada pela Agência Brasil (2021b), os dados divulgados pelo Ministério da Economia, demonstraram o registro de 2,6 milhões de MEI's para o ano de 2020, o que representa o aumento de 8,4% em relação ao ano anterior, sendo os microempreendedores individuais constituindo 11,2 milhões de negócios ativos no país, representando 56,7% das empresas funcionando atualmente no Brasil e 79,3% das empresas abertas em 2020 (AGÊNCIA BRASIL, 2021b).

Diante disto, ter um planejamento estratégico bem elaborado, permite que o microempresário esteja apto a lidar com os novos comportamentos do mercado, com o planejamento realizado, será possível que o microempreendedor conheça seu potencial frente a fatores internos e externos (como capacidade de investimento, reação ao mercado, estrutura interna, por exemplo), além de facilitar a tomada de decisões (SOUSA; DIAS, 2017). Por meio do planejamento, será possível identificar pontos a se melhorar e estabelecer metas e objetivos dentro de um horizonte de tempo, a fim de obter os melhores resultados em vendas e lucro.

Com isso, configura-se com uma oportunidade para a realização deste trabalho, o fato de nunca ter havido a realização algum tipo de planejamento do negócio por parte do microempreendimento, como um plano de negócios antes da abertura da loja ou algum plano específico como um plano de marketing ou financeiro por exemplo, somados ao processo de retomada econômica que o país está vivenciando.

## **1.4 Objetivos**

### ***1.4.1 Objetivo Geral***

O objetivo principal deste trabalho é propor um Planejamento Estratégico a ser implementado em um microempreendimento do varejo de roupas e acessórios feminino.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- a) Realizar o diagnóstico organizacional do microempreendimento estudado;
- b) Realizar a análise ambiental do microempreendimento estudado;
- c) Formular estratégias de acordo com a análise ambiental;
- d) Propor um plano de ação para a implementação das estratégias;
- e) Determinar os impactos da pandemia do novo Coronavírus para a implementação do plano de ação.

## **1.5 Estrutura do Trabalho**

O presente estudo será construído em cinco capítulos, dentre os quais o capítulo 1 trata-se da Introdução, onde são apresentados o contexto em que ele se desenvolve, a sua questão central, a justificativa para sua realização e os seus objetivos gerais e específicos.

O capítulo 2 abordará o Referencial Teórico, que abará todo o arcabouço bibliográfico essencial para o entendimento da pesquisa. Sendo abordado temas como: empreendedorismo, negócios e planejamento estratégico.

No capítulo 3 são expressos os métodos científicos utilizados no desenvolvimento deste estudo, sendo abordadas as características do trabalho quanto a seu tipo, características, a natureza de suas fontes, aos elementos coletados e aos métodos de análises dos dados.

O capítulo 4 traz os resultados e discussões por meio do estudo de caso, nos quais são expostos, analisados e proposto a solução para o problema objeto deste trabalho.

Por fim, o capítulo 5 trata das considerações finais onde serão expostas as conclusões tiradas com o decorrer do desenvolvimento deste trabalho na solução dos objetivos estabelecidos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O Empreendedorismo

Segundo Leite (2017), o termo empreendedorismo (ou em inglês *entrepreneurship*) deriva da palavra francesa *entreprendre*, que foi muito utilizada no século XVII na França, para designar o indivíduo que assumia riscos na criação de um novo negócio.

Em sua definição, Hitt *et al.* (2011) cita que o empreendedorismo é “o processo no qual os indivíduos ou grupos identificam e buscam oportunidades empresariais sem ser imediatamente restringidos pelos recursos que controlam atualmente” (HITT *et al.*, 2011, p. 372).

Dornelas (2016), define o empreendedorismo como sendo: “o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades” (DORNELAS, 2016, p. 29). Quando bem aproveitadas, essas oportunidades são capazes de levar o negócio ao sucesso.

De fato, este processo não depende necessariamente de recursos em seu momento de concepção, mas da experiência e/ou sensibilidade por parte do empresário diante das necessidades do mercado, o investimento de recursos vem em um momento prévio a execução da ideia.

Baggio (2015) vai além e fala que o empreendedorismo é composto por um conjunto de práticas que buscam gerar riquezas e alta performance, todavia, tais práticas não constituem um conhecimento absoluto (BAGGIO, 2015). O empreendedorismo não parte de um manual universal ou uma receita a ser seguida, mas é dependente de fatores como: necessidade, oportunidade inovação e/ou experiência de mercado.

As práticas, segundo Baggio (2015), podem ser compreendidas no trecho a seguir:

O empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos. É assumir um comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas (BAGGIO, 2015, p. 23).

Indo de encontro com essa ideia, Hitt *et al.* (2011) fala que o empreendedorismo possui em sua essência repensar os produtos e processos atuais buscando a melhoria ou substituição destes, para que se usufrua de uma oportunidade não vista anteriormente e/ou explorada em seu potencial de mercado, ou como o autor define, são as chamadas

“oportunidades empreendedoras”, que segundo ele: “são condições nas quais novos produtos ou serviços conseguem atender a uma necessidade do mercado” (HITT *et. al.*, 2011, p. 372).

### 2.1.1 O Perfil Empreendedor

Apesar de existirem uma infinidade de definições para o termo “empreendedor”, para Dornelas (2016), uma das mais antigas, mas a que melhor reflete o espírito o espírito empreendedor, foi a formulada por Joseph Schumpeter (1949):

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais (SCHUMPETER, 1949 *apud* DORNELAS, 2016, P. 29)

Já Hitt *et al.* (2011) os definem como “indivíduos atuando de forma independente ou como parte de uma organização, que vêm uma oportunidade empreendedora e assumem os riscos para desenvolver uma inovação e tentar colocá-la em prática” (HITT *et al.*, 2011, p. 372).

Ambas as definições vão de encontro a ideia de que o empreendedor é responsável pela mudança da ordem atual e que agem sobre de uma oportunidade identificada para obter tal mudança. Tais indivíduos, segundo Dornelas (2016, p.29), são “exímios identificadores de oportunidades, indivíduos curiosos e atentos as informações”, pois eles têm a plena consciência de que o conhecimento os permitirá ampliar suas possibilidades.

Das características mais comuns entre os empreendedores segundo Pessoa (2005), estão:

- a) O empreendedor corporativo (ou empreendedor interno);
- b) O empreendedor *startup* (que cria novos negócios/empresas);
- c) O empreendedor social (que cria empreendimentos com missão social).

Para Pessoa (2005), “o empreendedor corporativo atua no processo de identificação, desenvolvimento, captura e implementação de novas oportunidades de negócios, dentro de uma empresa existente”. Este tipo de empreendedor pode ser desde um colaborador de uma linha de produção até um executivo que, ao identificar uma oportunidade, agirá a fim de obter frutos sobre ela.

Já empreendedor *startup*, é aquele que busca a inovação a partir da criação de um novo negócio (PESSOA, 2005) e que, segundo Baggio (2015), possuem desafios bem definidos:

[...] suprir uma demanda existente que não vem sendo dada devida atenção; buscar e apresentar diferenciais competitivos em um mercado já existente; vencer a concorrência; conquistar clientes; e alcançar a lucratividade e a produtividade necessárias à manutenção do empreendimento [...] (BAGGIO, 2015, p. 30).

Este empreendedor traz consigo um elevado nível de inovação e sensibilidade, dificilmente se contentam com a estagnação e tem ganhado bastante espaço em tempos atuais.

Entretanto, o empreendedor social: “foca em gerar benefícios, diretos e indiretos, para o maior número possível de pessoas afetadas por problemas sociais, e de provocar mudanças significativas na estrutura do sistema atual” (PESSOA, 2005). Para Baggio (2015), as atribuições do empreendedorismo social:

[...] exige principalmente o redesenho de relações entre comunidade, governo e setor privado, com base no modelo de parcerias. O resultado final desejado é a promoção da qualidade de vida social, cultural, econômica e ambiental sob a ótica da sustentabilidade. (BAGGIO, 2015, p. 30).

O empreendedor social destaca-se pela filantropia focando além do lucro, trazer para a sociedade a ruptura com desigualdades históricas como preconceito ou a pobreza e impactando no bem-estar social (CARMONA *et al.*, 2018, p. 400).

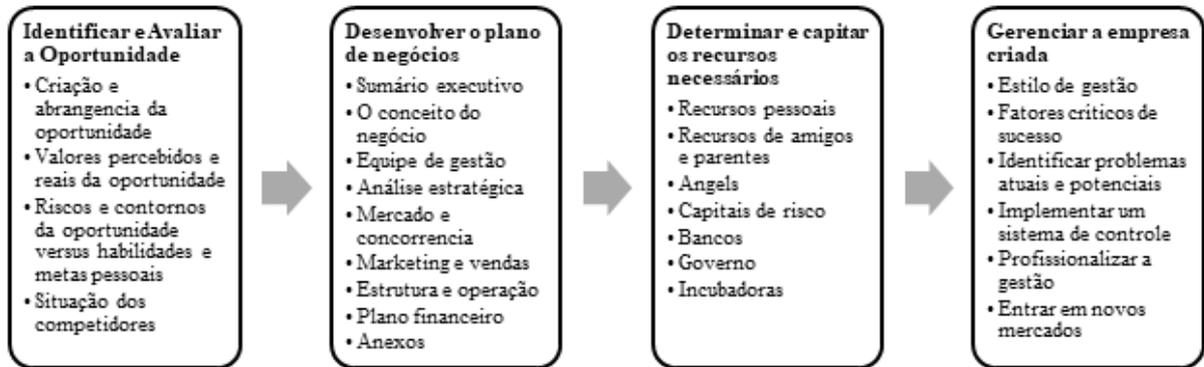
### **2.1.2 O Processo Empreendedor**

A habilidade de empreender é o resultado da percepção, direção, dedicação e muito trabalho. Quando essas características se somam a tecnologia, as boas ideias surgem e passam a ser tangíveis quanto a sua aplicação e resultados (DORNELAS, 2016).

Nas fases de estruturação de uma ideia até que ela se consolide seja ela para a realização de um negócio ou produto, segue etapas que Hisrich (1998 *apud* DORNELAS, 2016) chama de processo empreendedor. Este processo se foca em delinear as ideias, traçar um plano de ações e gerenciar os recursos disponíveis para o desenvolvimento do negócio (DORNELAS, 2016, p. 33).

O processo proposto por Hisrich (1998 *apud* DORNELAS, 2016, p. 34) segue quatro fases, como mostra a figura 1:

Figura 1 - O processo empreendedor



Fonte: adaptado de Hisrich (1998 *apud* DORNELAS, 2016, p. 27)

A primeira parte desse processo consiste na identificação e avaliação da oportunidade. Ter ideias e amadurece-las de acordo com a necessidade do mercado, para isso é importante que o empreendedor estude os comportamentos e tendências e a partir disso gere valor ao empreendimento.

Na etapa seguinte, o empreendedor desenvolverá o escopo do seu plano de ação, com isso deverá responder: o que é o negócio, qual os objetivos e metas do negócio, quais os valores e sua importância para o cliente e o mercado. Nessa etapa o planejamento é realizado com foco nas estratégias do empreendimento.

Após a elaboração do plano de ação, são necessários o dimensionamento e a provisão dos recursos necessários para a execução da ideia. Na figura 1 o autor traz exemplos deste tipo de recurso como investimento financeiro, estrutural e de pessoal.

E por fim, a quarta e última fase refere-se à execução do projeto, nela a capacidade de gestão do empreendedor deve se destacar, a partir daí que se estabelece tudo que foi desenvolvido nas fases anteriores e são validados os planejamentos.

Apesar de as quatro fases serem representadas em sequência, elas não ocorrem obrigatoriamente seguindo esta ordem ou devam ser finalizadas para que uma nova seja iniciada, ou seja, elas podem ocorrer de forma simultânea ou seguindo uma forma diferente de ordenação (DORNELAS, 2016). A grande vantagem deste processo não ser linear é a possibilidade de combinação entre etapas, o que permite avançar ou retornar entre elas e com isso, haja constante aprimoramento do projeto.

Para Dornelas (2016), a parte deste processo que apresenta maior dificuldade é a identificação a oportunidade e a avaliação, pois, além do conhecimento e experiências necessários, é preciso estar atento e agir quando surge a oportunidade, nesse momento, segundo o autor: “É então que entra o talento, o conhecimento, a percepção e o *feeling* do empreendedor.

Muitos dizem que isso ocorre por sorte. No entanto muitos também dizem que sorte é o encontro da competência com a oportunidade! ” (DORNELAS, 2016, p. 34).

### ***2.1.3 O Microempreendedor Individual***

Os microempreendedores são pessoas que possuem a disposição e vontade de empreender, mas não dispõem de grandes estruturas e capacidades de investimento, mas mesmo assim investem o pouco que tem em uma oportunidade que surge de imediato.

De maneira legal, segundo o Governo Federal (2021a), os MEI são pessoas que trabalham por conta própria e faturam até R\$ 81.000,00 (oitenta e um mil reais) por ano e se enquadram em algumas outras características específicas, conforme a Resolução CGSN nº 140, de 22 de maio de 2018, como:

- Não participar como sócio, administrador ou titular de outra empresa;
- Pode contratar no máximo um empregado;
- E integram alguma das atividades previstas no Anexo XI, da Resolução CGSN nº 140, de 22 de maio de 2018, que cita as ocupações permitidas ao MEI;

Ainda segundo o Governo Federal (2021b), as prerrogativas dos MEI são constituídas por:

- CNPJ, dispensa de alvará e licença para suas atividades;
- Poderá vender para o governo;
- Terá acesso a produtos e serviços bancários como crédito;
- Baixo custo mensal de tributos (INSS, ISS e ICMS) em valores fixos, através do Simples Nacional;
- Poder emitir nota fiscal;
- Direitos e benefícios previdenciários como: Aposentadoria por idade; Aposentadoria por invalidez, Auxílio doença, Salário maternidade, Pensão por morte (para família);

Estas vantagens disponibilizadas pela legislação brasileira permitem que o microempreendedor atue no seu próprio negócio de forma individual e usufrua de direitos semelhantes a empresas maiores, em relação ao seu porte, porém de forma simplificada e adaptada a sua realidade.

Para Salgado (2021), com o programa Microempreendedor Individual passou-se a ter “a inclusão econômica e social possibilitada pelo acesso a serviços e direitos que

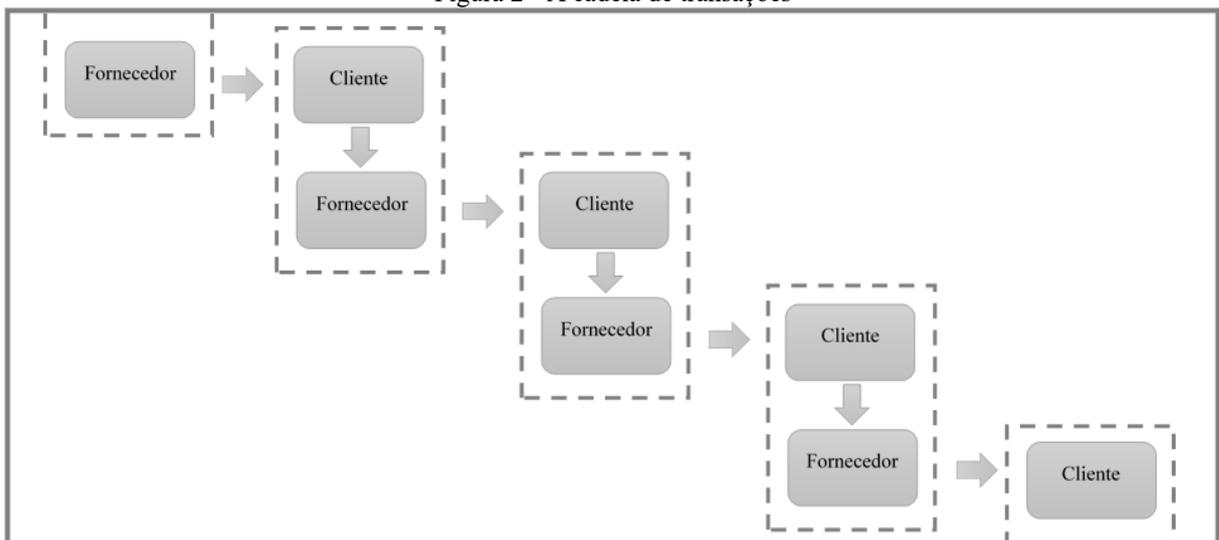
transformam o sujeito ‘marginalizado’ em cidadão formalizado se faz através de um cadastramento, uma visibilidade formal do indivíduo perante o Estado” (SALGADO, 2021, p. 203). Tal marginalização referida por Salgado, em muito tem a ver com a situação informal em que estas pessoas se encontravam antes do programa, mas que passaram a ser atendidos de forma direta pelo Estado com os direitos e benefícios supracitados.

## 2.2 Os Negócios e suas Características

Um negócio, segundo Chiavenato (2012) “é o esforço organizado de uma ou mais pessoas que focam na produção de bens e serviços, com o intuito de sua venda a um mercado específico em troca de um retorno financeiro por este esforço” (CHIAVENATO, 2012, p.33). A definição de negócio por Chiavenato, se confunde bastante com a definição de empreendedorismo, pode-se dizer que um é resultado do outro sendo o negócio fruto do processo empreendedor.

Os negócios podem ter uma variedade de atividades, dentre elas a construção, produção ou a venda dos produtos. Com isso os bens e serviços (produtos) seguem no mercado como uma cadeia que possui etapas e, em cada uma destas há fornecedores e clientes dos quais, o cliente de uma etapa designa-se como fornecedor de outra, como mostra a figura 2 (CHIAVENATO, 2012, p. 34). Tal sequência é conhecida como cadeia de transações.

Figura 2 - A cadeia de transações



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2012, p.35)

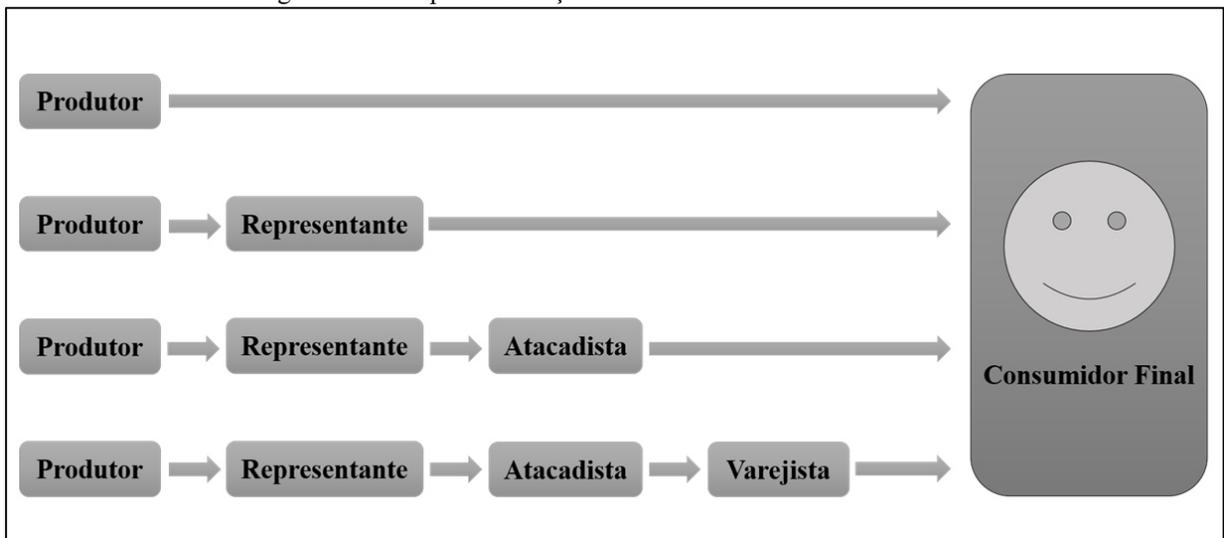
É possível perceber, na figura 2, a interligação de uma fase de um negócio com a outro por meio da relação fornecedor cliente. No mercado em si, conforme Chiavenato (2012,

p. 58), existem dois tipos de negócio: o industrial, que foca na extração, produção e construção do bem, e o comercial, que envolve vendas e serviços.

No negócio industrial o foco é na transformação da matéria-prima, geralmente em grande escala, a partir de processos organizados e que objetivam a entrega de um bem para o cliente. Nem sempre o bem entregue será destinado ao consumidor final, sendo algumas vezes destinado a um outro cliente que irá manufaturar o produto como uma matéria prima (CHIAVENATO, 2012, p.58). Um exemplo deste tipo de negócio é uma fábrica de produção têxtil que, em alguns casos, produz o tecido que originará algum tipo de vestimenta e será confeccionado posteriormente por outra empresa.

Já no âmbito comercial tem-se a ideia de transferência do bem ou serviço entre os clientes e, na maioria dos casos o foco é a venda do produto para a etapa seguinte (CHIAVENATO, 2012, p.58). Na figura 3 é possível ver exemplos de etapas de transferência do produto por meio da relação cliente fornecedor no âmbito das relações comerciais.

Figura 3 - Exemplos de relação comercial entre cliente-fornecedor



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2012)

No primeiro caso mostrado, tem-se uma relação direta do produtor ao consumidor final, neste tipo de relacionamento o produto após finalizado não passa por intermediários até seu destino final. Pode-se citar como um exemplo desta ligação, a venda de frutas por parte de um pequeno produtor em sua residência para a comunidade local.

O segundo caso, é mostra a presença de um intermediário que atuará como representante comercial. Sua função é expor a marca e seus produtos para o consumidor objetivando sua venda. Um exemplo desta relação, são vendedores de *marketing* multinível que

expõe um portfólio ao consumidor e em alguns casos demonstra a utilização do produto, a fim de convencê-lo a adquirir.

No terceiro e quarto caso, é possível perceber a presença de um atacadista, que será responsável pela venda do produto ao consumidor em grandes quantidades, sejam elas em graneis, fardos e lotes. Já no quarto, são incluídos os varejistas que focam na venda do produto de forma personalizada, onde o cliente tem acesso a vários tipos de produtos, mas em quantidades menores, em contraponto ao atacadista. Este trabalho terá como foco a abordagem em específico, ao mercado varejista.

### **2.2.1 O Varejo**

Kotler e Keller (2018) definem o varejo como: “O varejo inclui todas as atividades relativas à comercialização de bens ou serviços diretamente ao consumidor final para uso pessoal e não comercial” (KOTLER; KELLER, 2018, p. 582). Os responsáveis por essas atividades são conhecidos como varejistas ou lojas de varejo que, geralmente são negócios comerciais que tenham o seu volume de vendas decorram do varejo (KOTLER; KELLER, 2018, p. 582).

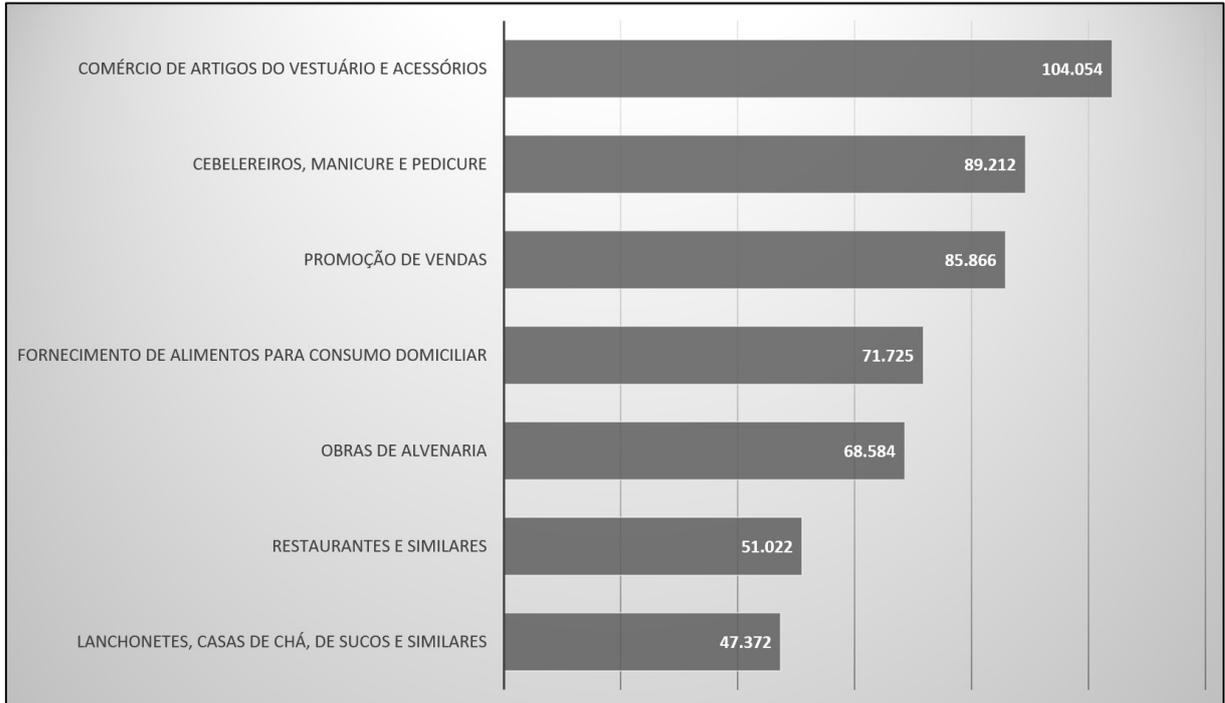
Ainda segundo Kotler e Keller (2018), na atuação do varejo não importa como se darão os canais de vendas, sejam eles pelos correios, pela internet ou por telefone e nem quem os venda, seja atacadista, fabricante ou o próprio varejista, também não importando aonde será vendido, podendo ser em lojas, ruas ou nas casas dos consumidores (KOTLER; KELLER, 2018). Os autores vão além, “toda organização que vende para consumidores finais (seja ela um fabricante, um atacadista ou um varejista) está envolvida em varejo” (KOTLER; KELLER, 2018, p. 582).

Para Kotler e Keller (2018), os negócios focados em varejo seguem um ciclo, que o autor chama de “ciclo de vida do varejo”, no qual ele desfruta de um período de sucesso e crescimento acelerado, alcançando a maturidade onde o negócio se estabelece e mantém resultados sólidos por um longo período e depois entra em declínio, que entre outros fatores pode ser resultado de má gestão, a entrada de um novo concorrente no mercado ou a incapacidade de se reinventar. De acordo com Carvalho e Santos (2019) o dinamismo e a rapidez com que flui o mercado varejista torna-o instável, a medida em que novas tendências e padrões surgem.

Segundo a startup MEI Fácil (2020 *apud* ALVARENGA; SILVEIRA, 2020), das atividades que obtiveram a maior quantidade de empresas solicitando registro no ano de 2020,

se considerado o acumulado até setembro de 2020, destacam-se o comércio varejista nos seguimentos de artigos do vestuário, cabeleireiros, manicure e pedicure e venda de refeições, como mostra a figura 4.

Figura 4 - Atividades com maior número de novos registros



Fonte: Adaptado de MEI Fácil (2020 *apud* ALVARENGA; SILVEIRA, 2020)

Nesta figura é possível evidenciar a importância do varejo para a dinâmica do mercado. Mesmo em tempos de crise, como citado no capítulo 1 deste trabalho, os micro e pequenos empreendedores buscam no varejo uma oportunidade de recomeçar e se reposicionar no mercado.

### 2.2.2 Os Tipos de Varejistas

Atualmente existem uma variedade grande de formas e possibilidades de como o varejo se distribui e se organiza, seja ele por meio de lojas, organizações e redes ou até mesmo sem lojas (KOTLER; KELLER, 2018, p. 583).

Kotler e Keller (2018) listam o que, segundo eles são os principais tipos de varejistas presentes hoje no mercado, como mostra a Quadro 1.

Quadro 1 - Principais tipos de varejistas

<b>Loja de especialidade:</b> negócios que possuem linha restrita de produtos. Exemplos: Cacau Show e O Boticário;
<b>Loja de departamentos:</b> lojas que tem várias linhas de produtos. Exemplos: C&A, Renner e Riachuelo.
<b>Supermercado:</b> empresas com operações de autosserviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades de alimentação e limpeza doméstica. Exemplos: Supermercado Rabelo (Russas – CE), Supermercado Menino Deus (Morada Nova – CE).
<b>Loja de conveniência:</b> são lojas relativamente pequenas, localizadas nas proximidades de áreas residenciais, que funcionam em horários prolongados todos os dias da semana e exibem uma linha limitada de produtos de conveniência e alta rotatividade, além de comida para viagem. Exemplo: Loja AM/PM dos postos Petrobrás.
<b>Farmácia:</b> vendem medicamentos com ou sem prescrição, artigos de higiene pessoal e beleza, outros artigos de cuidados pessoais, bens duráveis de pequeno porte, itens diversos. Exemplo: Farmácias Pague Menos e Extrafarma.
<b>Loja de desconto:</b> dispõem de mercadorias padrão ou especialidades que são vendidas a preços mais baixos, com margens menores e volume maior.
<b>Loja de ultra desconto ou valor mínimo:</b> possuem um <i>mix</i> de mercadorias mais restrito do que o de lojas de desconto, mas a preços ainda mais baixos.
<b>Varejista <i>off-price</i></b> (de liquidação): focam em vender sobras de mercadorias, pontas de estoque e produtos com defeito vendidos a preços inferiores aos de varejo.
<b>Superloja:</b> são áreas de vendas espaçosas, oferecem itens de alimentação e limpeza doméstica que os consumidores costumam comprar, além de serviços (como lavanderia, sapataria e caixa eletrônico). <i>Category killer</i> (dominante em uma categoria), como a Staples; lojas combinadas; hipermercados (lojas imensas que combinam supermercado, loja de desconto e atacado), como o Carrefour.
<b>Showroom de vendas por catálogo:</b> possuem ampla seleção de mercadorias de alto <i>mark-up</i> , alta rotatividade e marcas vendidas com desconto. Os clientes retiram nas lojas a mercadoria que encomendaram por catálogo. Exemplos: Natura, Avon e Tupperware.

Fonte: Adaptado de KOTLER e KELLER (2018, p. 583)

Kotler e Keller (2018, p. 584) falam ainda que os diferentes formatos de loja de varejo têm diferentes dinâmicas competitivas e de preços. O fato de uma loja disporem de

maiores níveis serviços, ou seja, focam atender as preferências de consumo de forma personalizada e distinta agregando valor ao produto, à permitirá elevar seus preços e com isso e com isso consiga cobrir seus custos (KOTLER; KELLER, 2018, p. 584).

Tal movimento permite uma maior diversificação do mercado, visto que surgirão novas lojas que oferecerão menos serviços e preços mais baixos, tanto quanto loja com níveis de serviço mais elevado, permitindo assim que o consumidor escolha onde comprar de acordo com sua preferência (KOTLER e KELLER, 2018, p. 584).

Quanto aos níveis de serviços propostos por Kotler e Keller (2018, p. 584), são:

- a) Autosserviço — O autosserviço é a base de todas as operações de desconto. Em nome da economia, muitos clientes dispõem-se a conduzir sozinhos seu processo de procura, comparação e seleção de produtos;
- b) Autoatendimento — Os próprios clientes encontram os produtos que querem comprar, embora possam pedir ajuda;
- c) Serviço limitado — Esses varejistas comercializam mais mercadorias e oferecem serviços como crédito e o privilégio de devolução de mercadorias. Os clientes precisam de mais informações e ajuda;
- d) Serviço completo — Os vendedores estão prontos para ajudar em todas as fases do processo de procura, comparação e seleção. Os clientes que gostam de ser atendidos pessoalmente preferem esse tipo de loja. O alto custo de pessoal, associado ao maior número de produtos especializados e itens de menor movimentação, além do grande número de serviços, resulta em um varejo de alto custo;

Para este trabalho, será estudado o caso de um varejista que oferece o terceiro nível de serviço, o serviço limitado, dos quais o negócio não possui muitos colaboradores, mas os seus clientes são acompanhados em seu processo de compra, são auxiliados por meio de demonstrações e explicações. Quanto ao tipo de varejo, segundo Kotler e Keller (2018, p. 583), o negócio em questão trata-se de uma loja de conveniências e também oferece um *showroom* de vendas por catálogo.

### 2.3 Planejamento Estratégico

Quanto ao planejamento estratégico, Almeida e Oliveira (2020) falam que o termo “estratégia” teve origem na Grécia para definir as ações decisórias dos generais (“arte dos generais”), que eram conhecidos como *estrategos*. Ainda segundo os autores, o planejamento busca a antecipação das ações futuras de um empreendimento com a implementação de objetivos roteirizados. Quando unidos, o planejamento e a estratégia permitem a identificação de oportunidades de melhoria e ação, de forma estruturada, por meio de metas e objetivos que auxiliam a tomada de decisão (ALMEIDA; OLIVEIRA, 2020).

Sob o ponto de vista empresarial, Dornelas (2016, p. 158) fala que: “a análise estratégica de uma empresa deve ser um *mix* de racionalidade e subjetividade, que auxiliará o empreendedor no entendimento da situação atual do negócio e suas melhores opções ou estabelecer métodos para atingir os objetivos e métodos desejados”. Kotler e Keller (2018, p. 56), por sua vez, afirmam que a estratégia é um plano de ação para atingirem as metas e os objetivos do negócio.

Porém, Kotler e Keller (2018) falam que o planejamento estratégico visa assegurar que as atividades corretas sejam executadas, para isso, o planejamento estratégico deve priorizar três questões (KOTLER; KELLER, 2018, p. 41):

- a) Administrar os negócios da empresa como uma carteira de investimento;
- b) Avaliar os pontos fortes de cada negócio considerando a taxa de crescimento do mercado e a posição competitiva da empresa nesse mercado;
- c) Estabelecer uma estratégia;

Para Chiavenato (2012), o processo de formulação da estratégia empresarial é feito por diferentes análises que, segundo o autor, integra um todo maior que é denominado de gestão estratégica. Ela envolve (CHIAVENATO, 2012, p. 177):

- a) A definição da missão, visão, objetivos e meta;
- b) Análise dos fatores internos da empresa;
- c) Análise dos fatores externos do mercado;
- d) Análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio;
- e) A formulação, implementação e avaliação da estratégia;

De forma análoga, Kotler e Keller (2018), sugerem que todas empresas realizem pelo menos quatro atividades que para compor o seu planejamento estratégico, que são (KOTLER; KELLER, 2018, p. 41):

- a) Definição da missão corporativa.
- b) Estabelecimento de unidades estratégicas de negócio (UEN).
- c) Alocação de recursos a cada unidade estratégica de negócio (UEN).
- d) Avaliação de oportunidades de crescimento.

Neste trabalho serão utilizados tanto os modelos de Kotler e Keller (2018) quanto de Chiavenato (2012), sendo encontrado um ponto de convergência entre eles e que se enquadrem a proposta deste estudo.

### **2.3.1 A Missão**

Para o SEBRAE (2013), a missão deve expor o papel que a empresa irá desempenhar, seu propósito hoje e quais os rumos pretende seguir. Para Chiavenato (2012, p. 164), “a missão significa a razão de ser do próprio negócio, por que ele foi criado e para que ele existe”. Já Kotler e Keller (2018) vão além e falam que a missão fornece um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade.

O SEBRAE (2013) propõe para a definição da missão a solução por parte do empreendedor aos seguintes questionamentos:

- a) Qual é o seu negócio?
- b) Quem é o consumidor?
- c) O que é valor para o consumidor?
- d) O que é importante para os empregados, fornecedores, sócios, comunidade, etc.

Kotler e Keller (2018) citam que as boas declarações de missão possuem cinco características principais:

- a) Concentração em um número limitado de metas;
- b) Ênfase em políticas e valores fundamentais da empresa;
- c) Definição das principais esferas competitivas dentro das quais a empresa pretende operar;
- d) Visão de longo prazo;
- e) Curtas, memoráveis e significativas.

Em outras palavras, a missão da empresa deve focar na sociedade, focar em satisfazer as expectativas dos consumidores, ser uma expressão criativa da empresa. Ela deve definir os produtos, os mercados e as tecnologias, buscando sempre refletir os valores e as prioridades do negócio (CHIAVENATO, 2012, p.164).

### **2.3.2 A Visão**

Diferentemente da missão que foca em delinear o que o negócio representa e a sua razão de existir, a visão tem como foco seu futuro e destino (CHIAVENATO, 2012). Como define Chiavenato (2012, p. 168): “A visão é a imagem que o empreendedor tem a respeito do futuro do seu negócio. É o que ele pretende que o negócio seja dentro de um certo horizonte de tempo”.

Indo de encontro com essa ideia, Dornelas (2016, p. 160) fala que a visão “define onde a empresa quer chegar, a direção que pretende seguir e o que ela quer ser”. Ambas as definições estabelecem um ponto futuro a ser alcançado diante de seu posicionamento de mercado.

### **2.3.3 *Objetivos e Metas***

Os objetivos e as metas seguem em conjunto como aliados, porém significam coisas diferentes. Segundo Chiavenato (2012):

Objetivos são estados desejáveis que se pretende alcançar e realizar. Enquanto o objetivo não é alcançado, constitui um alvo, uma meta; quando é atingido, deixa de ser algo desejável para se tornar uma realidade e, nesse momento, deve-se definir outro objetivo, provavelmente mais desafiador e complexo do que o anterior. (CHIAVENATO, 2012, p. 171)

Corroborando com essa ideia, Dornelas (2016) fala que os objetivos apontam as intenções da empresa e o caminho para que sejam alcançados, enquanto as metas são os passos e ações que permitirão atingir um objetivo. Conforme Chiavenato (2012, p. 172), “as empresas definem hierarquias de objetivos de acordo com suas prioridades e importâncias relativas”, são elas (CHIAVENATO, 2012, p. 172):

- a) Objetivos globais ou estratégicos;

Estes objetivos são os de maior importância, pois eles englobam a empresa como um todo e focam no longo prazo (horizonte de 2 anos ou mais).

- b) Objetivos táticos ou departamentais;

São os objetivos focados por departamento da empresa. Podendo ser objetivos financeiros, mercadológicos e administrativos, por exemplo. Possuem como prazo de atuação uma dimensão de médio prazo (1 ano contábil).

- c) Objetivos operacionais;

São objetivos que influenciam o cotidiano da empresa e interferem nas atividades ou produtos da empresa. Atuam em curto prazo (a partir de 1 mês).

Quanto a estruturação destes objetivos e metas, Kotler e Keller (2018, p. 55) afirmam que a administração de negócios por objetivo (APO) deve atender a quatro critérios, que são:

- a) Os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, do mais importante para o menos importante;

- b) Sempre que possível os objetivos devem ser estabelecidos quantitativamente;
- c) As metas devem ser realistas;
- d) Os objetivos devem ser consistentes;

Contudo, ambos os autores concordam quando falam que para a formulação das metas, objetivos e da estratégia como um todo, é importante que se conheça os ambientes internos e externos do negócio (CHIAVENATO, 2012, p.177; DORNELAS, 2016, p.160; KOTLER; KELLER, 2018, p.52).

#### **2.3.4 O Ambiente Interno**

A análise ambiental é um ponto fundamental para o estabelecimento da estratégia. O ambiente interno refere-se a todas os componentes que fazem o negócio acontecer. Tem-se a capacidade operacional e capacidade de gestão, disponibilidade de mão de obra entre outros fatores.

Segundo Chiavenato (2012, p. 177), a análise dos fatores internos da empresa objetiva o conhecimento suas forças e potencialidades, com o intuito de sua utilização e aplicação. Dornelas (2016, p. 1612) afirma que o empreendedor deve ser honesto consigo mesmo ao fazer a análise, sem o receio de levantar suas fraquezas o seu conhecimento não é nenhum demérito, mas a oportunidade para que se atue a fim de minimizá-las (DORNELAS, 2016, p.161).

Kotler e Keller (2018) afirmam que:

Uma empresa não precisa corrigir todas as suas fraquezas, nem deve se vangloriar de todas as suas forças. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários ou se deve examinar aquelas para as quais será necessário adquirir ou desenvolver novas forças. (KOTLER; KELLER, 2018, p.54)

Conhecer suas limitações e adaptar-se a elas é essencial, isso impede que o empreendedor aja de maneira impulsivo e descoordenado e acabe quebrando por se forçar a ter resultados além da própria capacidade, assim como o conhecimento de suas forças permitirá agir na otimização de suas atividades internas. Tais forças e fraquezas são características do microambiente empresarial.

### 2.3.5 O Ambiente Externo

A análise do ambiente externo foca no entendimento do mercado. Isso permite ao empreendedor agir diante de situações externas que impactam direta ou indiretamente no desempenho do negócio.

Segundo Chiavenato (2012, p. 177), estes fatores abrangem as ações do mercado das quais não são de controle da empresa. Tal situação pode constituir ameaças quanto a segurança do negócio, porém, o mesmo processo de busca pelo conhecimento dos fatores externos pode evidenciar oportunidades para o negócio.

Kotler e Keller (2018) listam possibilidades que se abrem para o negócio a partir da identificação das oportunidades de mercado (KOTLER E KELLER, 2018, p. 52):

- a) Uma empresa pode se beneficiar com a convergência de tendências entre setores e lançar produtos ou serviços híbridos que sejam novos para o mercado;
- b) Uma empresa pode tornar um processo de compra mais conveniente ou eficiente;
- c) Uma empresa pode atender à necessidade de mais informações e orientações;
- d) Uma empresa pode personalizar um bem ou serviço;
- e) Uma empresa pode lançar um recurso;
- f) Uma empresa pode entregar um bem ou serviço mais rapidamente;
- g) Uma empresa pode oferecer um produto a um preço muito mais baixo;

“A visão interna do empreendimento e a visão externa do ambiente devem fornecer uma ideia de como a empresa deve se adequar e ajustar diante das oportunidades de mercado, bem como escapar ou isolar-se das ameaças ambientais” (CHIAVENATO, 2012, p.177). Estas oportunidades constituem o macro ambiente empresarial.

### 2.3.6 Análise SWOT

Com o intuito de unir as características dos ambientes internos e externos, a utilização da ferramenta *SWOT* surge como um importante aliado, pois permite a avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio (KOTLER; KELLER, 2018, p.52).

Com a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio, é sugerido que se aplique a análise *S.W.O.T.* (*strongness/weakness e opportunities/threats*), sigla formada pelas iniciais das palavras: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças em sua tradução da língua inglesa, é extremamente útil para traçar um panorama da situação atual e revista para o negócio (DORNELAS, 2016, p. 160).

Para o SEBRAE (2013, p.108), "a matriz *S.W.O.T.* é um instrumento de análise simples e valioso. Seu objetivo é detectar pontos fortes e fracos, com a finalidade de tornar a empresa mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências”.

A forma mais usual de representação da análise *SWOT*, é utilizando-se um recurso visual por meio de uma matriz, conforme a figura 5.

Figura 5 - Exemplo de matriz S.W.O.T.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2012, p. 178); Dornelas (2016, p. 164).

A figura 5 mostra a matriz *SWOT*, cujo objetivo prático é consiste em uma matriz dividida em quatro quadrantes com os referidos pontos (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), nos quais em cada quadrante são detalhados cada um desses pontos.

Contudo, Dornelas (2016, p. 160) é reticente quanto a seleção dos fatores que afetam o negócio, pois, segundo o autor, não adianta apenas a enumeração dos fatores, mas não saber como agir ou como utilizá-los ao seu favor, recomenda-se que sejam utilizados os mais críticos na matriz *SWOT*.

### 2.3.7 *Formulação da Estratégia*

Uma vez conhecidas as forças e fraquezas do empreendimento em conjunto com as oportunidades e ameaças externas que o negócio enfrentará, é importante que o empreendedor

formule a estratégia e trace caminhos para alcançar seus objetivos, como cita Chiavenato (2012, p.178):

[...] procura-se o melhor caminho para alcançar os objetivos globais para aproveitar ao máximo as forças internas e as oportunidades externas e neutralizar as fraquezas internas e as ameaças externas. Trata-se de buscar uma rota entre as vantagens e as restrições, tanto internas como externas. (CHIAVENATO, 2012, p. 178)

As estratégias empresariais podem possuir as mais variadas finalidades, sejam elas defensivas, para o desenvolvimento, de ataque, entre outras (DORNELAS, 2016, p. 165). Para Dornelas (2012), essas estratégias em específico, podem ser entendidas como:

- a) Estratégias de desenvolvimento: visam oferecer mais opções aos atuais clientes; Exemplos: aumento do *mix* de produtos e/ou criação de novos produtos.
- b) Estratégias de ataque: objetivam aumentar a participação de mercado da empresa por meio da conquista de novos clientes; Exemplos: entrada em novos mercados e/ou ampliação dos canais de vendas.
- c) Estratégias de defesa: manutenção dos clientes atuais; Exemplos: melhorar a qualidade dos produtos e/ou melhorar a imagem da empresa.

Porter (1980 *apud* KOTLER; KELLER, 2018, p.56; DORNELAS, 2016, p.166) delineou três tipos genéricos de liderança que a empresa pode assumir no mercado com base em seu plano estratégico, são elas (PORTER, 1980 *apud* KOTLER; KELLER, 2018, p.56; DORNELAS, 2016, p.166):

- a) Liderança total em custos;

Quando há o esforço da organização para oferecer os menores preços em relação a concorrência de mercado, com o objetivo de ter uma participação de mercado relevante.

- b) Diferenciação;

É quando a empresa foca em atingir uma performance além do que o mercado oferece e isso resulta em benefícios aos clientes e são valorizados pelo mercado.

- c) Foco;

Este tipo de liderança se dá quando a empresa foca em ser especialista em um ou mais segmentos de mercado e conhece-os profundamente, podendo liderar entre eles por meio de custos e/ou diferenciação.

### 2.3.7.1 Metodologia 5W2H

O método 5W2H é uma técnica utilizada para a formulação de planos de ação e é constituída por perguntas a serem respondidas no decorrer de sua elaboração, dos quais o 5W são formados pela contagem das iniciais das palavras em inglês: *what?* (o que?), *why?* (por que?), *who?* (quem?), *where?* (onde?), *when?* (quando?), os 2H surgem semelhantemente das palavras: *how?* (como?), *how much?* (quanto?) (FIA, 2020).

Especificando essas perguntas em seu contexto da língua portuguesa, tem-se (FIA, 2020):

- *What*: o que deve ser feito?
- *Why*: por que precisa ser realizado?
- *Who*: quem deve fazer?
- *Where*: onde será implementado?
- *When*: quando deverá ser feito?
- *How*: como será conduzido?
- *How much*: quanto custará esse projeto?

Quando essas perguntas são respondidas em um contexto de formulação de estratégia, é possível traçar um plano de ação completo de acordo com essas respostas. É comum ver variações do 5W2H como só 5W ou 5W1H por exemplo, sendo estas feitas de acordo com a disponibilidade de informações disponíveis ou necessárias para o projeto que está sendo desenvolvido.

### 2.3.8 Implementação da Estratégia

Consequente a etapa de definição da estratégia, o processo de implementação é a fase, onde o empreendedor irá colocar a mão na massa e executar a estratégia formulada. Segundo Chiavenato (2012):

Implementar uma estratégia é tão importante e fundamental quanto formulá-la. A maior parte dos desafios estratégicos decorre da sua implementação. Implementar significa explicar a todos os parceiros como tudo vai funcionar, comunicar a missão, a visão, os valores, os objetivos globais e quais os caminhos escolhidos para alcançá-los. (CHIAVENATO, 2012, p. 179)

É no processo de formulação de será possível identificar se o planejamento é válido, ou seja, se ele condiz com tudo o que foi proposto e se estas proposições trarão efetivamente os resultados que se esperam do plano elaborado.

### ***2.3.9 Avaliação da Estratégia***

Uma vez formuladas e implementadas as estratégias elas devem ser avaliadas a fim de identificar pontos de melhoria e de ação, deve ser gerando nesse processo um ciclo de melhoria contínua, onde a estratégia implementada é avaliada e com isso retorna para a fase de planejamento e com isso sejam decididos os próximos passos. Obviamente, deve-se ter mente as metas e objetivos como parâmetro para um processo de reformulação.

Corroborando com essa afirmação, Chiavenato (2012), fala que a avaliação estratégica:

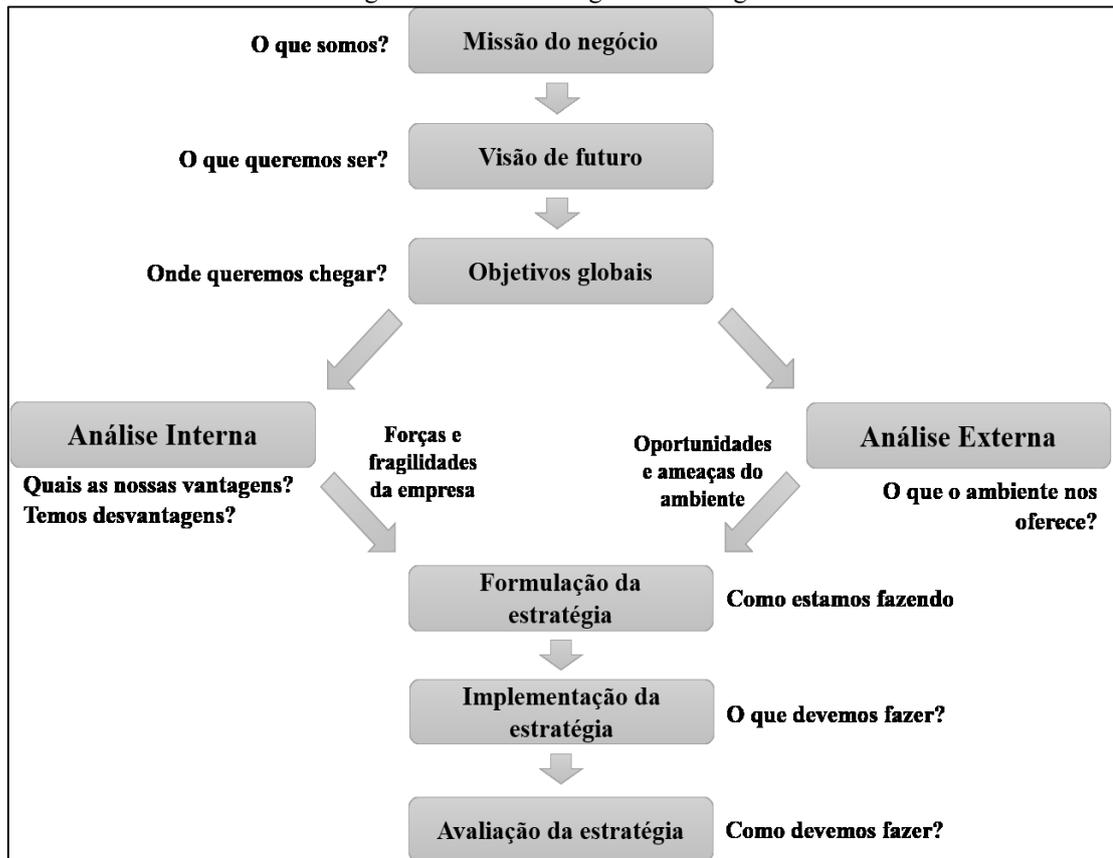
[...] consiste em acompanhar os resultados da estratégia empresarial e promover os ajustes e as correções necessários para adequá-la às mudanças que acontecem no meio do caminho. Todo planejamento é feito antes de os eventos ocorrerem e nada é mais natural do que adequá-lo e ajustá-lo continuamente às mudanças que acontecem interna e externamente durante sua consecução. (CHIAVENATO, 2012, p. 179)

Esse processo de melhoria permite que a empresa tenha agilidade em lidar com as dificuldades e com isso, esteja preparada para possíveis mudanças no mercado.

### ***2.3.10 O Processo de Gestão Estratégica***

Com isso, uma vez elucidadas as etapas de formulação, implementação e avaliação da estratégia, Chiavenato (2012), propôs um esquema que ilustra as etapas do processo de gestão estratégica, como mostra a figura 6.

Figura 6 - Processo de gestão estratégica.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2012, p. 179).

A figura 6 mostra a ligação entre as etapas do planejamento estratégico da empresa onde, na parte superior da figura tem-se a definição das etapas de missão, visão e os objetivos globais do negócio por parte dos empreendedores. Na etapa seguinte são avaliados os fatores internos e externos da organização e como eles impactam na obtenção dos resultados e objetivos, conforme a região intermediária da figura 6. Por fim, na região inferior tem-se a formulação, implementação e avaliação da estratégia.

Este trabalho se atentará as etapas de definição da missão, visão de futuro, objetivos e metas, análise dos ambientes internos e externos e pôr fim a elaboração de uma proposta de estratégia a ser apresentada, e se houver interesse, implantada posteriormente por parte do empresário ao qual ela se destina.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Este trabalho trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, que objetiva identificar as características do problema proposto e solucionar por intermédio de um planejamento estratégico baseado em um plano de ação.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.127) a pesquisa exploratória “visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito ou construindo hipóteses sobre ele” e a pesquisa descritiva “expõe as características de uma determinada população ou fenômeno, demandando técnicas padronizadas de coleta de dados”.

#### **3.2 Procedimentos e Abordagem**

Por relatar situações que condizem com a realidade a partir de ocorrências cotidianas e por intermédio destes explorá-los, o procedimento técnico adotado para esta pesquisa é um estudo de caso. Para Lukosevicius e Guimarães (2018, p.21), “é no desenho do Estudo de Caso que o pesquisador reflete sobre os processos futuros com o objetivo de maximizar a eficiência e mitigar os riscos da pesquisa” (LUKOSEVICIUS; GUIMARÃES, 2018, p.21).

Quanto a abordagem, se dará por meio de dados qualitativos, a partir da análise das situações por meio de suas características e em consequência destas atribuir-lhes uma significação. Prodanov e Freitas (2013, p.128), dizem que na abordagem qualitativa “o ambiente natural é fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados”.

#### **3.3 Natureza e Coleta dos Dados**

Em relação a natureza das fontes tem-se uma pesquisa bibliográfica, onde a partir de análise da literatura foi possível entender e interpretar os dados, e uma pesquisa de campo, dos quais foram feitas observações no próprio ambiente de estudo.

Conforme cita Zambello *et al.* (2018, p.66):

“A pesquisa bibliográfica vincula-se à leitura, análise e interpretação de livros, periódicos, manuscritos, relatórios, teses, monografias, etc. (ou seja, na maioria das

vezes, dos produtos que condensam a confecção do trabalho científico) ” (ZAMBELLO *et al.*, 2018, p.66).

E quanto a pesquisa de campo, Zambello *et al.* (2018, p.65):

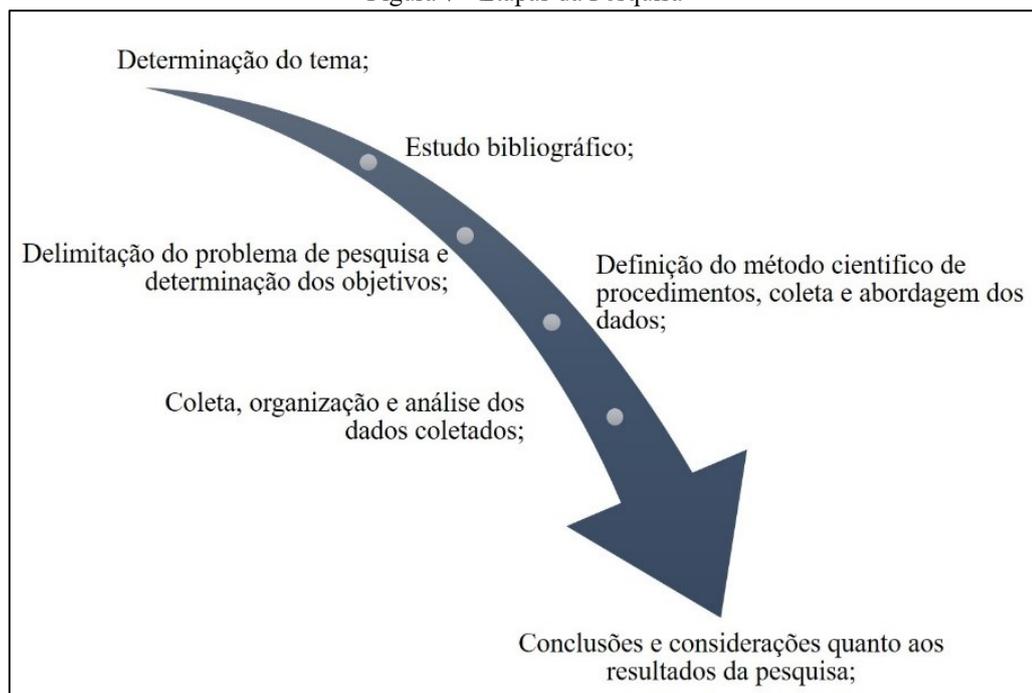
Quando o processo de coleta de dados se dá no local de onde ele emerge estamos diante daquilo que denominamos de pesquisa de campo. É o processo no qual o pesquisador está diretamente articulado com o espaço (fonte) do qual decorrem as suas informações. (ZAMBELLO *et al.*, 2018, p.66).

Os dados foram coletados entre os dias 05 a 16 no mês de julho de 2021, por meio de entrevista (como mostrado no apêndice A), por observações dos relatos e a vivências da microempreendedora proprietária do negócio estudado, que formaram o conjunto de dados utilizados no escopo desta pesquisa. As análises dos dados foram feitas de forma empírica, das quais as soluções das questões propostas se deram a partir das observações feitas no decorrer da pesquisa, a medida em que os dados se desdobrando.

### 3.4 Etapas da Pesquisa

A seguir, é mostrado de forma esquemática cada uma das etapas desta pesquisa, conforme a Figura 7:

Figura 7 - Etapas da Pesquisa



Fonte: O autor (2021).

O processo de formulação e desenvolvimento deste trabalho se deu a partir da escolha do tema: microempreendedorismo familiar, devido a relevância do tema, da familiaridade e vivência cotidiana do autor.

Com isso, foi realizado um estudo bibliográfico, a fim de verificar na literatura existente, trabalhos e artigos que guiem e embasem desenvolvimento desta pesquisa, foram utilizados os sites de busca Google Acadêmico e o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) do Ministério da Educação (MEC), dos quais foram adotados como critérios de escolha os textos recentes em relação a data de conclusão do presente trabalho, e também foram selecionados os que possuíam maior proximidade com o tema proposto. Além disso, sites órgãos governamentais e de instituições como jornais, por exemplo, serviram de base para outras informações como dados relacionados a pandemia do novo Coronavírus, andamento do processo de vacinação, abertura de novas empresas na modalidade MEI, entre outras.

Após isto, foi delimitado o problema de pesquisa que será solucionado no decorrer deste trabalho e os objetivos para alcançar esta solução. Esta delimitação partiu da necessidade de focar os rumos da pesquisa com o que ela se propunha que é: verificar a contribuição do planejamento estratégico para a sobrevivência de um microempreendimento no contexto da crise provocada pela pandemia do novo Coronavírus.

Na etapa seguinte, se deu a definição da metodologia científica a ser utilizada por meio das seguintes categorias:

- a) Tipo de Pesquisa - Sendo esta uma pesquisa descritiva e exploratória, como justificado na seção 3.1.
- b) Procedimentos e Abordagem - Trata-se de um estudo de caso em um microempreendimento individual, que utiliza uma base de dados qualitativa, conforme a seção 3.2.
- c) Natureza e Coleta dos Dados - Os dados são provenientes de duas principais fontes: I) bibliográficas a partir da análise da literatura em artigos, revistas e sites, e II) pesquisa de campo a partir de observações empíricas *in loco* período 05 a 16 no mês de julho de 2021, entrevista aplicada e coleta de relatos da microempreendedora sobre suas vivências e dificuldades, de acordo com o descrito na seção 3.3.

Na fase subsequente foi feita a coleta, organização, análise e questionamento dos dados coletados, com base em todo arcabouço teórico construído no capítulo 2 deste trabalho e seguindo os procedimentos metodológicos estabelecidos, como mostrado no capítulo 4. Por

fim, foram feitas as devidas conclusões e considerações quanto aos resultados da pesquisa, indo de encontro com o problema formulado e o alcance dos objetivos propostos (capítulo 5).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Estudo de Caso

Serão apresentados a seguir o desenvolvimento prático desta pesquisa. No decorrer do capítulo serão abordadas informações e as etapas que resultaram na formulação dos resultados e discussões.

O nome utilizado no trabalho não é o adotado pela empresa, tendo sido escolhido o nome X Variedades para fins de preservação da imagem da empresa e de seu proprietário.

#### 4.1.1 Loja X Variedades

Este trabalho tem como objeto de estudo um microempreendimento localizado no centro da cidade de Morada Nova - CE e que iniciou suas atividades no ano de 2019, sob as regras que regem o Simples Nacional e o MEI.

A cidade de Morada Nova, segundo o último censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010 *apud* IPECE, 2018, p. 07), é uma cidade predominantemente urbana, com 35.401 (trinta e cinco mil, quatrocentos e um) habitantes, frente a 26.664 (vinte e seis mil, seiscentos e sessenta e quatro) habitantes da zona rural, compondo no total 62.065 (sessenta e dois mil e sessenta e cinco) habitantes onde destas, 30.922 (trinta mil novecentos e vinte e dois) pessoas são do sexo feminino.

A empresa atua no comércio varejista de moda feminina e possui em seu portfólio: roupas, cosméticos, bijuterias e acessórios. O empreendimento atua de forma física em um ponto comercial próprio, anexado a residência da proprietária.

Antes da abertura do negócio, a proprietária havia comercializado, por durante 20 anos, cosméticos por meio de portfólios. Porém, sem dedicação específica as vendas, tendo que conciliar com sua profissão primária como professora de educação básica.

Atualmente o microempreendimento não possui funcionários, além da própria empreendedora. Contudo, em se tratando de um negócio familiar, sempre que necessário, os familiares próximos auxiliam com a gestão da microempresa.

Constitui o público-alvo da loja mulheres de todas as idades, com maior força nas faixas etárias de trinta anos ou mais. Porém não tem o público infantil como foco no momento, mas é algo de desejo da empreendedora investir no futuro.

Quanto a concorrência, coexistem no mesmo ambiente da loja X Variedades, todas as lojas de varejo físico e eletrônico da cidade de Morada Nova – CE, tendo o empreendimento atuação local.

Segundo levantamento do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE, 2018, p. 12) para dados de 2016, dos 1.091 (mil e noventa e um) estabelecimentos comerciais estabelecidos em Morada Nova, 7 (sete) são do segmento atacadista, representando 0,64% do total, já o varejista representa 1.084 (mil e oitenta e quatro), o equivalente a 99,36% do total.

#### ***4.1.2 Diagnóstico Organizacional da Loja X Variedades***

A fim de entender melhor sobre o microempreendimento, foi feita uma entrevista no dia 10 de julho de 2021, com a proprietária da loja X Variedades (apêndice A) dividida em duas partes, onde a primeira refere-se a própria empreendedora e a segunda, faz referência ao negócio em si, conforme apresentado a seguir.

Em sua primeira parte, a entrevista inicia-se com o questionamento sobre o que motivou para a abertura do negócio, tendo sido respondido conforme o trecho a seguir:

“Eu trabalhava como professora temporária e prestava serviços para a prefeitura municipal (de Morada Nova - Ce), e com isso não tinha estabilidade, ficando desempregada por alguns anos e outros trabalhava por contratos curto de seis meses a um ano. Diante disso, me via com filhos para criar e contas para pagar, hoje tenho uma certa estabilidade”. (Microempreendedora da Loja X Variedades, 2021)

Quando questionada sobre sua experiência com vendas e com o ramo de varejo, a microempreendedora respondeu: “Antes do negócio atual vendia marcas conhecidas como autônoma por meio de consultoria e revistas, porém quanto a experiências com varejo, nunca tive antes” (Microempreendedora da Loja X Variedades, 2021).

É importante observar o quanto estas declarações vão de encontro com o apresentado na seção 1.1 por Alvarenga e Silveira (2020) e Agência Brasil (2021a), quando a microempreendedora cita a estabilidade financeira e a família como principal motivação para empreender. Outro fator também é a experiência de mercado, embora tenha experiência com vendas, não possuía nenhuma experiência com o varejo.

Na segunda parte da entrevista foi questionado como a empreendedora avalia o mercado varejista no último ano, com a pandemia do novo Coronavírus e quais os impactos dela nas vendas e no faturamento, foi dado a seguinte resposta:

“Caiu bastante (as vendas e o faturamento), pelo fato de ter que fechar a loja por causa dos *lockdowns*, as vendas caíram e com isso tive algumas dificuldades com compromissos, porém nada muito grave. Como eu pagava aluguel, com a minha mudança de local para um anexo da minha casa pude evitar pagar aluguel e me manter firme”. (Microempreendedora da Loja X Variedades, 2021)

Em seguida, tomando como base os dados de retomada da economia, decorrente do processo de vacinação da população (SESA, 2021; MS, 2021b; MOREIRA; GAIER, 2021), foi questionado qual a expectativa da microempresária para além do mês de agosto de 2021, dado a situação atual, respondeu: “A expectativa é que o comércio volte a abrir e com isso as vendas voltem ao normal, quando a população estiver vacinada a esperança é de que com o retorno dos eventos (culturais) isso colabore com o crescimento das vendas” (Microempreendedora da Loja X Variedades, 2021).

Ao ser questionada se já havia feito algum tipo de planejamento estruturado como um plano de negócios (antes de abrir o negócio atual) ou um planejamento estratégico (com o negócio já funcionando), revelou: “Não, nunca fiz esse tipo de planejamento, os únicos planejamentos que eu faço são os do dia a dia” (Microempreendedora da Loja X Variedades, 2021).

Por fim, foi questionada qual mensagem daria a uma pessoa que deseja se tornar um empreendedor (a), afirmou: “Vá em frente, siga sempre mantendo o foco, não desanime com as dificuldades, não vai ser fácil, ver o resultado do seu próprio esforço sempre é muito gratificante”, finalizou. (Microempreendedora da Loja X Variedades, 2021).

Após a entrevista com a proprietária do microempreendimento, este trabalho se mostra oportuno por haver o interesse e a colaboração da microempresária em realizá-lo. Para a execução dos próximos passos foram disponibilizadas as informações ao autor, permitindo a elaboração do planejamento estratégico. São elas:

- A empresa possui uma página de divulgação na rede social *Instagram* (96 seguidores, dados do dia 27/07/2021); as postagens não ocorrem com regularidade e nem padrão; os contatos com alguns clientes são feitos pela página da loja;
- A empresa utiliza o aplicativo de mensagens *WhatsApp* (com mais de 150 contatos na agenda, dados do dia 27/07/2021) como um outro canal para contato com os clientes como dúvidas de preços e disponibilidades das peças, por exemplo;
- Porém a empresa não possui contas nas redes *Twitter* e *Facebook*;
- Os controles da empresa são feitos por meio de cadernos e registros manuais;

- Os móveis não seguem um padrão de identidade única, são de diferentes *designs*;
- A crise do novo Coronavírus impactou negativamente o negócio com o fechamento total do comércio (*lockdown*) e demais restrições provenientes da pandemia;

Com estas informações em mãos será possível desenvolver o plano de ação para a empresa, como apresentado a seguir.

## 4.2 Planejamento Estratégico Apresentado a Loja X Variedades

### 4.2.1 Definição da Missão e Visão Loja X Variedades

Para a formulação da estratégia, faz-se importante o alinhamento do negócio para com seus objetivos e metas. Com isso, foram propostas a definição da missão e visão, conforme o capítulo 2 deste trabalho, a fim de servir de parâmetro para a estratégia de negócio.

#### 4.2.1.1 A Missão

Como a empresa não possui uma estratégia estabelecida e nunca fez qualquer tipo de planejamento, foi formulado e será proposto a seguinte missão para o negócio, conforme a seção 2.3.2 deste trabalho:

Figura 8- Missão da Loja X Variedades

**Proporcionar aos clientes produtos diversificados, com o foco em custo-benefício, buscando sempre suprir as necessidades dos consumidores de moda feminina com qualidade e compromisso.**

Fonte: O autor (2021).

A missão proposta não é muito diferente da praticada atualmente, mas é importante que haja o registro para que o empreendedor se lembre sempre que necessário, qual o seu propósito com o negócio.

#### 4.2.1.2 A Visão

Como falado na seção 2.3.3 (sob definição de CHIAVENATO, 2012, p. 168 e DORNELAS, 2016, p. 160) importante que a visão também seja definida, pois ela dará a Loja X Variedades um alvo estratégico a ser alcançado em longo prazo e com isso possa estabelecer seus objetivos, metas e ações estratégicos.

Com isso, propõe-se a seguinte visão ao empreendimento:

Figura 9 - Visão da Loja X Variedades

Ser uma loja de referência na região, oferecendo aos públicos masculino, feminino e infanto-juvenil, um portfólio de produtos com foco em variedade, preço e qualidade, além de ampliar a carteira de clientes até o ano de 2025.

Fonte: O autor (2021).

Tanto a missão quanto a visão foram elaborados junto com a empreendedora.

Na visão, a empreendedora externou sua vontade de aumentar seu portfólio de produtos, a partir da expansão de seu atendimento para os públicos masculino e infanto-juvenil até o ano de 2025, além de estabelecer um perfil de fidelização destes clientes.

Contudo, este trabalho irá traçar somente um plano estratégico para um prazo de 6 meses, sendo necessário que haja uma avaliação e adequação da estratégia, a fim de ajustar as metas e objetivos com a visão do negócio.

## 4.2.2 Análise Ambiental

### 4.2.2.1 Ambiente Interno

Como foi conceituado no capítulo 2 (seção 2.3.5), a análise do ambiente interno permite ao projeto conhecer as forças e fraquezas do negócio em âmbito operacional e a partir delas encontrar oportunidades de melhoria.

Os fatores que hoje se mostram como dificuldade para o bom desempenho das atividades administrativas da loja X Variedades, são:

- Inexistência de controle por meios eletrônicos como a utilização de planilhas para controle de estoque, vendas e fluxo de caixa;
- Falta de padronização da estrutura, com móveis em diferentes características, padrões estéticos e estados de conservação;
- Necessidade de atualização e ampliação do conhecimento em gestão;

Porém, os principais pontos que garantem que a empresa se mantenha firme quanto ao seu desempenho, são:

- O oferecer produtos com preço baixo sem abrir mão da qualidade;
- Ter o compromisso e a disponibilidade com o atendimento, sempre oferecendo facilidades de pagamento e funcionamento flexível (alguns momentos em horários não comercial);
- Respeito e credibilidade junto ao cliente;

Estas características podem constituir vantagens ou desvantagens para o negócio e quando, uma vez analisadas, podem constituir pontos de melhoria a serem trabalhados. Esta análise será feita na seção 4.2.3.3.

#### 4.2.2.2 *Ambiente Externo*

O ambiente externo, conforme conceituado na seção 2.3.6, é constituído por todas as ações que independem da influência direta do negócio, como crises, impostos, adesão de novos concorrentes, entradas de novos produtos, mas que afetam diretamente o seu desempenho.

Para a Loja X Variedades, os fatores externos que afetam diretamente seus resultados de vendas são:

- A concorrência no setor é elevada;
- A crise do novo Coronavírus e todos os seus desdobramentos conforme citados no capítulo um;
- O aumento da inflação e preços dos combustíveis, além da energia elétrica com o histórico de secas;

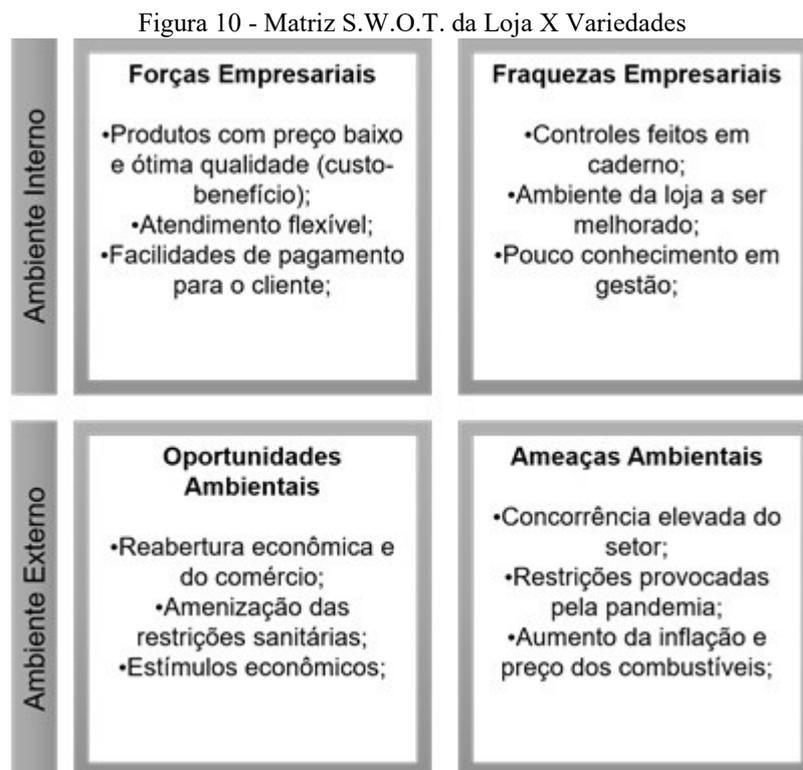
Contudo, apesar das dificuldades que se apresentam, o cenário de reabertura e reestruturação do mercado com o avanço da vacinação (capítulo 1), pode constituir algumas oportunidades como:

- O retorno dos eventos e festas podem reacquecer o mercado de varejo de roupas feminina;
- A reabertura do comercio com a retirada das restrições permite um maior horário de funcionamento;
- Estímulos econômicos como auxilio-emergencial;

#### 4.2.2.3 Análise SWOT

Uma vez formulados as características dos cenários internos e externos é importante estrutura-los dentro de uma matriz *SWOT*, segundo o capítulo 2 (seção 2.3.7), ela nos permitirá avaliar os pontos como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A seguir é apresentado a matriz *SWOT* do negócio:



Fonte: O autor (2021).

Os pontos fortes do negócio, conforme mostrado na figura 10, são os produtos de boa qualidade oferecidos ao mercado com preços competitivos. Outro ponto forte é o atendimento flexível devido ao negócio estar próximo a residência do empreendedor, com isso é possível que os clientes sejam atendidos também sob demanda em horários não comerciais. Já o oferecimento de formas de pagamentos variados como cartão de crédito, débito e em

dinheiro permite que este tipo de negócio venda a prazo, mas com a segurança de que não haverá inadimplência, permitindo que o cliente escolha a melhor forma de pagar suas compras.

Porém, os pontos negativos quanto a gestão interna do negócio, é a falta de controle organizado das informações e informatizado por meio de planilhas e *softwares*, que atualmente são feitos os registros de vendas e estoques em cadernos. Em relação a estrutura, a empreendedora ver como uma melhoria a ser realizada, a adequação do ambiente por meio de moveis e organização dos produtos, onde atualmente as peças ficam em moveis de diferentes padrões e estilos bem como organizados por produtos e não por atributos. Outra necessidade expressa, foi a vontade de adquirir e aprofundar o conhecimento em gestão por parte da empreendedora.

Estes pontos revelam as forças e fraquezas do negócio frente ao seu ambiente interno. Já em relação ao ambiente externo, duas importantes características que se apresentam são as oportunidades, que poderão ser exploradas a fim de aproveitar as necessidades e demandas do mercado, quanto as ameaças que podem constituir riscos ao negócio e, que uma vez conhecidas e encaradas, podem se tornar uma oportunidade.

Quanto as oportunidades e ameaças, ambas foram descritas de forma mais aprofundada por Moreira e Gaier (2021) e pela Agência Brasil (2021a; 2021b), porém vale citá-las e interpretá-las no contexto da Loja X Variedades.

Das oportunidades identificadas, com o avanço do processo de reabertura econômica (seção 1.3), destacam-se o retorno da atividade comercial, por meio de medidas de controle e regulamentos como uso de máscaras, álcool em gel e da própria imunização com vacina, além dos estímulos econômicos por parte dos governos como auxílios e reduções de impostos.

Por outro lado, as ameaças (seção 1.3) são por conta de resquícios da crise sanitária do novo Coronavírus, que desencadeou uma crise econômica com reflexos severos no mercado como o aumento da inflação de preços e a possibilidade de surgimento de variantes da doença, vindo a obrigar os governos a retornarem as medidas de isolamento, já flexibilizadas. Esses fatores se somam a concorrência acirrada do setor como a presença de feirantes, outros pequenos comerciantes e vendedores domésticos.

### ***4.2.3 Elaboração dos Objetivos Estratégicos***

Após conhecer os ambientes por meio de suas características e conflitos, será possível estabelecer, com base nas definições da seção 2.3.4, os objetivos estratégicos a serem alcançados. Estes visam alcançar a visão de negócio, tendo como premissa a missão.

São propostos a Loja X Variedades os seguintes objetivos:

- Melhorar a estrutura física e dos móveis;
- Informatizar os dados de estoque e vendas com o uso de planilhas;
- Melhorar a visibilidade do negócio nas redes sociais;
- Criar mais um canal de vendas;
- Adquirir mais conhecimento em gestão;

Com os objetivos estratégicos estabelecidos, será possível estipular as ações que levarão ao atingimento destes.

#### *4.2.3.1 Descrição da Situação Atual dos Objetivos Estratégicos da Loja X Variedades*

- a) Melhorar a visibilidade do negócio nas redes sociais e criação de mais um canal de vendas;

Embora pontuados como como objetivos separados, é viável que o empreendimento utilize as redes sociais, tanto para divulgação quanto para a venda de seus produtos, constituindo assim mais um canal de vendas além do presencial na loja. Para isso foi avaliado os perfis de mídias sociais do negócio, e constatado a seguinte situação:

A necessidade de os negócios estarem presentes no ambiente virtual foi intensificado com o desdobrar da pandemia do novo Coronavírus. Com a dinâmica de mercado completamente afetadas devido as medidas de restrição e isolamento forçou o empreendedor a adentrar nas redes sócias e buscar novas estratégias de vendas.

- b) Informatização dos dados do negócio;

Como falado anteriormente, todos os controles do negócio são feitos a mão em um caderno, onde não há a separação dos dados de forma adequada, sendo fundamental a sua informatização.

c) Melhoria estrutural do ambiente de negócio;

Outra demanda também citada pela empreendedora é realizar uma reforma e atualizar seus móveis, pois os atuais possuem padrões variados. Com isso, há a intenção de criar um ambiente com identidade própria para a loja e mais acolhedor para os clientes.

d) Conhecimento em gestão;

O último objetivo levantado, parte da vontade em expandir conhecimentos de gestão, e com estes conseguir avaliar as melhores oportunidades para o negócio e ter um maior controle de suas informações.

#### 4.2.4 Desenvolvimento do Plano de Ação Estratégico para a Loja X Variedades

Para o alcance dos objetivos propostos na seção 4.2.3.1, foi desenvolvido um plano de ação (conforme a seção 2.3.8) a ser apresentado ao negócio, como exposto a seguir:

##### 4.2.4.1 Plano de Ação para o Objetivo Estratégico 1

Quadro 2 - Plano de ação estratégico para o objetivo 1

Plano de Ação Estratégico - Objetivo 1: Melhorar a visibilidade do negócio nas redes sociais e criação de mais um canal de vendas;						
Meta	Ações	Responsável	Prazo	Custos estimados	Resultados esperados	Indicadores
Ter postagens nas páginas da loja nas redes sociais <i>Instagram</i> e <i>WhatsApp</i> , com uma identidade que caracterize o negócio;	Contratar um designer gráfico para a reformulação da identidade visual do negócio nas redes sociais;	A empreendedora;	13/09/2021 até 17/09/2021	R\$ 2.000,00	Uma maior identificação do cliente com o negócio por meio de uma identidade visual que seja fiel as ideias do empreendimento;	Visualizações por dia;
Estabelecer uma frequência de postagens nas redes sócias e conseguir mais seguidores e engajamento;	Postar fotos de produtos do portfólio do negócio;	A empreendedora;	A partir de 27/09/2021, com frequência estimada em 1 ou mais postagens diárias;	n/a	Ter uma maior exposição dos produtos do portfólio para os consumidores do público-alvo;	Curtidas ( <i>likes</i> ) ou compartilhamentos por postagens;
Realizar vendas por encomenda por meio das redes sociais <i>Instagram</i> e <i>WhatsApp</i> ;	Oferecer aos clientes os produtos que estão disponíveis na loja para que seja entregue em sua residência;	A empreendedora;	A partir de 04/10/2021	R\$ 5,00 por entrega	Disponibilizar ao cliente mais um canal de vendas pensando em comodidade e praticidade;	Vendas por dia;

Fonte: O autor (2021).

O plano de ação mostrado no quadro 2 (referente ao objetivo 1, da seção 4.2.3.1, item a), tem como foco ampliar a visibilidade do negócio nas redes sociais, utilizá-lo na prospecção de novos clientes e aumentar as vendas a partir da criação de mais um canal como os *chats* das redes sociais. Na figura é possível ver as metas e ações para que seja atingido o objetivo e suas respectivas características quanto a utilização da ferramenta 5W2H.

Com a execução deste plano de ação espera-se que a empresa consiga:

- Obter uma maior identificação do cliente com o negócio por meio de uma identidade visual que seja fiel as ideias do empreendimento e o que ele representa;
- Ter uma maior exposição dos produtos do portfólio para os consumidores do público-alvo;
- Disponibilizar ao cliente mais um canal de vendas pensando em comodidade e praticidade;

#### 4.2.4.2 Plano de Ação para o Objetivo Estratégico 2

Quadro 3 - Plano de ação estratégico para o objetivo 2

Plano de Ação Estratégico - Objetivo 2: Informatização dos dados do negócio;						
Meta	Ações	Responsável	Prazo	Custos estimados	Resultados esperados	Indicadores
Controlar os dados de estoque por meio de planilhas;	Desenvolver uma planilha padrão e atualizar os dados do negócio nesta;	A empreendedora;	A partir de 27/09/2021	n/a	Maior controle dos dados e uma estruturação mais visual, permitindo a empreendedora uma análise mais detalhada dos dados;	Relatórios gerados por mês ou semana;
Controlar os dados de fluxo de caixa por meio de planilhas;						

Fonte: O autor (2021).

O objetivo 2, mostrado no quadro 3 (seção 4.2.3.1, item b), foca na organização dos registros de estoque e vendas, por meio de planilhas eletrônicas, que permitirá a empreendedora ter maior controle dos dados, além de facilitar a análise destes, a partir da substituição de caderno por um computador.

#### 4.2.4.2 Plano de Ação para o Objetivo Estratégico 3

Quadro 4 - Plano de ação estratégico para o objetivo 3

Plano de Ação Estratégico - Objetivo 3: Melhoria estrutural do ambiente de negócio;						
Meta	Ações	Responsável	Prazo	Custos estimados	Resultados esperados	Indicadores
Projeto dos móveis;	Contratar um <i>designer</i> para desenvolver os novos móveis;	A empreendedora;	04/10/2021	R\$ 1.100	Espera-se que com a aquisição dos novos móveis o ambiente se torne mais aconchegante para os clientes;	Moveis adquiridos;
	Orçar os novos móveis;	A empreendedora;				
	Decidir se irá realizar o projeto ou irá deixar para o futuro (a consultar o orçamento);	A empreendedora;	22/10/2021	n/a		
Projeto do espaço físico;	Contratar um arquiteto para avaliar o ambiente;	A empreendedora;	04/10/2021	R\$ 500,00	Com o ambiente reformado e estruturalmente novo, passará ao cliente a ideia de espaço renovado;	n/a
	Realizar as reformas sugeridas (a depender do orçamento);	A empreendedora;	11/10/2021	A definir;		

Fonte: O autor (2021).

Para o objetivo 3 (quadro 4, seção 4.2.3.1, item c) foram divididos em duas metas: projeto para os novos móveis da loja e o projeto para melhoria do espaço físico. Contudo, os prazos e os custos estimados irão depender do projeto feito pelo *designer* de móveis e pelo arquiteto e, dependendo dos custos dos projetos, podem ser postergados para a realização no futuro.

#### 4.2.4.3 Plano de Ação para o Objetivo Estratégico 4

Quadro 5 - Plano de ação estratégico para o objetivo 4

Plano de Ação Estratégico - Objetivo 4: Conhecimento em gestão;						
Meta	Ações	Responsável	Prazo	Custos estimados	Resultados esperados	Indicadores
Aumentar a capacitação em gestão do empreendedor;	Buscar por cursos que se adequem com o perfil do negócio e do empreendedor;	A empreendedora;	06/09/2021	n/a	Espera-se que sejam encontrados cursos gratuitos on-line ou com preços acessíveis que vão alavancar o conhecimento do empreendedor sobre o negócio;	n/a
	Com os cursos selecionados, efetuar as matrículas e a realização das atividades;	A empreendedora;	a partir do dia 07/09/2021	até R\$ 200,00 por curso	Com a realização de cursos e capacitações o empreendedor estará atualizado quanto as melhores práticas de gestões do momento;	Cursos concluídos por mês;

Fonte: O autor (2021).

Por fim, plano de ação para o último objetivo (objetivo 4, da seção 4.2.3.1, item d), com a aquisição de cursos *on-line*, será possível a conciliação entre rotina e aprendizado. Estes cursos servirão para aumentar a capacitação em gestão da microempresária e com isso estar atualizada quanto as melhores práticas de gestão.

#### 4.2.5 Implementação e Acompanhamento da Estratégia

Após a elaboração do plano de ação estratégico, é importante que sua implementação seja feita pela microempreendedora observado sua capacidade financeira e disponibilidade de tempo.

Uma vez que os prazos estejam sendo seguidos e o plano de ação esteja avançando, os primeiros resultados surgirão. Faz-se necessário que haja o registro do desempenho das metas e objetivos após a realização de cada ação (conforme citado na seção 2.3.9).

Para os dados de acompanhamento diários é importante que se registre o desempenho semanalmente e ao final de um mês seja feito o compilado destes. Para isso os indicadores servem de parâmetro para a avaliação de cada meta e/ou objetivo a partir de seus resultados numéricos avaliados de forma qualitativa.

#### ***4.2.6 Avaliação e Controle da Estratégia***

Tão importante quanto a implementação e o registro dos resultados, avaliá-los por meio dos indicadores permite ver se o projeto segue o caminho certo rumo aos resultados esperados e evitando imprevistos (seção 2.3.10).

Contudo, é importante também que, caso alguma ação não ocorra como o esperado, ela seja reavaliada pela empreendedora e que sejam tomadas medidas alternativas a fim de ajustá-los como prazos, valores e até a adição de novas ações.

Ao final de seis meses após a implementação, este projeto deverá ser analisado e será considerado exitoso quando suas metas forem atingidas total ou parcialmente e a partir da avaliação dos impactos destas nos resultados do negócio.

#### ***4.2.7 Os Impactos da Crise do novo Coronavírus para o Sucesso do Plano de Ação***

Para que seja considerado exitoso em relação aos resultados esperados, este plano de ação deverá alcançar os objetivos propostos dentro do prazo determinado para cada objetivo. Porém deve-se atentar aos impactos negativos da crise do novo Coronavírus, dos quais pegou o mercado e a sociedade desprevenidos e tem no surgimento das variantes da doença ameaças, com o retorno das medidas de isolamento, uma vez que a população não foi completamente vacinada até a data de conclusão e apresentação deste trabalho (no dia 20 de agosto de 2021).

Porém caso haja o retorno de medidas restritivas e/ou de isolamento, ainda é possível que alguns dos objetivos propostos sejam alcançados (objetivo 1, 2 e 4), visto que dependem somente da conectividade com a internet e a disponibilidade de estoque para que as vendas continuem e o negócio não tenha total prejuízo com o desdobrar da crise, ou para a realização das ações propostas.

O objetivo 1 por buscar dispor um canal de vendas por meio das redes sociais, surgem como alternativas as medidas de restrição provocadas pela pandemia do novo

Coronavírus e se mostra como mais uma forma de divulgação da loja, dos quais não precisa ter contato de divulgação direto com os clientes e permitindo alcançar diferentes públicos.

O objetivo 2 tem caráter voltado para a gestão do negócio, focando na substituição dos meios de registros físicos pelos informacionais, trocando cadernos por planilhas eletrônicas, não tendo impacto direto da pandemia com as rotinas para alcance do objetivo.

Já o objetivo 3 é limitado com o desdobrar da crise, visto que há a dependência de terceiros a partir da prestação de serviços ligados ao alcance das metas propostas.

Por último, o objetivo 4 utiliza-se de meios eletrônicos como computador pessoal ou *smartphone* com acesso à internet para que se tenha acesso as capacitações propostas, sendo possível contornar as medidas de restrição para a realização do objetivo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do cenário de crise apresentado no decorrer deste trabalho e dos desafios provenientes da gestão de um microempreendimento individual, o Planejamento Estratégico se mostrou como uma ferramenta de organização, análise das situações e, principalmente, interpretação dos dados, com a finalidade de atuar sobre os pontos críticos ao sucesso do negócio e alavancar os seus resultados.

O objetivo principal deste trabalho foi estudar a situação atual de um microempreendimento individual e propor um Planejamento Estratégico baseado em um plano de ação. Para que isso fosse alcançado, foram atendidos os objetivos específicos, conforme mostrado a seguir.

Com a colaboração da microempresária, foi possível determinar a missão e visão do negócio, que servirá tanto para que ela tenha em vista os motivos que fazem o negócio dar certo, como vislumbrar onde quer chegar.

Com isso foi possível levantar dados sobre a situação atual do mercado, a partir do seu próprio conhecimento sobre o comércio local, e também conhecer a atual circunstância em que se encontra o negócio. Atingindo assim o primeiro objetivo proposto, que consistiu na realização de um diagnóstico organizacional a partir da atual situação do negócio estudado.

Essas informações foram úteis para que fosse possível avaliar os cenários e, por meio destes, viabilizar a criação da matriz *SWOT*, onde foi feita a análise dos ambientes interno e externo, a partir das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e, com isso, determinados os objetivos estratégicos a serem propostos para um horizonte de 6 meses. A utilização da matriz *SWOT* permitiu a categorização e organização dos dados ambientais com a finalidade de facilitar o seu entendimento. Com isso, o segundo objetivo proposto foi alcançado.

Em seguida foi elaborado um plano de ação, proposto a partir de uma adaptação da ferramenta *5W2H*, para que esta adeque as ações com a capacidade e necessidade do negócio. O resultado estimado para este plano é que haja a adesão de novos clientes em pelo menos 50% frente ao nível atual de 85 clientes frequentes, e aumento das vendas em pelo menos 20% no período de 6 meses a partir do início de sua implementação, no mês de setembro de 2021, coincidindo com o período de retorno das atividades econômicas que foram afetadas pela crise. Assim, o terceiro e quarto objetivos propostos, que consiste em formular estratégias de acordo com a análise ambiental e propor um plano de ação para a implementação dessas estratégias, foram alcançados.

O quinto objetivo propôs a determinação dos impactos da pandemia do novo Coronavírus para a implementação do plano de ação, foi citado que, com o possível retorno de medidas restritivas e/ou de isolamento, devido ao surgimento de variantes da doença e/ou a demora na imunização completa da população, é possível que alguns dos objetivos do plano de ação sejam alcançados, visto que dependem somente da conectividade com a internet, como é o caso dos objetivos estratégicos 1, 2 e 4.

Pode-se concluir que o objetivo principal foi alcançado à medida em que os objetivos específicos foram atendidos no desenvolvimento deste trabalho. Ficando assim evidenciado a importância para o empreendedor de planejar-se e de conhecer os cenários e desafios que circundam seu negócio, ainda mais em um cenário de crise como este provocado pelo novo Coronavírus.

As limitações desta pesquisa partem da inaptidão do trabalho para a validação do modelo proposto, sendo seus resultados considerados hipotéticos até que sejam devidamente corroborados com a sua execução. A causa que se apresenta como fator limitante está na própria crise do novo Coronavírus, que inviabilizou por um bom tempo a coleta das informações devidos as restrições impostas, limitando o tempo para a realização do trabalho e a indisponibilidade de alguns dados referentes a receitas e vendas, exemplo.

Contudo, vale ressaltar que o projeto é apresentado a um microempreendimento individual, que possui particularidades inerentes a este tipo de negócio como, orçamento limitado, baixa capacidade de investimento imediato, uma pessoa atua em várias, se não todas as tarefas do negócio, entre outras questões.

Com isso, sugere-se que em o modelo apresentado neste estudo seja implementado e acompanhado em trabalhos futuros a fim de ser validado, e com isso seja possível determinar o seu sucesso e sua viabilidade, além de ajustar suas expectativas para com os seus resultados.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Agência Brasil**, 2021a. SEBRAE: pequenos negócios têm maior taxa de mortalidade. Belo Horizonte. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-de-mortalidade>. Acesso em: 17 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. **Agência Brasil**, 2021b. Mais de 620 mil micro e pequenas empresas foram abertas em 2020. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-04/mais-de-620-mil-micro-e-pequenas-empresas-foram-abertas-em-2020>. Acesso em: 02 ago. 2021.

ALMEIDA, J. S. C.; OLIVEIRA, S. S. Planejamento estratégico em empresas de pequeno porte: estudo em uma empresa de medicina laboratorial em Serrinha-Ba. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, Chapecó, v. 2, n. 1, p. 38-56, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/RGES/article/view/9780>. Acesso em: 05 set. 2021.

ALVARENGA, D.; SILVEIRA, D. País ganhou quase 1 milhão de MEIs desde o início da pandemia; veja relatos. **G1**, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/09/19/pais-ganhou-quase-1-milhao-de-meis-desde-o-inicio-da-pandemia-veja-relatos.ghtml>. Acesso em: 28 jun. 2021.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.

BRASIL. Resolução CGSN nº 140, de 22 de maio de 2018. Dispõe sobre o Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Simples Nacional). **Comitê Gestor do Simples Nacional (CGSN)**. Publicado no DOU de 24/05/2018, seção 1, página 20. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=92278>. Acesso em: 02 ago. 2021.

BREWSTER, D. Chapter XXVII. In: BREWSTER, D. **Memoirs of the Life, Writings, and Discoveries of Sir Isaac Newton**. v. 2. Cambridge: Cambridge University Press, 1855. p. 323-346. Disponível em inglês: <http://www.newtonproject.ox.ac.uk/view/texts/normalized/OTHE00088>. Acesso em: 08 ago. 2021.

CARMONA, V. C.; MARTENS, C. D. P.; LEÃO, A. L. D. B. C.; NASSIF, V. M. J.; FREITAS, H. M. R. Empreendedorismo social: uma perspectiva bibliométrica na área de administração e negócios. **Estudios Gerenciales**, v. 34, n. 149, 399-410, 2018.

CARVALHO, A. D. de; SANTOS, R. A. dos. O mercado varejista: um estudo da estratégia competitiva. **Brazilian Journal of Development**: Curitiba, v. 5, n. 4, p. 2957-2977, 2019.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 4.ed. Barueri: Manole, 2012.

COSTA JÚNIOR, J. F.; BEZERRA, D. M. C.; CABRAL, E. L. S.; MORENO, R. C. P.; PIRES, A. K. S. A Matriz SWOT e suas Subdimensões: Uma Proposta de Inovação

Conceitual. **Research, Society and Development**, [S.l.], v. 10, n. 2, p. e25710212580, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i2.12580. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/12580>. Acesso em: 5 set. 2021.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.

FRANÇA, M. V. A.; SILVA, A. D. F.; FERNANDES, N. C. A. Estratégia do marketing digital no contexto do mercado de varejo físico: o caso da empresa Tânia na cidade da Vitória de Santo Antão - Pe. **CPMARK**: Caderno Profissional de Marketing UNIMEP, Piracicaba, v. 8, n. 2, p. 22-39, maio-jul. 2020.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. **5W2H**: o que é, como funciona e por que você deveria usar. FIA, 11 de fevereiro de 2020. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/5w2h/>. Acesso em: 02 ago. 2021.

GOVERNO FEDERAL. **Brasil**, 2021a. O que é ser um MEI. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor/quero-ser-mei/o-que-e-ser-um-mei>. Acesso em: 02 ago. 2021.

\_\_\_\_\_. **Brasil**, 2021b. Quais são seus direitos e obrigações. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor/quero-ser-mei/direitos-e-obrigacoes>. Acesso em: 02 ago. 2021.

HITT, M.; IRELAND, R. D.; E. HOSKISSON, R. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ. **Perfil Municipal 2017**: Morada Nova. Fortaleza: IPECE, 2018. Disponível em: [https://www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2018/09/Morada\\_Nova\\_2017.pdf](https://www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2018/09/Morada_Nova_2017.pdf). Acesso em: 08 ago. 2021.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

LEITE, E. F. **O fenômeno do empreendedorismo**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

LUKOSEVICIUS, A. P.; GUIMARÃES, J. C. Uso do Método Estudo de Caso em Pesquisas de Gerenciamento de Projetos. **GeP**: Revista de Gestão e Projetos, São Paulo, v. 9, n. 2., p.20-35, 2018.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **MS**, 2021a. Painel Coronavírus. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/>. Acesso em: 11 maio 2021.

\_\_\_\_\_. **MS**, 2021b. Brasil registra a menor média móvel de óbitos por Covid-19 em quase quatro meses. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/brasil-registra-a-menor-media-movel-de-obitos-por-covid-19-em-quase-quatro-meses>. Acesso em: 08 jul. 2021.

MOREIRA, C.; GAIER, R. V. **UOL**, 2021. Varejo no Brasil cresce em maio pelo 2º mês, mas fica abaixo do esperado. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/reuters/2021/07/07/vendas-no-varejo-sobem-14-em-maio-na-comparacao-com-abril-diz-ibge.htm>. Acesso em: 08 jul. 2021.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **(WHO) World Health Organization**, 2020. Coronavirus disease (Covid 19). Disponível em inglês: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>. Acesso em: 11 maio 2021.

PESSOA, E. **Administradores**, 2005. Tipos de empreendedorismo: semelhanças e diferenças. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/tipos-de-empreendedorismo-semelhanças-e-diferenças/10993>. Acesso em: 05 jun. 2021.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.

SALGADO, J. Microempreendedor individual e a noção de cidadania empresarial. **Revista Mídia e Cotidiano**, Niterói-RJ, v. 15, n. 1, p. 192-212, 2021.

SECRETARIA DA SAÚDE DO ESTADO DO CEARÁ. **SESA**, 2021. Vacinômetro. Disponível em: <https://www.saude.ce.gov.br/vacinometro/>. Acesso em: 08 jul. 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: SEBRAE, 2013.

\_\_\_\_\_. **SEBRAE-SP**, 2020. Os impactos da pandemia no varejo de moda. Disponível em: <https://sebraeseunegocio.com.br/artigo/os-impactos-da-pandemia-no-varejo-de-moda/>. Acesso em: 07 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. **SEBRAE**, 2021. Tudo o que você precisa saber sobre o MEI. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-o-mei,caa7d72060589710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 28 jun. 2021.

SOARES, A. R.; CORREIA NETO, J. S.; RIBEIRO, E. S.; FERREIRA, L. M. O Processo de Compras e o Desafio da Etapa do Planejamento: o caso da universidade federal rural de Pernambuco. **Navus**, Florianópolis, v. 9, n. 4, p.264-273. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/95>. Acesso em: 05 set. 2021.

SOUSA, J. C.; DIAS, P. H. R. C. Integração do Planejamento Estratégico ao Pensamento Estratégico. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 1, n. 1, p.29-44, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2017v19n47p29>. Acesso em: 06 set. 2021.

ZAMBELLO, A. V. *et al.* **Metodologia da Pesquisa e do Trabalho Científico**. Penápolis: FUNEPE, 2018.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO A  
MICROEMPREENDEDORA E PROPRIETÁRIA DA LOJA X VARIEDADES**

**Primeiro momento da entrevista:**

1. O que te motivou a abrir este negócio?
2. Você já teve alguma experiência com vendas antes? Você já teve alguma experiência com vendas no ramo de varejo antes?

**Segundo momento da entrevista:**

3. Como você avalia o mercado no último ano? Como você vê os impactos dos fatos acontecidos nos últimos meses (a pandemia e as restrições) nas suas vendas e/ou resultado financeiro?
4. Qual a sua expectativa para os próximos meses (em relação ao mercado e ao negócio)?
5. Já fez algum tipo de planejamento estruturado onde avaliou o mercado, as oportunidades de crescimento e de investimento antes como um plano de negócios (antes de abrir o negócio atual) ou um planejamento estratégico (com o negócio já funcionando)?
6. Que conselhos você daria a uma pessoa que deseja se tornar um empreendedor?