



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CAMPUS RUSSAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

WANDERSON BELMINO CHAVES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UMA MICROEMPRESA
DE ELETROELETRÔNICO**

RUSSAS

2023

WANDERSON BELMINO CHAVES

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UMA MICROEMPRESA DE
ELETROELETRÔNICO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Engenharia de Produ-
ção do Campus Russas da Universidade Federal
do Ceará, como requisito parcial à obtenção
do grau de bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof^a. Dra. Josemeire Al-
ves Gomes

RUSSAS

2023

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

C439p Chaves, Wanderson Belmino.
Planejamento estratégico : estudo de caso em uma microempresa de eletroeletrônicos / Wanderson Belmino Chaves. – 2023.
44 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Campus de Russas, Curso de Engenharia de Produção, Russas, 2023.
Orientação: Profa. Dra. Josemeire Alves Gomes.

1. Planejamento Estratégico. 2. Matriz SWOT. 3. Microempresa. 4. Varejo de Eletroeletrônicos. I. Título.
CDD 658.5

WANDERSON BELMINO CHAVES

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UMA MICROEMPRESA DE
ELETROELETRÔNICO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção do Campus Russas da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dra. Josemeire Alves Gomes (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^ª. Dra. Gabrielli Harumi Yamashita
Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof^ª. Magda Ferreira Maia Torres
Universidade Federal do Ceará - UFC

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me dado força e perseverança para superar as dificuldades e chegar até o fim desse ciclo.

Aos meus pais, Rosiclê e Manoel, e o meu primo Webster, e a minha avó Noeme, por todo o suporte e apoio.

A minha orientadora Prof. Dra. Josemeire, pela dedicação, suporte e comprometimento.

Aos meus amigos e colegas, pelo apoio e ajuda oferecidos, meu muito obrigado.

RESUMO

Perante ao mercado altamente competitivo, surge a necessidade de as microempresas buscarem meios de sobreviver e se consolidar no mercado. Nessa perspectiva, uma ferramenta eficaz que auxilia os gestores na tomada de decisão é o planejamento estratégico. O presente estudo tem como objetivo formular um planejamento estratégico para uma microempresa de eletroeletrônicos localizada no município de Morada Nova-CE. A metodologia consiste em uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa e, quanto aos objetivos, classifica-se como exploratória e descritiva. Em relação aos procedimentos técnicos, são usados pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Os dados foram obtidos por meio da aplicação de roteiro de entrevista com os proprietários e funcionários da empresa, que possibilitaram a elaboração da matriz SWOT e a ferramenta 5W1H. Como resultados, observou-se os pontos a serem melhorados e fortalecer os pontos positivos, além da criação de cinco estratégias, que são a redução na demora no atendimento nos canais de atendimento online, implementação de ferramentas de gestão financeira, criação de política de promoção, padronização de processos internos e abrangência dos canais de comunicação. Assim, foram definidos planos de ações e indicadores para cada uma das estratégias.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Matriz SWOT; Microempresa; Varejo de Eletroeletrônicos.

ABSTRACT

Faced with a highly competitive market, there is a need for micro-enterprises to find ways to survive and consolidate themselves in the market. From this perspective, an effective tool that helps managers in decision making is strategic planning. The present study aims to formulate strategic planning for an electronics micro-company located in the municipality of Morada Nova-CE. The methodology consists of applied research, with a qualitative approach and, in terms of objectives, it is classified as exploratory and descriptive. Regarding technical procedures, bibliographical research and case studies are used. The data was obtained through the application of an interview guide with the company's owners and employees, which enabled the creation of the SWOT matrix and the 5W1H tool. As a result, we comment on the points to be improved and strengthen the positive points, in addition to the creation of five strategies, which are reducing service delays in online service channels, implementing financial management tools, creating a promotion policy, standardization of internal processes and coverage of communication channels. Thus, action plans and indicators were defined for each of the strategies.

Keywords: Strategic planning; SWOT matrix; Micro enterprise; Electronics Retail.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas do planejamento Estratégico	20
Figura 2 – Matiz SWOT	23
Figura 3 – Estrutura para traduzir a estratégia nas perspectivas do Balaced Scorecard .	25
Figura 4 – Etapas da pesquisa	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Missão, visão e valores	31
Quadro 2 – Matriz SWOT	33
Quadro 3 – Plano de ação para as estratégias	35
Quadro 4 – Perspectiva, Estratégia, Indicadores e fórmulas dos indicadores	37

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABINEE	Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPES	Portal de Periódico da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
ELETROS	Associação Nacional de Fabricantes de Produtos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPE	Empresas de Micro e Pequeno Porte
RFB	Receita Federal do Brasil
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Contextualização	12
1.2	Objetivos do trabalho	13
<i>1.2.1</i>	<i>Objetivo Geral</i>	<i>13</i>
<i>1.2.2</i>	<i>Objetivos específicos</i>	<i>13</i>
1.3	Justificativa	14
1.4	Estrutura trabalho	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	Microempresa	16
2.2	Varejo	16
2.3	Missão	17
2.4	Visão	18
2.5	Valores	18
2.6	Planejamento estratégico	19
2.7	Análise do ambiente Externo	21
2.8	Análise do ambiente Interno	21
2.9	Matriz SWOT	22
2.10	5W1H	24
2.11	Balanced Scorecard	24
3	METODOLOGIA	26
3.1	Classificação da Pesquisa	26
3.2	Procedimentos de coleta e análise de dados	26
3.3	Etapas da pesquisa	27
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	29
4.1	Caracterização da empresa	29
<i>4.1.1</i>	<i>Diagnóstico organizacional</i>	<i>29</i>
4.2	Formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico	30
<i>4.2.1</i>	<i>Missão, visão e valores</i>	<i>30</i>
<i>4.2.2</i>	<i>Análise ambiental</i>	<i>31</i>
<i>4.2.2.1</i>	<i>Análise interna</i>	<i>31</i>

4.2.2.1.1	<i>Pontos Fortes</i>	31
4.2.2.1.2	<i>Pontos Fracos</i>	32
4.2.2.2	<i>Análise externa</i>	32
4.2.3	<i>Elaboração da matriz SWOT</i>	32
4.2.4	<i>Formulação de estratégia</i>	34
4.2.5	<i>Desenvolvimento do plano de ação para as estratégias</i>	34
4.2.6	<i>Indicadores</i>	36
5	CONCLUSÃO	39
	REFERÊNCIAS	40
	APÊNDICES	44
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista	44
	ANEXOS	44

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Segundo relatório do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2022), gradativamente ter o seu próprio negócio faz parte da vida dos brasileiros, visto que 67% da população brasileira adulta está envolvida com empreendedorismo, ou seja, que já tem um negócio ou tem planos de empreender nos próximos três anos. Colocando em números absolutos, essa porcentagem representa o total de 93 milhões de brasileiros entre 18 a 64 anos, sendo 42 milhões empreendedores e 51 milhões possíveis empreendedores (GEM, 2020).

Baggio e Baggio (2015) afirma que o empreendedorismo é um processo de criação de algo novo, dinâmico e inovador e traz um valor tanto social quanto econômico, que permite a criação de emprego e contribui para manter a economia ativa. Logo, a possibilidade de crescimento econômico aumenta em países com cultura empreendedora.

Conforme os dados apresentados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), nos três primeiros meses de 2023 criou-se 214.413 Empresas de Micro e Pequeno Porte (MPE), sendo 9,2% superior ao ano anterior quando foram abertas 196.328, e 60,8% superior que em 2019 quando foram criadas 113,4 mil (SEBRAE, 2023).

Nesse sentido, dada a importância das microempresas, a área varejista tem papel na geração de receitas, visto a demanda no atendimento para o consumo de várias famílias, acarretando em uma grande relevância para a crescente da economia (PAULI, 2018).

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (ABINEE) o setor eletroeletrônico obteve um faturamento de R\$ 218,2 bilhões no ano de 2022, apresentando um aumento nominal de 3% comparado ao ano de 2021 (R\$ 211,3 bilhões) (ABINEE, 2023). Segundo a Associação Nacional de Fabricantes de Produtos (ELETROS) ocorreu uma alta de 13% nas vendas de eletroeletrônicos no primeiro semestre de 2023 em que foi vendido 44,02 milhões de unidades, nos primeiros seis meses do ano em relação ao mesmo período de 2022, foi vendido 39,07 milhões de unidades (ELETROS, 2023).

Assim, é perceptível a importância do setor varejista de eletroeletrônicos para a economia. Entretanto, embora as MPEs tenham uma elevada representação na economia brasileira, um estudo elaborado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) baseado nos dados da Receita Federal do Brasil (RFB) e de entrevistas realizadas entre 2018 e 2021, verificou-se que após os 5 primeiros anos da criação da empresa, um dos motivos para que

a empresa não sobreviva no mercado é a ausência de planejamento (SEBRAE, 2020).

Neste sentido, Ferreira et al. (2011) declaram que, com o propósito de que as empresas consigam sobreviver no mercado, é necessário que as organizações planejem suas tomadas de decisões a médio e longo prazo. Com isso, é importante que as organizações sejam mais perceptíveis com a sua interligação com o ambiente, para atender as necessidades dos clientes e o que a concorrência oferta, para que assim possibilite ajuste nos serviços prestados para atender as demandas do mercado, e, diante disso, a empresa identifique tomadas de decisões mais ágeis e aumente o número de possíveis soluções (KICH; PEREIRA, 2011).

Corroborando, Pinto e Pinto (2012) ressaltam que a carência em investimento no planejamento estratégico e organização das MPEs provém da ausência de conhecimento e da falta de condições financeiras. Tendo em vista o exposto, implementação do planejamento estratégico eficaz e bem estruturado, levando em consideração diferentes pontos característicos do negócio, é capaz de ser o pilar para sobreviver ao mercado altamente competitivo e se adaptar às incessantes modificações no mercado (DIAS et al., 2012; PAIVA, 2010).

À vista disso, a problemática abordada no estudo é: Como propor o planejamento estratégico de uma microempresa de eletroeletrônicos?

1.2 Objetivos do trabalho

1.2.1 *Objetivo Geral*

Elaborar um planejamento estratégico para uma microempresa de eletroeletrônicos.

1.2.2 *Objetivos específicos*

Para se atingir o objetivo geral, necessitou-se atingir os seguintes objetivos específicos:

- Realizar o diagnóstico organizacional da empresa;
- Determinar a missão, visão e valores;
- Formular a matriz SWOT;
- Elaborar estratégias baseadas nas análises anteriores;
- Propor a implementação das estratégias através do plano de ação.

1.3 Justificativa

De acordo com um estudo feito pelo SEBRAE o empreendedorismo no Brasil no ano de 2021 alcançou um recorde de registro de microempresas, sendo 682,7 mil unidades, isso representa 17,35% de empresas abertas. Ademais, a cada ano observa-se um crescimento na abertura de microempresas, em que no ano de 2018 foi de 540,6 mil, em 2019 foi de 579,3 mil e em 2020 de 579,5 mil.

Em vista disso, os dados mostram a tendência crescente do empreendedorismo para a economia brasileira. Dessa maneira, é perceptível o impacto positivo da abertura de novos empreendimentos para a sociedade e a economia, haja vista os benefícios como geração de emprego, maior variedade de produtos e serviços e, por consequência, gera ainda mais competitividade no mercado, e acarreta que os empresários pensem em estratégias para sair à frente dos concorrentes, possibilitando preços mais atraentes e estimulando o mercado consumidor.

Entretanto, os novos empreendimentos precisam de atenção especial, haja vista que, a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas nos primeiros anos de existência tem um índice de 49,9% com até dois anos, e aumenta para 56,4% para até três anos e chega a 59,9% para negócios de até quatro anos (ZICA; MARTINS, 2008). Esses números expõem que há um ciclo de vida curto nos anos iniciais dessas organizações.

De acordo com Zica e Martins (2008), para que as micro e pequenas empresas possam ter mais tempo no mercado é essencial a adoção de ferramentas de gestão estratégica. Corroborando a isso, Terence (2002) enfatiza a importância do planejamento estratégico para que o empreendedor tenha sucesso, pois é necessário fazer uma análise criteriosa na tomada de decisão, selecionando prioridades nas ações, visto que não existe espaço para erros, considerando que não há grandes reservas financeiras e não tem como competir em várias frentes.

Nessa perspectiva, é importante a realização de um planejamento estratégico bem formulado, sendo possível através dele entender os fatores internos e externos, em que podemos citar: lidar melhor com as variações de comportamento do mercado, necessidades dos clientes, estrutura interna, capacidade de investimento (SOUSA; DIAS, 2008).

Assim, a organização tendo conhecimento dessas informações, poderá tomar decisões mais acertadas através da identificação de pontos de melhorias e conseqüentemente obter melhores resultados com vendas e gerar lucro para o negócio. Portanto, neste estudo tem-se como intuito contribuir como um guia para a formulação de um planejamento estratégico e conseqüentemente, auxiliar a empresa para que possa ter uma maior longevidade e sobreviver ao

mercado.

1.4 Estrutura trabalho

O presente estudo é dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro a introdução em que contém o contexto do tema, bem como a problemática e os objetivos geral e específicos e a justificativa.

O segundo capítulo é o referencial teórico em que apresenta os conceitos bibliográficos importantes para o entendimento do tema, visto que tem conceitos de missão, visão e valores, planejamento estratégico, microempresa e matriz SWOT.

O terceiro capítulo é apresentado a metodologia no qual tem a classificação da pesquisa, os procedimentos de coleta e análise de dados e as etapas da pesquisa.

O quarto capítulo trata-se dos resultados e discussões em que é realizado o desenvolvimento do planejamento estratégico.

Por último, o quinto capítulo traz a conclusão obtida durante a realização do estudo, bem como as limitações e sugestões de trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo consta a revisão bibliográfica, onde serão apresentados os principais temas, ferramentas e teorias aplicadas neste estudo, sob a ótica de diversos autores para a elaboração do planejamento estratégico. Desse modo, essa seção tem por objetivo a ampliação da compreensão por parte do leitor.

2.1 Microempresa

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) conceitua microempresa como sendo sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e empresário, registrada junto ao órgão competente, que possui receita bruta anual de até 360 mil reais (SEBRAE, 2019).

Nessa perspectiva Torres (2022) apresenta outras características inerentes a micro-empresa como sendo: Simplificação nos procedimentos, opção de escolha nas modalidades de regime tributário (Simples nacional, lucro presumido e lucro real), processos menos burocráticos e emissão de nota fiscal em todas as vendas efetuadas tanto para pessoa física quanto jurídica.

A bibliografia apresenta uma série de trabalhos referente a aplicações em micro-empresa. O trabalho “Utilização das informações contábeis na gestão das microempresas comerciais”, do autor Santana (2021), mostra os benefícios do uso das informações contábeis na gestão de microempresas do setor comercial. O artigo “As micro e pequenas empresas a responsabilidade social: uma conexão a ser consolidada” publicados por Daher et al. (2012) demonstra a relevância das microempresas para o desenvolvimento socioeconômico, elucidando as práticas de ações de responsabilidade social realizadas por empresas desta natureza. Por último Fernandes (2017), no trabalho “A importância e os desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas no Brasil” utiliza de pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo para identificar os principais desafios enfrentados pelas microempresas do Brasil.

2.2 Varejo

Kotler (2000) define varejo como grupo de atividades atreladas a comercialização de produtos e serviços diretamente ao usuário final. Dessa forma toda e qualquer organização, seja varejista, fabricante ou atacadista, que efetua venda diretamente ao consumidor final realiza varejo, não importando qual a forma que os produtos e serviços são vendidos (correio, internet,

telefone) e nem os locais de vendas (loja, rua ou casa do consumidor).

Sebrae (2019) traz um conceito similar ao apresentado no parágrafo anterior, conceituando varejo ou comércio varejista como a venda direta para o consumidor final. Ademais, varejo na visão de Casas (2006) refere-se às atividades comerciais responsáveis pela provisão de mercadorias e serviços pelos quais os consumidores desejam.

Segundo Kotler e Keller (2018) os negócios que atuam no varejo seguem um ciclo denominado pelo autor como ciclo de vida do varejo”, onde a empresa usufrui de um período de crescimento acelerado, passando por uma fase de maturidade onde o negócio obtém estabilidade e resultados concretos por um período longo, entrando em declínio acarretado, entre outros fatores, por má gestão, entrada de novas empresas ou por falta de capacidade de se reinventar.

Sebrae (2019) apresenta algumas outras características do comércio varejista, a primeira menciona que as lojas de varejo adquirem os produtos a serem comercializados em quantidade e variedade dos atacadistas, outra característica é que manuseio dos produtos são feitos via armazéns, preço e exposição, a terceira característica relaciona-se ao uso de propaganda para apresentar o produto ao consumidor final oferecendo estratégias de preço e formas de financiamento.

Portanto, mediante as definições mencionadas anteriormente, pode-se dizer de modo geral que o varejo abrange todas as atividades e tarefas que compõem as principais funções realizadas durante o processo de venda, desse modo, um negócio varejista configura-se como elo intermediário, adquirindo produtos de um fornecedor ou fabricante, para posteriormente difundir-los pelo canal de distribuição até o consumidor final (COBRA, 2009).

2.3 Missão

Para Chiavenato (2012) a missão refere-se ao propósito da empresa, a razão de ser e o porquê que ela existe. O autor afirma que a missão deve apresentar objetividade e clareza, tendo compreensão fácil por todos inseridos na área organizacional. Já Sebrae (2013), conceitua missão como o papel que a empresa deve assumir, bem como os rumos por ela seguida. Chiavenato (2003) relata que três perguntas deverão ser respondidas pela missão, sendo estas:

- Quem somos nós?
- O que fazemos?
- E por que fazemos o que fazemos?

Por sua vez, Kotler e Keller (2018) apresentam cinco características principais que devem estar

contidas na declaração da missão.

- Foco em um número restrito de metas;
- Enfoque em valores e políticas fundamentais da empresa;
- Delimitação das principais esferas competitivas nos quais a empresa pretende operar;
- Visão a longo prazo;
- Curtas e de fácil memorização.

Desse modo, mediante a todos os conceitos e definições mencionados, é evidente que os compromissos, valores, crenças que regem a organização, bem como os planos e objetivos nos níveis tático e estratégico deverão ser formulados com base na missão.

2.4 Visão

Chiavenato (2003) define a visão como “a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e de seu futuro”. Nesse mesmo viés, Dornelas (2016) fala que a visão determina o caminho que deve ser enveredado para que a empresa chegue no local almejado. Em ambas as definições é estabelecido o ponto que a empresa visa chegar.

Enquanto a missão está atrelada a razão de ser da organização, a visão define o estado atual e futuro almejado. Assim a visão funciona como uma bússola que aponta os rumos os quais a empresa está caminhando até o futuro. Ademais, outro ponto divergente entre missão e visão relaciona-se a efemeridade, enquanto a missão possui caráter mais mutável -podendo ser mudada diante das alterações nas condições ambientais- a visão tende a ser mais duradoura (CHIAVENATO, 2012).

2.5 Valores

Conforme Oliveira (2003) valores representam um conjunto de crenças, costumes e princípios fundamentais de uma organização, fornecendo sustentação no processo de tomada de decisão. Pereira (2011) complementa a definição afirmando que os valores servem para nortear o comportamento dos membros da organização, pois o conceito de certo e errado é baseado nos valores da organização.

Desse modo os valores são vistos com as bases da cultura da organização, em outras palavras, valores podem ser definidos como uma série de princípios e normas que regulam padrão comportamental dos gestores e colaboradores, para que a missão da empresa seja cumprida e os

objetivos alcançados (HILL; JONES, 2013).

2.6 Planejamento estratégico

A palavra estratégia pode ser definida como: “Meios desenvolvidos para conseguir alguma coisa” (DICIO, 2009). A origem etimológica desse vocábulo remete-se à Grécia antiga onde o termo era utilizado para definir ações tomadas pelos generais (“arte dos generais”).

No cenário organizacional, a literatura apresenta diversos conceitos para o termo estratégia. Para Thompson, III e Gamble (2008) a estratégia refere-se a um leque de decisões tomadas pela alta gerência, com objetivo de melhorar o desempenho do negócio, fortalecer o posicionamento da marca no mercado, elevar a competitividade e guiar a cooperação para a direção desejada.

Hitt, Irenad e Hoskisson (2011), define estratégia como um conjunto de atividades estipuladas a fim de explorar competências fundamentais e gerar vantagem competitiva. Mintzberg (2003) afirma que as estratégias auxiliam os gestores no processo de alocação de recursos, sendo indispensável quando as ações dos concorrentes ameaçam os esforços para atingir o resultado almejado.

Segundo Barney e Hesterly (2014) o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão capaz de apontar ações positivas que a empresa deve adotar perante ameaças, além aproveitar as oportunidades identificadas no ambiente externo. Assim, esse instrumento permite à organização adequar-se aos problemas constatados.

Segundo Chiavenato (2012) diferentes análises devem ser realizadas durante o processo de formulação das estratégias organizacionais. Conforme o autor essas análises são parte integrante de um conjunto maior denominado de gestão estratégica. Que envolve:

- (a) A declaração da missão, visão, objetivos e meta;
- (b) Análise do ambiente internos da empresa;
- (c) Análise do ambiente externos do mercado;
- (d) Análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio;
- (e) Elaboração, aplicação e avaliação da estratégia;

Analogamente Kotler e Keller (2018) sugere quatro atividades essenciais que deverão ser realizadas no processo de elaboração do planejamento estratégico que são:

- (a) Definição da missão empresarial;
- (b) Determinação de unidades estratégicas de negócio (UEN);

- (c) Alocação de recursos para todas as unidades estratégicas de negócio (UEN);
- (d) Avaliação de oportunidades de alavancagem.

Pereira (2011) sugere uma metodologia para a elaboração do planejamento estratégico segmentada nas seguintes etapas, como mostra a figura 1:

Figura 1 – Etapas do planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Pereira (2011)

Serão utilizados, neste trabalho, os modelos Chiavenato (2012), Kotler e Keller (2018) e Pereira (2011). Tendo em vista que foram encontrados pontos convergentes entre os modelos que se encaixam ao propósito do estudo.

2.7 Análise do ambiente Externo

A análise do ambiente externo está atrelada ao estudo das relações existentes entre a organização e seu ambiente de modo que os componentes referentes ao ambiente possam ser identificados no primeiro momento para serem analisados posteriormente. Nesse sentido, Sobral e Peci (2008) complementam a definição atestando que o ambiente externo é constituído por elementos fora das fronteiras da organização, desse modo exercem influência na organização embora não se tenha controle sobre eles.

Matos, Matos e Almeida (2008) segmenta a força do ambiente externo em dois grupos: oportunidades e ameaças. O primeiro refere-se às forças ambientais externas e incontroláveis pela organização de caráter conjuntural, temporal, potencial e de mudança que podem acarretar prejuízos no desenvolvimento da organização, no entanto podem ser evitados ou mitigados caso identificados com antecedência. Já o segundo remete a forças incontroláveis, fora das fronteiras da organização, que podem favorecer o ritmo de desenvolvimento da corporação, caso conhecidas e aproveitadas.

O conhecimento do ambiente externo é fundamental para se conseguir a adequada compatibilidade entre a organização e as forças externas que afetam de maneira direta ou indireta os propósitos, desafios, objetivos, políticas, metas, planos, estrutura, programas, projetos e procedimentos da organização, logo, a análise externa tem por objetivo estudar a relação existente organização-ambiente externo, em termos de oportunidades e ameaças, assim como a atual posição dos seus produtos no mercado e a sua perspectiva para o futuro.

O mapeamento e monitoramento das condições externas é fundamental para a criação de sinergia entre a organização e as forças externas que afetam (desafios, objetivos, planos, metas, políticas e projetos) de maneira direta ou indireta. Assim, a análise externa tem por objetivo estudo das relações entre ambiente externo e organização no que se refere a ameaça e oportunidade bem como o atual posicionamento dos seus produtos no mercado e suas perspectivas futuras (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2008).

2.8 Análise do ambiente Interno

Durante a análise do ambiente interno busca-se identificar os pontos fracos, fortes e neutros, sendo que os pontos fracos limitações que dificultam a conquista dos objetivos organizacionais, enquanto pontos fortes recursos disponíveis que potencializam o alcance dos objetivos

aspirados pela organização. Já os pontos neutros configuram-se como características importantes da organização, que não se encaixa dentro da classificação de forte ou fraco (OLIVEIRA, 2003).

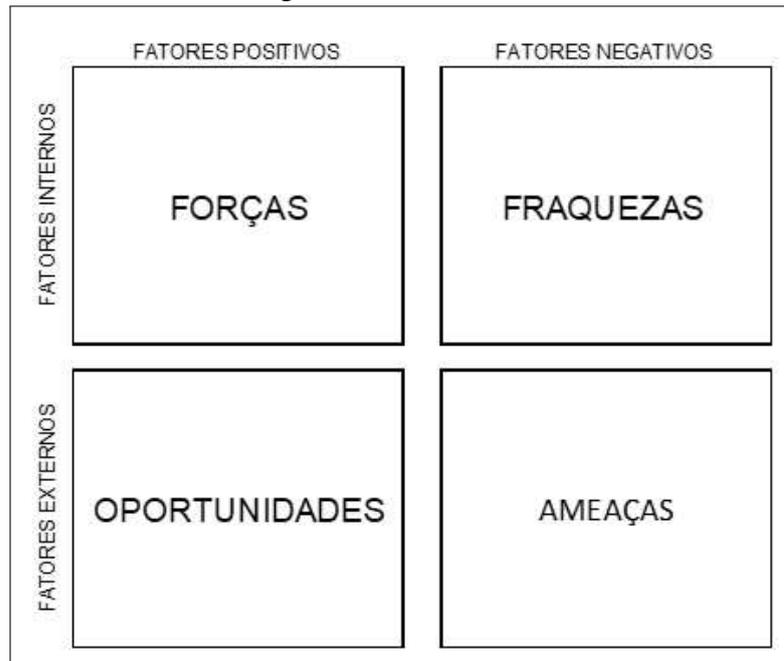
Sobre esse mesmo viés, os autores Sparemberger e Zamberlan (2008) afirmam que a análise do ambiente interno tem por objetivo identificar as deficiências e qualidades da organização. Assim, os primeiros correspondem aos recursos e capacidades da empresa, que podem ser combinados para gerar vantagens competitivas com relação a seus competidores. Eles incluem: marcas de produtos; conceito da empresa; participação de mercado; vantagens de custos; localização; fontes exclusivas de matérias-primas; grau de controle sobre a rede de distribuição.

Portanto, a análise do ambiente interno é uma ferramenta capaz de auxiliar os gestores a compreender quais as áreas de risco que merecem demandar maiores cuidados bem como quais recursos capazes de gerar vantagem competitiva.

2.9 Matriz SWOT

Segundo Silveira (2001) a análise SWOT ou matriz SWOT é uma ferramenta simples e objetiva, que tem como premissa a possibilidade de escolha da estratégia adequada, por meio da avaliação do ambiente externo e interno no qual a organização está inserida. Essa sigla é oriunda do acrônimo da língua inglesa onde Strengths, Weakness, Opportunities e Threats significam respectivamente forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A figura 2 ilustra um modelo de matriz SWOT.

Figura 2 – Matiz SWOT



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2012, p. 178)

A partir da figura 2 é possível perceber que forças e fraquezas simbolizam fatores internos da corporação, de acordo Matos, Matos e Almeida (2008) as forças são recursos disponíveis, que quando aplicados, poderão ser capazes de explorar as oportunidades e mitigar as ameaças. Enquanto as fraquezas são falhas internas da organização que deverão ser identificadas e controladas. As ameaças e oportunidades configuram-se como fatores fora dos limites da organização, estando relacionado com o ambiente externo. As oportunidades são constituídas por tendências, fenômenos ou condições externas que podem contribuir, potencialmente, com os objetivos e estratégias da empresa. Em contrapartida, as ameaças originam-se dos mesmos elementos externos, porém trás influência negativa no alcance dos objetivos estratégicos (CALAES; BÔAS; GONZALES, 2006).

Por outro lado, quando um fator interno negativo está atrapalhando os planos de uma empresa em relação a um fator externo acontece uma restrição. Desse modo, seguindo a mesma linha de raciocínio, se a empresa conseguir fazer o uso de um fator interno positivo para se defender de uma ameaça, esse fator se torna um instrumento de proteção. Caso o fator interno negativo coloque a empresa em risco diante de uma ameaça, a empresa está em vulnerabilidade (SEBRAE, 2023).

2.10 5W1H

Meira (2003) afirma que o 5w1h é uma ferramenta que auxilia na formulação de ações de forma metódica dentro do campo do pensamento lógico. Esse plano é desenvolvido de acordo com as necessidades de execução que se aplica para auxiliar a planejar as ações. O autor ainda afirma que as soluções propostas e implementadas pelo plano deverão ser norteadas pela resolução de seis perguntas. Assim, essa ferramenta pode ter sua aplicação por meio de uma simples planilha ou tabela de modo a facilitar o entendimento, compreensão e resolução do problema.

Desse modo, a ferramenta tem como objetivo responder às seguintes perguntas (CASTELANI et al., 2019).

1. What (o quê?): que ação será executada?
2. Who (quem?): quem executará/participará da ação?
3. Where (onde?): onde será executada a ação?
4. When (quando?): quando será executada a ação?
5. Why (por quê?): por que será executada a ação?
6. How (como?): como a ação será executada?

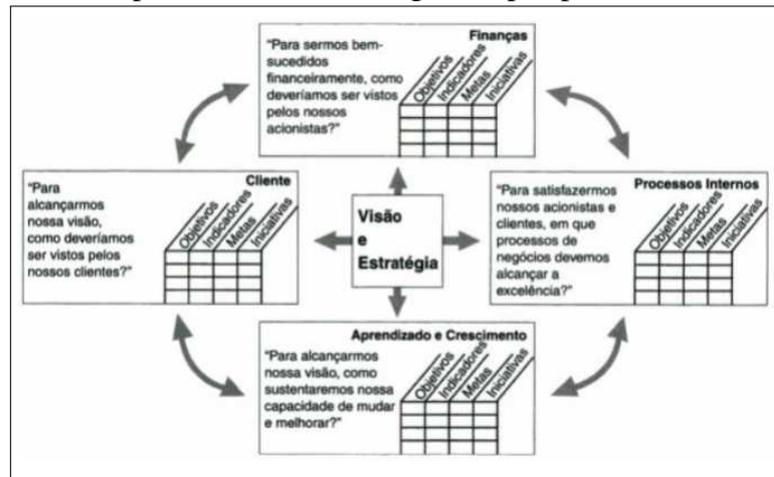
Assim, a aplicação dessa ferramenta permite o entendimento objetivo e transparente do problema e do contexto em que está inserido. Assim, os gestores poderão tomar decisões mais acertadas.

2.11 Balanced Scorecard

Kaplan e Norton (1992) conceituam *Balanced Scorecard* (BSC) como uma metodologia capaz de mensurar e avaliar o desempenho organizacional, fornecendo aos gestores informações, de caráter financeiro e não financeiro, primordiais para o desempenho da empresa. Ainda sobre a lente dos mesmos autores, o BSC fornece aos gestores visão ampla e integrada do desempenho da organização. Uma vez que nesta metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) outros critérios, intangíveis como qualidade dos produtos, eficiência dos processos internos, habilidade do colaborador entre outros. Assim essa metodologia permite a análise do desempenho organizacional sob aspecto financeiro e não financeiro (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC é uma ferramenta administrativa construído sobre o alicerce de quatro perspectivas, a figura 3 mostra um modelo de BSC:

Figura 3 – Estrutura para traduzir a estratégia nas perspectivas do Balaced Scorecard



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

- Perspectiva financeira: avaliar as métricas, indicadores e medidas contábeis e financeiras, desse modo, avaliar a organização em que tange a lucratividade e o retorno sobre o investimento.
- Perspectiva do cliente: avaliar o modelo estrutural do negócio sob as lentes dos clientes, analisando a participação do mercado, bem como os índices que mensuram os níveis de satisfação dos clientes.
- Perspectiva do processo interno: avaliar o negócio sob a ótica interna da empresa, analisando indicadores como: inovação, criatividade, capacidade produtiva, alinhamento com a demanda entre outros.
- Perspectiva de crescimento organizacional: avaliar os elementos do negócio que são primordiais para alcançar o futuro de sucesso.

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da Pesquisa

Quanto à natureza da pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa aplicada, visto que busca encontrar soluções as necessidades encontradas em problemas reais (LEÃO, 2017).

Em relação a forma de abordagem de problema de pesquisa classifica-se como qualitativa, uma vez que seu objeto está relacionado com a compreensão de aspectos da realidade que não podem ser mensurados numericamente (MINAYO, 2001). Seguindo esse raciocínio, os pesquisadores que se apropriam dessa metodologia visam explicar o motivo das coisas, porém não quantificam os valores já que as informações analisadas são de caráter não numérico (DESLAURIERS, 1991).

Neste sentido quanto aos objetivos da pesquisa, primeiramente se classifica como exploratória, pois realiza descrições de determinada situação tentando encontrar uma relação existente entre seus elementos e os mais diferentes aspectos, obtendo assim uma familiarização maior do estudo (GIL, 2017). Ademais, a pesquisa também é classificada como descritiva, pois segundo Gil (2017) esse tipo de pesquisa visa descrever características de um contexto, amostra, população ou fenômeno. Normalmente usadas em pesquisas quantitativas para estabelecer relações entre as variáveis.

Logo, visando obter a relação entre as variáveis, os procedimentos técnicos utilizados foram pesquisa bibliográfica e estudo de caso para a obtenção dos dados para elaborar a pesquisa. a pesquisa bibliográfica tem como objetivo fornecer embasamento teórico ao estudo que está sendo realizado e também para mostrar o nível de conhecimento sobre o tema baseado em materiais já publicados. Enquanto o estudo de caso tem característica pelo estudo cansativo e excessivo de um ou mais objetivos, a fim de permitir o seu entendimento mais abrangente e esmiuçado (GIL, 2008). De acordo com Prodanov e Freitas (2013), o estudo de caso condiz com recolher e examinar as informações, de maneira a obter diferentes aspectos da pesquisa.

3.2 Procedimentos de coleta e análise de dados

Com base nas características do problema alguns instrumentos podem ser aplicados para coletar os dados (LAKATOS E. M.; MARCONI, 2017). A etapa de coleta de dados ocorreu,

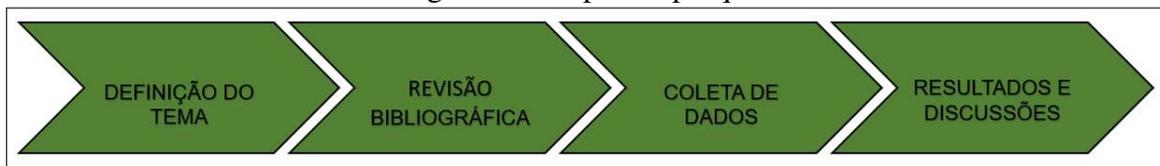
através das aplicações de um roteiro de entrevista dividido em três momentos aplicados junto ao proprietário e durante três reuniões entre 10 de setembro a 20 de outubro de 2023, com intuito de compreender as características do negócio referentes a processos internos, estratégias organizacionais e setor de atuação. Ademais, realizou-se pesquisas bibliográficas para idealização da coleta de dados.

Os dados coletados durante as reuniões e aplicação do roteiro de entrevistas foram analisados no intuito de compreender o processo de formulação do plano estratégico dentro do estabelecimento de varejo eletrônico e os entraves que poderão surgir ao longo do processo. Nessa perspectiva os dados obtidos foram analisados sob a óptica dos autores: Pereira, Mintzberg, Kotler e Chiavenato. Dessa forma, os resultados advindos do processo de análise, servirá de parâmetro para a formulação do planejamento estratégico, que serão exibidos na próxima sessão.

3.3 Etapas da pesquisa

O presente estudo pode ser segmentado em quatro fases que são: definição do tema, revisão bibliográfica, coleta de dados e resultados e discussões, ilustrado na figura 4.

Figura 4 – Etapas da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor (2023).

A primeira etapa, formulação e definição do tema, ocorreu devido a relevância acadêmica do tema proposto. Posteriormente, realizou-se uma revisão teórica e bibliográfica visando identificar artigos e trabalhos que apresentassem similaridade com o tema escolhido, podendo ser utilizados como norteadores para o desenvolvimento da pesquisa. Assim, para idealizar a pesquisa, utilizou-se de mecanismos de buscas como Portal de Periódico da Cordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), bem como Google Acadêmico.

Durante a etapa de coleta de dados realizou-se reuniões com os funcionários e o proprietário, guiadas pelo roteiro de entrevistas (apêndice A), onde foi possível extrair informações características do negócio bem como os interesses do proprietário no tocante à formulação do planejamento estratégico. Por último, no resultado e discussões foi possível realizar o diagnóstico organizacional através do roteiro de entrevista possibilitando a formulação da missão, visão e

valores organizacionais, e em seguida fazer a análise do ambiente interno e externo permitindo construir a matriz SWOT, e a partir da matriz desenvolver estratégias para propor planos de ação utilizando a ferramenta 5W1H, e fazer verificação das estratégias através de indicadores usando a ferramenta BSC.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta sessão destina-se à apresentação e desenvolvimento do planejamento estratégico aplicado em uma empresa de eletroeletrônicos situada no município de Morada Nova-CE. Assim, para a formulação do planejamento apropriou-se dos passos estabelecidos no capítulo da metodologia a fim de elaborar os resultados e discussões.

4.1 Caracterização da empresa

A referente aplicação objetiva o estudo de uma microempresa, que se localiza no município de Morada Nova-CE, que iniciou suas operações no mercado em meados de 2019, e atualmente, encontra-se em expansão. Conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o município apresenta contingente populacional de 61.443 (sessenta e um mil quatrocentos e quarenta e três) habitantes (IBGE, 2022).

Associado a seção 2.2 do capítulo do referencial teórico, o varejista é uma loja de eletroeletrônicos, visto que atua com a comercialização de venda Smartphones, tablets, televisões de led, notebook, vídeo games, microondas, liquidificador, DVD, CDs, Disco, Televisores de tubo entre outros. No presente momento deste estudo, a empresa contém 3 funcionários, sendo um o proprietário, que é o responsável pela tomada de decisão e gerenciamento do empreendimento e pelas entregas, o outro funcionário é a atendente que é responsável por atender os clientes tanto na loja presencialmente como também no online e pela limpeza do ambiente, e por último tem um assistente técnico que tem a função de consertar os produtos com defeitos que os clientes trazem e também repor as mercadorias.

4.1.1 Diagnóstico organizacional

Nessa etapa realizou-se o diagnóstico organizacional da empresa de eletrônico. Na primeira visita teve por objetivo conhecer as estruturas físicas da organização bem com compreender seguimento de mercado atuante, quais os produtos comercializados e processos internos. Nesse primeiro momento foi perguntado ao proprietário a motivação de abertura do negócio, a posição visada, bem como os princípios éticos seguidos. O proprietário respondeu que abriu o negócio por amar a tecnologia e por identificar falhas nas empresas da cidade, pois existem produtos que são de difícil aquisição pois não são comercializados pelos concorrentes. Nessa mesma linha de pensamento o proprietário relatou que visa ser reconhecido como uma

empresa capaz de oferecer uma ampla variedade de produtos eletrônicos a um preço atraente. Por últimos os princípios éticos a serem seguidos segundo o proprietário são: Ética, foco no cliente, responsabilidade, inovação.

No segundo momento perguntou a importância do planejamento estratégico, se já foi aplicado algum planejamento, e se esse era o momento certo de ser realizado. Assim, o proprietário respondeu que a aplicação do planejamento estratégico é importante pois mediante ele é possível identificar acertos e erros no processo de decisão. Ademais foi respondido que o único planejamento foi feito durante a reforma na estrutura física, porém não aplicado a gestão. Em relação a se esse é o momento ideal para fazer um planejamento o entrevistado respondeu que não, haja vista que na visão dele esse processo deve ser feito antes da abertura do negócio.

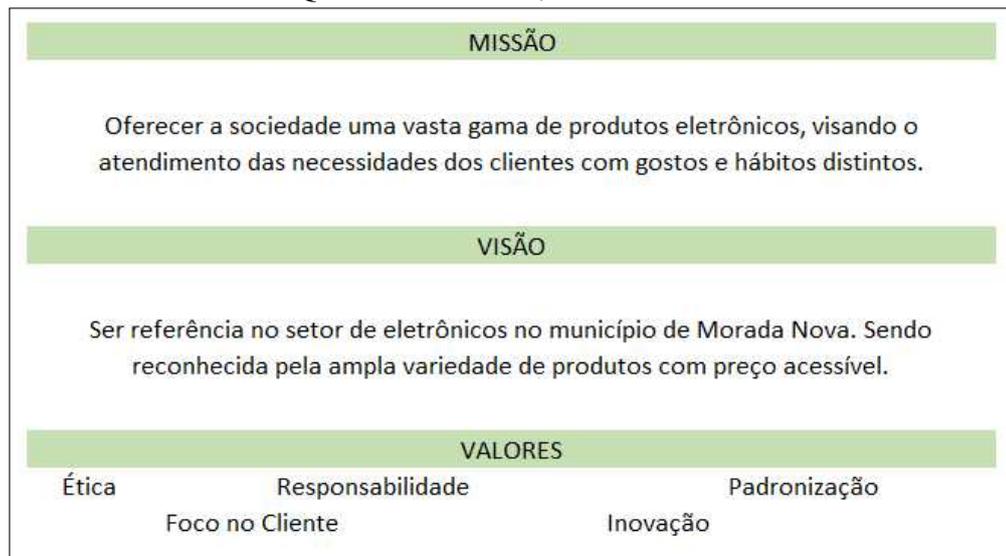
Por fim, no terceiro momento indagou-se ao entrevistado quais os elementos de mercado que podem influenciar positivamente e negativamente para o crescimento da organização. O proprietário respondeu que os clientes do estabelecimento tornam a comprar novamente e indicam para amigos e familiares a loja. Por último, foi respondido que as mudanças nos preços e a presença de empresas já consolidadas são os principais fatores que podem impedir as pretensões da empresa. Desse modo, as informações obtidas ao longo dessa etapa serão utilizadas na formulação do planejamento estratégico.

4.2 Formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico

4.2.1 *Missão, visão e valores*

A missão tem como meta limitar o porquê da existência da loja de eletroeletrônico, com base no ramo de atuação no qual o negócio está inserido. A visão aspira nortear os rumos da organização equiparando-se a uma bússola a ser seguida. Por último, Os valores representam princípios e questões de caráter ético que devem ser respeitados pela organização no decorrer do tempo. Desse modo, o quadro 1 mostra a missão, visão e os valores elaborados para a empresa.

Quadro 1 – Missão, visão e valores



Fonte: elaborado pelo autor (2023).

4.2.2 *Análise ambiental*

4.2.2.1 *Análise interna*

A análise do ambiente interno objetiva encontrar, dentro do ambiente organizacional, quais os pontos fortes e fracos, a fim de elaborar estratégias e ações baseadas nesses pontos. Para atingir tal objetivo, realizou-se reuniões com o proprietário e os colaboradores do empreendimento.

4.2.2.1.1 **Pontos Fortes**

No princípio, levantou-se os pontos fortes da organização, esses pontos são primordialmente habilidades e recursos internos que possibilitam otimizar o uso das possibilidades e mitigação das ameaças que circundam a organização.

- **Área de Marketing:** A empresa possui em seu estoque uma gama variada de produtos eletrônicos capaz de atender diferentes nichos desde consumidores que buscam produtos inovadores (Smartphones, tablets, entre outros) até o público mais antigo que consomem produtos iminentes ao desuso como: DVD, CDs, Disco, Televisores de tubo entre outros. Com relação a localização, a empresa situa-se no centro da cidade, local de grande fluxo de pessoas. O empreendimento permite aos seus clientes diversas formas de pagamento (PIX, cartão de débito/créditos). Funcionamento ao longo de toda semana, exceto nos domingos e feriados.

- Área de Recursos humanos: O proprietário possui uma habilidade de liderança, sendo capaz de motivar seus colaboradores.
- Área Financeira: A empresa encontra-se com boa saúde financeira, não possuindo grandes passivos com fornecedores e instituições financeiras.

4.2.2.1.2 Pontos Fracos

Ao término da identificação dos pontos fortes. Realizou-se a análise dos pontos fracos do empreendimento, baseados nas mesmas áreas de operação apresentadas no tópico anterior. Os pontos fracos são deficiências que a empresa apresenta no seu ambiente interno, sendo essas:

- Área de Marketing: Falhas no uso dos canais de atendimento online. Uso deficitário de diferentes meios de comunicação.
- Área de Recursos humanos: Falta de treinamento da colaboradora responsável pelo atendimento ao público.
- Área Financeira: A empresa não toma uso de ferramentas de gestão financeira.

4.2.2.2 Análise externa

A análise externa visa identificar potenciais situações acarretadas por forças externas que a organização não detém controle. Essa análise segmenta-se em oportunidades, que trazem impactos positivos para a empresa, e ameaças, que impactam negativamente a empresa. Desse modo as oportunidades e ameaças são:

- Oportunidades: Fidelização de clientes.
- Ameaças: Flutuação nos preços; ausência de barreiras de entrada; presença de empresas líderes do mercado; crises econômicas.

4.2.3 Elaboração da matriz SWOT

As informações obtidas nas etapas anteriores (análise do ambiente interno e externo) possibilitaram a construção da matriz SWOT. Essa ferramenta permite melhor avaliação dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. A quadro 2 ilustra a matriz SWOT.

Quadro 2 – Matriz SWOT

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	<p>variedade de produtos; boa localização; Variedade nas formas de pagamento; Liderança do proprietário; Saúde financeira.</p>	<p>Falhas no uso dos canais de atendimento online; Uso deficitário de diferentes meios de comunicação; Falta de promoção principalmente em datas festivas; Falta de treinamento da colaboradora responsável pelo atendimento ao público; Não uso de ferramentas de gestão financeira.</p>
FATORES EXTERNOS	<p>Fidelização de clientes.</p>	<p>Flutuação nos preços; Ausência de barreiras de entrada; Presença de empresas líderes do mercado; Crises econômicas.</p>

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

A partir do quadro 2, é perceptível notar que os fatores positivos internos são a variedade de produtos, que permite o atendimento de diferentes nichos de clientes, localização em um ponto de grande fluxo de pessoas, diversificação nas formas de pagamento, que possibilita o consumidor escolher qual a melhor forma de pagamento, funcionamento diário exceto em domingos e feriados, presença do técnico capaz de realizar número variado de serviços. Ademais, a liderança advinda do proprietário somado a saúde financeira do negócio, são pontos fortes apresentados pela organização.

Porém, no tocante as fraquezas intrínsecas ao empreendimento são possíveis destacar as falhas no uso dos meios de atendimento online. Uma vez que não existe um setor dedicado ao atendimento online, com isso mensagens e solicitações feitas via redes sociais demoram a ser respondidas gerando insatisfação nos clientes potenciais e perdas de receita. O uso inadequado das múltiplas mídias sociais tem causa similar a fraqueza apresentada anteriormente, visto que a ausência de funcionários devidamente capacitados implica em atrasos nas publicações nas redes sociais. Outrossim, outro ponto negativo que merece atenção é o não uso de ferramentas de gestão financeira, essa fraqueza inviabiliza a implementação de mudanças na estrutura física.

No que se refere aos fatores positivos relacionados ao ambiente externo, as oportunidades, é notório que a empresa tem forte potencial de nutrir um relacionamento com seus consumidores a longo prazo. Possibilitando assim a conversão dos consumidores em clientes.

Por último, como ameaças do ambiente externo é possível mencionar as flutuações dos preços dos produtos comercializados, tendo em vista que boa parte dos itens vendidos pela empresa são importados, desse modo apresentam flutuações nos preços de aquisição atreladas a variações no dólar. Ademais, outro ponto a ser levado em consideração é a ausência de barreiras de entrada no mercado a qual a empresa está presente, esse fator é um potencial catalisador da concorrência do setor. Por fim, a presença de líderes do setor ameaça existência da empresa ao longo prazo.

4.2.4 *Formulação de estratégia*

Durante esta etapa ocorrerá a formulação de estratégias, baseadas na mesclagem da análise interna e externa e na matriz SWOT. A estratégia consiste na forma que a organização tem de influenciar o comportamento de seus integrantes, direcionados a buscar resultados. Ademais, as estratégias aspiram o desenvolvimento de metodologias a serem empregadas visando a potencialização das forças, aproveitamento das oportunidades, mitigar os potenciais percalços causados pelas ameaças e solucionar as fraquezas. O desenvolvimento das estratégias ocorreu via informações obtidas ao longo de reuniões com o proprietário. Assim, as principais estratégias formuladas são:

- **Estratégia 1:** Redução na demora no atendimento nos canais de atendimento online.
- **Estratégia 2:** Implementação de ferramentas de gestão financeira.
- **Estratégia 3:** Criação de política de promoção.
- **Estratégia 4:** Padronização de processos internos.
- **Estratégia 5:** Abranger os canais de comunicação.

Assim, o desenvolvimento das estratégias possibilitará a formulação de ações que implicará no atingimento dessas estratégias.

4.2.5 *Desenvolvimento do plano de ação para as estratégias*

A fim de alcançar as estratégias elucidadas na sessão anterior (4.2.4), desenvolveu-se um plano de ação (baseado na ferramenta 5w1h, que foi apresentada anteriormente na seção 2.10) contendo ações e tarefas de fácil implementação e acompanhamento. Esse plano será

apresentado ao proprietário do estabelecimento bem como apresentado no quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Plano de ação para as estratégias

Estratégia	5H1W					
	WHAT?	WHY?	WHERE?	WHEN?	WHO?	HOW?
	O que?	Por que?	Onde?	Quando?	Quem?	Como ?
(1)	Contratação de um funcionário dedicado ao marketing e atendimento online	A fim de reduzir o tempo de espera do cliente gerando satisfação e diminuindo o número de perdas de vendas.	Na empresa.	Assim que a empresa tiver recursos monetários.	O funcionário a ser contratado.	Por meio da contratação de um funcionário que apresente habilidades técnicas e pessoais que o habilite para o ofício.
(2)	Adoção de uma ferramenta computacional free, capaz de auxiliar o proprietário no planejamento financeiro.	A fim de se ter melhor gerenciamento dos recursos organizacionais bem como no planejamento de ações futuras como: ampliações, compras, mudanças estruturais entre outras modificações	Na empresa.	Imediatamente.	O proprietário.	Via a utilização do software.
(3)	Desenvolvimento de um plano de promoção para nortear as ações promocionais ao longo do ano.	Esse plano anela o desenvolvimento de ações de marketing, a serem aplicadas em datas festivas ou na divulgação de um novo produto.	Nos canais de marketing	Imediatamente.	O proprietário com o auxílio de algum profissional de marketing.	Através da observação das ações de marketing feitas pelos concorrentes ou empresas de outros setores. Somado a isso deve-se averiguar planos de marketing já formulados, a fim de adaptar algumas ações nele contida a realidade da empresa
(4)	Criação de procedimentos operacionais padrões, aplicados ao atendimento ao público.	Com a finalidade de padronizar o atendimento ao consumidor.	Na empresa	Imediatamente.	O proprietário com o auxílio de algum profissional de marketing.	A partir do estudo de metodologias de atendimento ao público é possível formular um procedimento operacional padrão adaptável à realidade da organização.
(5)	Criação e manutenção de contas em redes sociais, que ainda não são utilizadas pela empresa. (<i>You tube e tiktok</i>)	A fim de gerar mais visibilidade e atratividade.	No <i>You tube e tiktok</i>	Imediatamente	Proprietário e o colaboradores	Primeiramente, criando as contas. Para em seguida poste-se conteúdos frequentemente

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Para a estratégia 1 o plano de ação, visa diminuir a demora nos atendimentos a clientes nos meios digitais. A redução dessa demora possibilitará o aumento nos níveis de satisfação dos consumidores, bem como a diminuição das perdas de vendas causadas por essa demora. Assim, essa estratégia deverá ser implementada logo que se tenha recursos monetários.

Para a estratégia 2 o plano de ação tem por objetivo melhorar o uso dos recursos financeiros da organização. Assim, o ponto chave para a implementação deste plano consiste na adoção de um software gratuito capaz de auxiliar na gestão financeira. Para isso, é necessário a utilização de manuais e práticas capazes de aperfeiçoar o uso.

Para a estratégia 3 ao executar o plano de ação a empresa poderá fortalecer a marca, em um horizonte de tempo alargado. Gerando assim a fidelização de clientes e aumentos nas vendas de seus produtos.

Ao se executar o plano de ação para a estratégia 4, espera-se que o colaborador responsável pelo atendimento ao público torne-se habilitado para exercer essa atividade de maneira eficaz. Garantindo assim rapidez e agilidade no atendimento, aumentando o valor percebido pelo cliente.

A partir da implementação da estratégia 5, espera-se que a empresa tenha mais visibilidade. E por consequência mais clientes são atraídos possibilitando elevar a receita gerada por vendas.

4.2.6 Indicadores

Nessa etapa, foram elaborados indicadores para cada estratégia baseados no modelo BSC (Kaplan e Norton, 1992) sendo segmentado em três das quatro perspectivas: financeiro, cliente e processos internos. Desse modo, os indicadores para cada uma das estratégias serão mostrados no quadro 4.

Quadro 4 – Perspectiva, Estratégia, Indicadores e fórmulas dos indicadores

	Perspectiva	Estratégia	Indicadores	Fórmulas
1	Finanças	Implementação de ferramentas de gestão financeira	Retorno sobre o investimento.	$ROI = \frac{(R - CI)}{CI}$
2	Cliente	Redução na demora no atendimento nos canais de atendimento online	Tempo médio de espera para o atendimento online	$TME = \frac{\sum_1^n te_n}{n}$
3	Cliente	Criação de política de promoção	Índice de satisfação; Volume de vendas no período promocional.	Pesquisa de satisfação; $VV = \sum_1^n V_n$
4	Cliente	Abranger os canais de comunicação	Volume de vendas.	$VV = \sum_1^n V_n$
5	Processos internos	Padronização de processos internos.	Tempo médio de atendimento.	$TMA = \frac{\sum_1^n ta_n}{n}$

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

O quadro ilustra as perspectivas, indicadores e fórmulas dos indicadores utilizados para o acompanhamento quantitativo das estratégias formuladas. Em relação à perspectiva financeira para a estratégia da implementação de ferramentas de gestão financeira foi adotado o indicador o retorno sobre o investimento para o proprietário ter conhecimento se o investimento vai gerar lucro, podendo ser calculado através da receita (R) menos o custo do investimento (CI) dividido pelo custo do investimento (CI).

Na perspectiva do cliente com relação a estratégia na demora no atendimento nos canais de atendimento online o indicador escolhido para mensurar se a estratégia está sendo bem sucedida é o tempo médio de espera para o atendimento online, podendo ser calculada pelo somatório dos tempos de espera (Te) de cada cliente (n) dividido pelo número de clientes (n).

Para mensurar se a estratégia de criação de política de promoção está gerando resultado positivo os indicadores escolhidos foram índice de satisfação que não pode ser calculado numericamente, porém pode se ter informações qualitativas através de pesquisa de satisfação, e volume de vendas no período promocional que pode ser calculado pelo somatório do volume de vendas (Vn).

Com adoção da estratégia de abranger os canais de comunicação espera-se que haja uma maior visualização da empresa podendo trazer mais clientes, e para comprovar que a estratégia está sendo positiva foi adotado o indicador de volume de vendas, que é o somatório do volume de vendas (V_n).

Na perspectiva do processos internos com a implantação da estratégia de padronização de processos internos espera-se que haja uma melhora no atendimento dos clientes, e para mensurar se a estratégia está sendo bem sucedida o indicador utilizado é o tempo médio de atendimento, que pode ser calculado através do somatório dos tempos de atendimento (T_a) de cada cliente (n) dividido pelo número de clientes (n).

5 CONCLUSÃO

Em relação aos objetivos específicos alcançou-se o primeiro através de entrevistas com o proprietário onde foi possível compreender o empreendimento acerca de planejamento estratégico e analisar o real interesse na formulação do projeto. Para a definição de missão, visão e valores, segundo objetivo específico realizou-se uma reunião com os colaboradores e o proprietário para a criação desses temas, seus resultados foram expostos em suas respectivas seções. Com os resultados da análise do ambiente interno e externo, construiu-se a matriz SWOT, que permitiu a compreensão fatores influentes oriundos do meio interno (forças e fraquezas) bem como os fatores advindos do meio externo (Ameaças e oportunidades). Portanto, a formulação da matriz possibilitou o atingimento do quarto objetivo específico. Por último, formulou-se estratégias em consonância com a análise ambiental criando um plano de ação para a execução dessas estratégias. Sendo alcançado os dois últimos objetivos.

Dessa forma, é possível concluir que foi possível alcançar o objetivo geral, uma vez que os objetivos específicos foram gradativamente atendidos ao longo do trabalho. Evidenciando, assim, a relevância do planejamento estratégico para o proprietário, uma vez que por meio dele é possível tomar decisões mais acertadas. No que tange às limitações da pesquisa, o ponto principal a ser destacado é que os resultados obtidos são restritos apenas a um tipo de varejo eletrônico dedicado à comercialização de smartphones, acessórios para celular, tablets entre outros. Desse modo, as conclusões dessa pesquisa não se estendem para outros tipos de varejo.

Por último, como sugestão para trabalhos futuros propõe-se a implementação e o acompanhamento do projeto formulado, no intuito de validar e comprovar sua viabilidade. Ademais, a formulação deste estudo possibilitará aplicações sobre planejamento estratégico em empresas de naturezas distintas.

REFERÊNCIAS

- ABINEE. **Comportamento da Indústria Elétrica e Eletrônica em 2022 Desempenho do Setor**. 2023. Disponível em: <<http://www.abinee.org.br/abinee/decon/decon15.htm#:~:text=O%20faturamento%20do%20setor%20eletroeletr%C3%B4nico,eletr%C3%B4nica%20apontou%20queda%20de%203%25>>. Acesso em: 11 out. 2023.
- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. **Empreendedorismo: Conceitos e definições**. 1. ed. [S.l.]: Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia, 2015. v. 1.
- BARNEY, J.; HESTERLY, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.
- CALAES, G. D.; BÔAS, R. C. V.; GONZALES, A. **Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro**. 1. ed. Rio de Janeiro: Cyted, 2006.
- CASAS, A. L. L. **Marketing de Varejo: transporte, administração de materiais e distribuição física**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CASTELANI, D. G. et al. Aplicações de conceitos e ferramentas de gestão da qualidade em uma empresa de análises clínicas: Estudo de caso. **CREARE – Revista das Engenharías**, v. 2, 2019.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri: Manole, 2012.
- COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. ed. [S.l.]: Editora Elsevier, 2009.
- DAHER, d. et al. As micro e pequenas empresas e a responsabilidade social: Uma conexão a ser consolidada. In: **Nome dos anais do congresso**. Resende – Rio de Janeiro: [s.n.], 2012.
- DESLAURIERS, j.-P. **Recherche qualitative- Guide pratique**. Montreal: McGraw Hill, 1991.
- DIAS, R. C. et al. Impacto do planejamento estratégico situacional em um ambulatório de atenção especializada. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 1, n. 1, p. 83–96, 2012.
- DICIO. **Significado de Estratégias**. 2009. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/estrategias-2/#:~:text=Significado%20de%20estrat%C3%A9gia,contornou%20a%20dificuldade%20com%20estrat%C3%A9gia.>> Acesso em: 24 out. 2023.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.
- ELETROS. **Vendas de eletroeletrônicos nacionais crescem 13** Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/morada-nova/panorama>>. Acesso em: 11 out. 2023.
- FERNANDES, V.
- A IMPORTÂNCIA E OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL — UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS ADMINISTRAÇÃO, MARIANA-MG, 2017.**

FERREIRA, C. et al. Gestão de capital de giro: contribuição para micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista da Administração Pública**, v. 45, p. 863–864, 2011.

GEM. **GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Empreendedorismo no Brasil**. 2020. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/wpcontent/uploads/2021/06/Relat%C3%B3rio-Executivo-BR-v7-FINAL.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. [S.l.]: São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HILL, C.; JONES, G. **O essencial da administração estratégica**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

HITT, M.; IRENAD, R.; HOSKISSON, R. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

IBGE. **População**. 2022. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/morada-nova/panorama>>. Acesso em: 20 out. 2023.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A. **The Balanced Scorecard: Measures that drive performance**. Massachusetts, United States: Campus, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A. **estratégia em ação: balanced scorecard. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KICH, J. I. D. F.; PEREIRA, M. F. **A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico**. [S.l.]: Cadernos EBAPE.BR, 2011. v. 9.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

LAKATOS E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. [S.l.]: São Paulo: Atlas, 2017., 2017. v. 8. ed.

LEÃO, L. M. **Metodologia do estudo e pesquisa: facilitando a vida dos estudantes, professores e pesquisadores**. 1. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. d. **Análise do ambiente corporativo: Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

MEIRA. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

MINAYO, M. C. d. L. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: Conceitos, Metodologias e práticas**. 31. ed. [S.l.]: editora Atlas, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: Conceitos, Metodologias e práticas**. [S.l.]: Atlas S.A, 2003. v. 31a.

PAIVA, M. G. M. V. Análise do programa de desenvolvimento do turismo do nordeste (prodetur/ne) na perspectiva do planejamento estratégico. **Revista da Administração Pública**, v. 44, n. 2, p. 197–213, 2010.

PAULI, L.

Comércio Varejista Brasileiro: uma análise dos determinantes macroeconômicos das vendas — Dissertação (Pós Graduação em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2018.

PEREIRA, M. **Administração Estratégica**. Florianópolis: EUniversidade Federal de Santa Catarina - UFSC., 2011. Disponível em: <http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/pnap/videos/Bacharelado_Modulo6/administracao_estrategica/livro.pdf>. Acesso em: 24 out. 2023.

PINTO, C. E.; PINTO, A. D. Planejamento estratégico para micro e pequenas empresas. **Revista Ampla de Gestão Empresarial**, v. 1, n. 1, p. 43–59, 2012.

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.

SANTANA, L. UtilizaÇÃo das informaÇÕes contÁbeis na gestÃo das microempresas comerciais. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 11, p. 153–173, 2021.

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

SEBRAE. **Especialista em pequenos negócios**. 2019. Disponível em: <<https://www.agenciasebrae.com.br/asn/Indicadores/Novo%20MPE%20Indicadores%20-%20%2001%2010%202019.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2023.

SEBRAE. **Conheça a Análise SWOT**. 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conheca-a-analise-swot,202f64e8feb67810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 25 out. 2023.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-noBrasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 10 out. 2023.

SILVEIRA, H. **SWOT. IN: Inteligência Organizacional e Competitiva**. Org. Kira Tarapanoff. Brasília: UNB, 2001.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração- teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUSA, J.; DIAS, P. Sistema de garantia de crédito para micro e pequenas empresas no brasil: proposta de um modelo. **Revista da Administração Pública**, v. 42, n. 1, p. 181–204, 2008.

SPAREMBERGER, A.; ZAMBERLAN, L. **Marketing Estratégico**. Unijuí. Rio de Janeiro: Ijuí, 2008.

TERENCE, A. **lanejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 238 p. Dissertação (Mestrado) — Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)— Universidade de São Paulo, USP, São Carlos, 2002.

THOMPSON, A.; III, A. J. S.; GAMBLE, J. E. **Administração estratégica**. 15. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

TORRES, V. **Microempresa: O que é uma ME? Como funciona, definição e características**. 2022. Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/o-que-e-microempresa-e-qual-adiferenca-com-outros-tipos/>>. Acesso em: 16 mai. 2022.

ZICA, R. M. F.; MARTINS, H. C. Sistema de garantia de crédito para micro e pequenas empresas no brasil: proposta de um modelo. **Revista da Administração Pública**, v. 42, n. 1, p. 181–204, 2008.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Por qual motivo o negócio foi aberto?
2. Qual a posição no mercado que a empresa visa alcançar?
3. Quais os princípios éticos que a empresa preza?
4. Na sua opinião, qual a importância do planejamento estratégico para as microempresas?
5. Algum tipo de planejamento já foi aplicado na empresa? Caso sim, qual ou quais?
6. Na sua opinião, esse é o momento ideal para realizar o planejamento estratégico?
7. Quais os fatores de mercado que podem contribuir para o crescimento da empresa?
8. Quais os fatores de mercado que podem ameaçar o crescimento da empresa?