



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA  
**Colegiado do Curso de Engenharia de Produção – COEP**



**SILVANA APARECIDA DA SILVA ALVES**

**PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM  
MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL DO SETOR DE VESTUÁRIO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

JOÃO MONLEVADE -MG

Dezembro de 2021



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA  
**Colegiado do Curso de Engenharia de Produção – COEP**



**SILVANA APARECIDA DA SILVA ALVES**

**PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM  
MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL DO SETOR DE VESTUÁRIO**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado à Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção no Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Rita de Cássia Oliveira

Coorientadora: Eng. Aline Mara Alves Soares

JOÃO MONLEVADE -MG

Dezembro de 2021

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

A474p Alves, Silvana Aparecida da Silva.  
Proposta de um planejamento estratégico para um  
microempreendedor individual do setor de vestuário. [manuscrito] /  
Silvana Aparecida da Silva Alves. - 2021.  
54 f.

Orientadora: Profa. Dra. Rita de Cássia Oliveira.  
Coorientadora: Aline Mara Alves Soares.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de  
Produção .

1. Planejamento estratégico. 2. Pequenas e médias empresas -  
Administração. 3. Vestuário - Comércio. 4. Vestuário - Indústria. I. Soares,  
Aline Mara Alves. II. Oliveira, Rita de Cássia. III. Universidade Federal de  
Ouro Preto. IV. Título.

CDU 005.21:677

Bibliotecário(a) Responsável: Sione Galvão Rodrigues - CRB6 / 2526



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
REITORIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ICEA



### FOLHA DE APROVAÇÃO

Silvana Aparecida da Silva Alves

PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL DO SETOR DE VESTUÁRIO

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, na Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas.

Aprovada em 15 de dezembro de 2021

#### Membros da banca

Dra - Rita de Cássia Oliveira - Orientadora (Universidade Federal de Ouro Preto)  
Dra - Elisângela Fátima de Oliveira - (Universidade Federal de Ouro Preto)  
Dr - Jean Carlos Machado Alves - (Universidade Federal de Ouro Preto)  
Eng. Aline Mara Alves Soares - (Universidade Federal de Ouro Preto)

Rita de Cássia Oliveira, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 15/01/2022



Documento assinado eletronicamente por **Rita de Cassia Oliveira, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 21/01/2022, às 21:29, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0268757** e o código CRC **8801EE23**.

**Referência:** Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.000596/2022-59

SEI nº 0268757

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35400-000  
Telefone: - www.ufop.br



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela vida e proteção, por nunca me abandonar e sempre me dar forças para superar todas as dificuldades ao longo destes anos.

Agradeço a minha Família, pelo amor e carinho incondicional, por sempre me incentivar e apoiar a realizar os meus sonhos.

As orientadoras Aline M. Alves e Rita de Cássia, por me transmitir tanto conhecimento e me apoiarem durante a construção deste trabalho.

Aos meus amigos Thiago H. Viegas e Alice Maria, pelo apoio e incentivo.

Agradeço ao Paulo Mata pela paciência e compreensão em diversos momentos.

Aos professores, que tive o prazer de conhecer durante a graduação, e que me ajudaram a construir um pouco do conhecimento que tenho hoje.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA  
**Colegiado do Curso de Engenharia de Produção – COEP**



*“Ninguém é tão sábio que não tenha algo  
pra aprender e nem tão tolo que não tenha  
algo pra ensinar.”*

*— (Blaise Pascal)*



## RESUMO

O planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada na gestão com o intuito de auxiliar o empreendedor a mapear o caminho a ser seguido para atingir os objetivos do negócio. O presente trabalho teve como objetivo a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico para um microempreendedor individual (MEI), inserido no setor de vestuário no município de Itabira, Minas Gerais. Para a elaboração deste estudo, utilizou-se uma abordagem qualitativa, a qual estabeleceu-se entrevista semiestruturada com aplicação de questionário, bem como foi realizado levantamento bibliográfico em plataformas de pesquisa acadêmicas para embasamento do método seguido, o estudo de caso. Inicialmente foram identificadas as motivações para a realização de um planejamento estratégico em uma organização classificada como MEI. A partir da coleta de dados, observou-se que a organização estudada não possuía norteadores estratégicos, objetivos e metas bem definidos, bem como apresentava limitações organizacionais devido à sua classificação. Logo, fundamentando-se no modelo proposto por Kotler e Keller (2014), elaborou-se um planejamento estratégico diante das necessidades identificadas na organização de se desenvolver estratégias voltadas ao marketing, ao gerenciamento de estoque e ao desenvolvimento dos seus colaboradores. Assim, inicialmente foram definidos os norteadores estratégicos, em seguida aplicou-se a análise de SWOT para conhecer o ambiente da empresa e propor estratégias de posicionamento voltadas ao crescimento da organização. O estudo restringiu-se à etapa de elaboração do plano de ação, a partir da coleta de dados, onde fez-se uso da ferramenta 5W2H para construir sugestões de ações. Contudo, essas propostas devem ser analisadas pela organização, considerando sua realidade.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Análise SWOT. Setor de Vestuário. Microempreendedor Individual.



## ABSTRACT

Strategic planning is a tool used in management in order to help the entrepreneur map the path to be followed to achieve the business objectives. The present work aimed to develop a strategic planning proposal for an individual microentrepreneur (MEI), inserted in the clothing sector in the municipality of Itabira, Minas Gerais. For the elaboration of this study, a qualitative approach was used, which established a semi-structured interview with questionnaire application, as well as a bibliographic survey was carried out on academic research platforms to support the method followed, the case study. Initially, the motivations for carrying out a strategic planning in an organization classified as MEI were identified. From the data collection, it was observed that the organization studied did not have strategic guides, objectives and well-defined goals, as well as presented organizational limitations due to its classification. Therefore, based on the model proposed by Kotler and Keller (2014), a strategic planning was elaborated in view of the needs identified in the organization to develop strategies aimed at marketing, inventory management and the development of its employees. Thus, initially, the strategic guidemakers were defined, then the SWOT analysis was applied to know the company's environment and propose positioning strategies aimed at the growth of the organization. The study was restricted to the stage of elaboration of the action plan, from the data collection, where the 5W2H tool was used to construct suggestions for actions. However, these proposals should be analyzed by the organization, considering their reality.

**Key- Words:** Strategic Planning. SWOT analysis. Clothing sector. Individual Microentrepreneur.





## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

<b>Figura 1:</b> Modelo de planejamento estratégico proposto por Kotler e Keller.....	21
<b>Figura 2:</b> Representação gráfica da análise de SWOT.....	23
<b>Figura 3:</b> Análise de SWOT da Loja X Modas.....	35
<b>Quadro 1:</b> Metodologias de aplicação do Planejamento Estratégico.....	19
<b>Quadro 2:</b> Planilha 5W2H.....	27
<b>Quadro 3:</b> Objetivos e metas organizacionais.....	38
<b>Quadro 4:</b> Plano de ações para o objetivo 1.....	42
<b>Quadro 5:</b> Plano de ações para o objetivo 2.....	44
<b>Quadro 6:</b> Plano de ações para o objetivo 3.....	45



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABEPRO	Associação Brasileira de Engenharia de Produção
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
DASN	Declaração Anual do Simples Nacional
DAS	Documento de Arrecadação do Simples Nacional
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEI	Microempreendedor Individual
PIB	Produto Interno Bruto
REDESIM	Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios
SciELO	<i>Scientific Eletronic Library Online</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIMEI	Sistema de Recolhimento em Valores Fixos Mensais dos Tributos do Simples Nacional
SWOT	Strengths, Weaknesse, Opportunities and Threats



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1. Objetivos.....	13
1.1.1. Objetivo geral .....	13
1.1.2. Objetivos específicos .....	13
1.2. Justificativa.....	13
2. REVISÃO DE LITERATURA .....	15
2.1. O programa microempreendedor individual.....	15
2.2. Um panorama do setor de vestuário brasileiro .....	16
2.3. Planejamento estratégico .....	17
2.3.1. Modelo de planejamento estratégico de Kotler e Keller .....	20
2.3.1.1. Norteadores estratégicos.....	21
2.3.1.2. Análise de SWOT.....	22
2.3.1.3. Estabelecimento de objetivos e metas .....	24
2.3.1.4. Formulação de estratégias .....	24
2.3.1.5. Implementação, feedback e controle .....	26
3. METODOLOGIA DE PESQUISA .....	29
3.1. Classificação da pesquisa .....	29
3.2. Coleta de dados e análise dos dados .....	30
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	32
4.1. A organização estudada.....	32
4.2. Proposta do plano estratégico .....	34
4.2.1. Missão, Visão e Valores .....	34
4.2.2. Análise de SWOT.....	35



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA  
**Colegiado do Curso de Engenharia de Produção – COEP**



4.2.3. Estabelecimento de objetivos e metas .....	38
4.2.4. Formulação de estratégias .....	39
4.2.5. Elaboração do plano de ação .....	41
4.2.6. Implementação, feedback e controle .....	46
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	49
APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	53

## 1. INTRODUÇÃO

As constantes mudanças nos aspectos econômicos, políticos, tecnológicos e sociais, associados à falta de conhecimento prévio e de um eficiente planejamento estratégico, têm sido fatores predominantes para o fechamento das empresas no Brasil. Assim, para que uma empresa se mantenha competitiva em seu mercado é necessário que conheça os processos internos e avance quanto às mudanças ao ambiente externo (STABILE, 2017).

Paiva *et al.* (2010), enfatizam que o planejamento pode ser entendido como a função primordial que antecipa o que a organização precisa fazer e quais os objetivos deverão ser atingidos, sendo uma atividade que reflete diretamente na continuidade da empresa. Ainda de acordo com os autores, esta é a função que direciona os próximos passos que a organização deseja alcançar no longo prazo.

Dessa forma muitas organizações encerram suas atividades em seus primeiros anos de serviço. Frente a isso, uma pesquisa desenvolvida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014), revela que a falta de planejamento prévio, deficiências na gestão e o comportamento do empreendedor são as principais causas do fechamento de empresas em seus primeiros anos de atividade.

Fairlie (2018), expressa que as condições de mercado também são fatores determinantes para o empreendedorismo. No qual, entende-se que existe uma relação entre o desemprego e empreendedorismo, pois quanto maior a taxa de desemprego, maior será o estímulo para a criação de novos projetos.

Neste cenário surge o microempreendedor individual (MEI), um profissional autônomo em seu segmento de atuação que se responsabiliza pelo gerenciamento dos processos da sua organização. Os relatórios estatísticos disponibilizados no Sistema de Recolhimento em Valores Fixos Mensais dos Tributos do Simples Nacional (SIMELI), apontam que o Brasil apresenta cerca de 13 milhões de trabalhadores registrados como MEI (BRASIL, 2021).

Dados disponibilizados pelo Ministério da Economia (2020) demonstram que o MEI representa 56,7% das empresas atuantes no mercado nacional. Segundo uma pesquisa realizada pelo Sebrae (2021) de acordo com os dados da receita federal entre os anos de 2020 e 2021 cerca de 90% dos empreendimentos que iniciaram suas atividades no período de pandemia são compostos por microempreendedores individuais (MEI) do setor de vestuário, contribuindo com 440,9 mil negócios formalizados em período de crise econômica.

Porém, apesar desta grande representatividade dos microempreendedores no país, o ciclo de vida deste tipo de organização é limitado por fatores econômicos, experiência de mercado, práticas de gestão financeira e planejamento estratégico (SILVA, 2013).

Para Ferreira *et al.* (2005), o planejamento estratégico quando bem estruturado e planejado colabora significativamente para a permanência de um MEI no mercado competitivo. Ainda de acordo com os autores, é a partir de um planejamento bem efetuado que esses empreendimentos conseguem desenvolver e antecipar soluções para eventuais problemas e definir metas e objetivos para estarem preparados para as constantes mudanças do mercado que está inserido.

Na perspectiva de Dalmolin (2018), a flexibilidade do planejamento estratégico é tamanha que qualquer empresa pode fazer uso, independentemente do seu porte. Desse modo, pode ser utilizada mesmo em pequenos mercados, especialmente, por empresas que desejam crescer e se consolidar no mercado. Dessa forma o planejamento estratégico pode auxiliar o pequeno empresário a se programar para os fatores decisivos que são essenciais para o sucesso da empresa, ou seja, para a tomada de decisões mais importantes. Contudo, no contexto de uma realidade envolta por MEIs faz-se necessário responder a seguinte pergunta de pesquisa: ***De que forma o planejamento estratégico pode auxiliar um MEI do setor de vestuário?***

Nesse contexto, o presente trabalho visou a elaboração de um planejamento estratégico como forma de se obter o desenvolvimento de um MEI, aqui denominado X Modas<sup>1</sup>, bem como apontar possíveis melhorias a serem realizadas considerando a estratégia organizacional.

O estudo identificou a necessidade de atuação em pontos considerados como o processo de gestão de estoque e atendimento ao cliente e melhorias no processo de marketing da or. Assim, foram estabelecidos objetivos e metas para o reconhecimento no mercado através da utilização do planejamento estratégico com base no modelo de Kotler e Keller (2014), modelo escolhido por apresentar estratégias de vendas e marketing voltadas para as necessidades identificadas na organização. .

---

<sup>1</sup> Como forma de preservar o nome da organização utilizou-se um nome fantasia.

## **1.1. Objetivos**

Neste tópico serão apresentados os objetivos gerais e específicos que orientaram o estudo.

### **1.1.1. Objetivo geral**

Este estudo tem como objetivo principal “elaborar uma proposta de planejamento estratégico de um microempreendedor individual (MEI) do setor de vestuário situado em Itabira-MG”.

### **1.1.2. Objetivos específicos**

Para que o objetivo geral seja atingido, faz-se necessário nesse estudo os seguintes objetivos específicos:

- Propor norteadores estratégicos para a organização;
- Realizar uma análise do ambiente interno e externo da MEI;
- Determinar os principais objetivos e metas para formulação de estratégias;
- Elaborar um plano de ação para implantação do planejamento estratégico.

## **1.2. Justificativa**

O planejamento estratégico é uma metodologia muito utilizada nas organizações que desejam se manter em um mercado competitivo (LEITE, 2018). Dessa maneira o que motivou a realização deste trabalho se deu pela busca por um conhecimento mais aprofundado sobre a metodologia do planejamento estratégico e o entendimento de como esta pode contribuir para os MEIs.

Para a empresa estudada, a relevância se dá pela possibilidade de contato com a ferramenta e técnicas utilizadas como instrumentos capazes de melhorar a tomada de decisão estratégica e direcionamento em momentos de crise como, por exemplo, os causados pela pandemia do novo coronavírus. Visto que, o setor de vestuário na cidade de Itabira-Minas

Gerais é muito concorrido e diante da instabilidade financeira e de gestão apontada pela empreendedora o estudo voltado a implantação do plano estratégico se tornou uma possibilidade.

Já para o ambiente acadêmico, esta pesquisa é relevante visto que poucos foram os estudos encontrados que correlacionam os termos “planejamento estratégico e MEI” nas principais plataformas de pesquisa como *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), *Google Scholar* e *ScienceDirect*. Portanto, o estudo poderá servir de embasamento para outros trabalhos e propiciar melhor compreensão quanto às implicações do planejamento estratégico em MEI, fomentando, assim, novos conhecimentos.

Além disso, pretende-se com esse trabalho despertar os pesquisadores da Engenharia de Produção para aplicação do planejamento estratégico também em empresas de pequeno porte. Segundo a Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO) a “Gestão Estratégica e Organizacional” é uma das grandes áreas da Engenharia de Produção, onde o planejamento estratégico é um dos métodos gerenciais proposto que auxilia no entendimento e na gestão organizacional (ABEPRO, 2021). Desse modo, este estudo está diretamente ligado às áreas e subáreas desempenhadas por um Engenheiro de Produção.



## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

Ao iniciar os estudos para criação de um planejamento estratégico de um MEI, faz-se necessário revisar primeiramente as principais teorias, autores e obras. Portanto, definiu-se, para esta pesquisa, que a revisão da literatura se baseia nos temas: os microempreendedores individuais no Brasil; panorama do setor serviços de vestuário e planejamento estratégico e suas etapas.

### **2.1. O programa microempreendedor individual**

Nos últimos anos inúmeras leis foram criadas com o propósito de trazer para formalidade trabalhadores informais para aumentar a produtividade e os rendimentos desses (ELY *et. al.*, 2019). Destacam-se aqui a Lei das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte, lei nº. 9.317 de dezembro de 1996, que dispõe sobre o regime tributário das micro e pequenas empresas (BRASIL,1996) e a lei nº. 9.601 de janeiro de 1998, que trata sobre o contrato de trabalho por prazo determinado (BRASIL,1998).

Ao seguir esta ideia de modernização institucional, socialização e de formalização dos trabalhadores informais, o ordenamento jurídico foi aprimorado através da Lei Complementar nº 128, de dezembro de 2008 que criou a figura do MEI que fez com que diversas atividades fossem formalizadas como empresas no sistema legal tradicional, passassem a ser facilmente regularizadas (BRASIL, 2021).

Ainda conforme a referida lei complementar nº 128, de dezembro de 2008, pode ser caracterizado como MEI a pessoa que trabalha por conta própria, deve possuir no máximo um funcionário. Esse receberá um salário mínimo ou o piso salarial da categoria (BRASIL, 2021). Ademais, segundo o Sebrae (2020), para se enquadrar nessa modalidade o profissional pode ter no máximo um rendimento fixo anual de R\$81.000,00 sendo impedido de participar como sócio em outra empresa.

No que diz respeito às vantagens, a Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios Redesim (2018), enfatiza que a nova possibilidade de formalização possibilitou a conquista de benefícios como aposentadoria, auxílio maternidade, facilidade na abertura de contas e obtenção de crédito em bancos e a redução de

números de impostos. Além disso, cabe destacar também, a simplificação dos trâmites burocráticos para obtenção do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ).

Entretanto, a formalização das atividades desenvolvidas pelo MEI trouxe algumas responsabilidades que implicam em uma maior estruturação por parte desses profissionais. Segundo o Sebrae (2021), esses profissionais possuem com alguns deveres como declaração de impostos, efetuar a Declaração Anual do Simples Nacional (DASN), pagamento mensal do Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS), e limite de no máximo um funcionário assalariado .

Assim, diante das vantagens e deveres que o empreendedor tem ao se formalizar, torna-se fundamental para sobrevivência desses microempreendimentos uma maior profissionalização, visto que eles passam a ter a necessidade de controlar melhor suas contas para medir a rentabilidade, a viabilidade e a continuidade do seu pequeno negócio (SANTOS; FREITAS, 2009).

Portanto, Nascimento (2019), aponta que as políticas públicas que impulsionam o empreendedorismo são de enorme importância para o desenvolvimento de uma nação. O objetivo dessa política é trabalhar com efetividade no desenvolvimento socioeconômico, criar oportunidades de novos negócios e fazer com que os empreendedores tenham compreensão sobre as vantagens e benefícios a partir da formalização como MEI (ARAÚJO, 2014).

## **2.2. Um panorama do setor de vestuário brasileiro**

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2020), o setor de serviços é representado por atividades bastante heterogêneas quanto ao porte das empresas, à remuneração média e à intensidade no uso de tecnologias. Este setor engloba as atividades de comércio que vem se destacando pelo dinamismo e participação na economia brasileira

Conforme o Ministério do Trabalho (2016), o segmento de vestuário, inserido no setor terciário tem uma significativa contribuição de 12,3% para o produto interno bruto (PIB) nacional, sendo o setor varejista correspondente a 43% do comércio geral.

Além disso, o Sebrae (2020), identificou que o perfil dos colaboradores do setor de vestuário na maioria são jovens em seu primeiro emprego, têm nível médio de educação, alguns iniciando o ensino superior. Ainda conforme a pesquisa, os estabelecimentos desta categoria são bastante diversificados como, por exemplo, sacoleiras, lojinhas em casa e lojas estruturadas, onde 74% desses estabelecimentos realizam a venda de roupas e 37% de acessórios, o restante se divide entre calçados e bijuterias.

No entanto o setor de vestuário é muito vulnerável, visto que de acordo com os dados do Sebrae (2020), já na primeira semana de fechamento do comércio devido à pandemia causada pelo vírus Covid-19, a queda de faturamento no setor foi de 74%, menor apenas que os setores de turismo e economia criativa.

Lekovic e Marié (2016), discorrem que, em períodos de crise, o ambiente empreendedor sofre mudanças expressivas na forma de redistribuição econômica. Ademais, conforme Carvalhinha (2007), os pequenos negócios do setor são ainda mais sensíveis às modificações no mercado, pois em alguns casos concorrem com empresas líderes que fornecem para elas, no qual competem ainda com outros agentes.

Carvalhinha (2007), ressalta que esses empreendimentos estão sujeitos às mais altas taxas de mortalidades por não conseguirem se sustentar no mercado competitivo e por consequência incentivar a migração de profissionais do setor de vestuário para outros setores e consequentemente reduzir o crescimento da categoria. Em conformidade, o autor Estender (2005), discorre ao acreditar que é importante os varejistas formularem planejamentos com estratégias eficazes para atrair novos consumidores e manter a confiança com os antigos.

### **2.3. Planejamento estratégico**

Planejar é um processo de estudo, no qual são definidas as etapas para a realização de determinada tarefa. É um procedimento constante, no qual as decisões são estudadas e analisadas, considerando ações com o objetivo futuro, em consideração com os impactos das decisões tomadas no presente (BARBOSA e BRONDANI, 2004).

Chiavenato (2015), ressalta que o planejamento é imprescindível, visto que prevê as próximas etapas a serem seguidas e tende a mitigar falhas e erros. Ainda segundo o autor, a estratégia organizacional consiste em meios nos quais as empresas interagem com o mundo externo para realizar seus objetivos.

Para Kotler e Keller (2014), para alcançar as metas definidas na gestão de uma organização a metodologia gerencial utilizada é o planejamento estratégico. Em conformidade

com os autores Maximiano (2006), ainda acrescenta que é fundamental que a empresa tenha definido qual nicho de mercado que quer atuar e a partir disso metas e objetivos são traçados possibilitando que o empreendimento se torne próspero e rentável.

De acordo com Sant'Ana (2016), planejamento é uma das funções da administração que proporciona a evolução das organizações, sua falta leva desde a inércia até o declínio da empresa. A execução de um planejamento estratégico dentro de uma organização é realizada de acordo com alguma metodologia proposta por especialistas. Na literatura destacam-se alguns modelos de referência, no qual Terence (2002) classifica os autores e suas respectivas etapas de aplicação, com os dados descritos no Quadro 1.

Devido ao grande número de referências literárias, destacam-se no Quadro 1 seis autores da área de estratégia empresarial, que serão sintetizadas em uma metodologia de planejamento estratégico.

Segundo Fischmann (1987), a administração estratégica tem como objetivo máximo o desenvolvimento dos valores da corporação, da sua capacitação gerencial, das suas responsabilidades como organização inserida na sociedade e dos seus sistemas administrativos, que interligam o processo de tomada de decisão.

Oliveira (2010), define o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando a capacitação da organização para este processo de adequação.

De acordo com os autores Certo *et al.* (1993), as estratégias organizacionais são projetadas para alcançar os objetivos globais da empresa. Este processo inclui atividades de seleção e desenvolvimento de estratégias gerais, e finalmente na tomada de decisões.

Para Thompson *et al.* (2000), a elaboração da estratégia compreende o desenvolvimento de uma visão e missão estratégicas, o estabelecimento de objetivos e o refinamento da estratégia para produzir os resultados esperados. Desse modo, o processo de elaboração das estratégias é composto pelas seguintes tarefas: desenvolver a visão e a missão estratégica do negócio; converter a visão e a missão estratégica em objetivo da empresa; elaborar a estratégia para atingir os resultados desejados; implementar e executar a estratégia escolhida de forma eficiente e eficaz e por último, avaliar o desempenho e iniciar as ações corretivas.

**Quadro 1:** Metodologias de aplicação do Planejamento Estratégico

<b>Fischmann (1987)</b>	<b>Oliveira (1998)</b>	<b>Certo &amp; Peter (1993)</b>	<b>Bethlem (1998)</b>	<b>Thompson Jr. &amp; Strinckland III (2000)</b>	<b>Kotler e Keller (2014)</b>
Avaliação das necessidades e possibilidades de desenvolver um planejamento estratégico – Identificação da missão e estratégia vigente					Missão da empresa
Análise do ambiente (externo e interno)	Sustentação da estratégia Empresarial- Diagnóstico estratégico (análise ambiental) missão da empresa, cenários estratégicos e identificação de objetivos	Análise do ambiente	Estabelecimento dos objetivos	Desenvolvimento da missão/visão estratégica	Análise de ambiente
Definição dos objetivos e metas		Estabelecimento da diretriz organizacional missão e objetivos		Estabelecimentos dos objetivos	Estabelecimento de metas
Formulação de estratégias alternativas.	Formulação de estratégias empresarial	Formulação das estratégias	Estabelecimento das estratégias	Elaboração da estratégia	Formulação de estratégias
Estabelecimento de critérios	Formulação e seleção das estratégias de estratégias empresarial		Elaboração do plano estratégico		
Seleção de estratégias	Escolha das estratégias				
Implementação das estratégias	Implementação das estratégias	Implementação da estratégia	Execução e implantação das ações	Implementação e execução da estratégia	Elaboração de programas
Execução do plano estratégico					Implementação
Avaliação e controle	Controle e avaliação das estratégias	Controle estratégico		Avaliação, revisão e correção	Feedback e controle

**Fonte:** Adaptado de Terence (2002)

Conforme o autor Bethlem (1998), a estratégia empresarial é um fenômeno complexo, pois envolve a melhor adaptação da empresa em vários aspectos ambientais. Para o autor, a implantação da estratégia representa mudanças na organização que serão refletidas em seus empregados. Desta forma, os administradores envolvidos devem estar atentos à possibilidade de resistência dos funcionários nesta etapa do processo estratégico, devendo estar preparados para eventuais conflitos que poderão acarretar dificuldades na implantação da estratégia e no consequente alcance do objetivo.

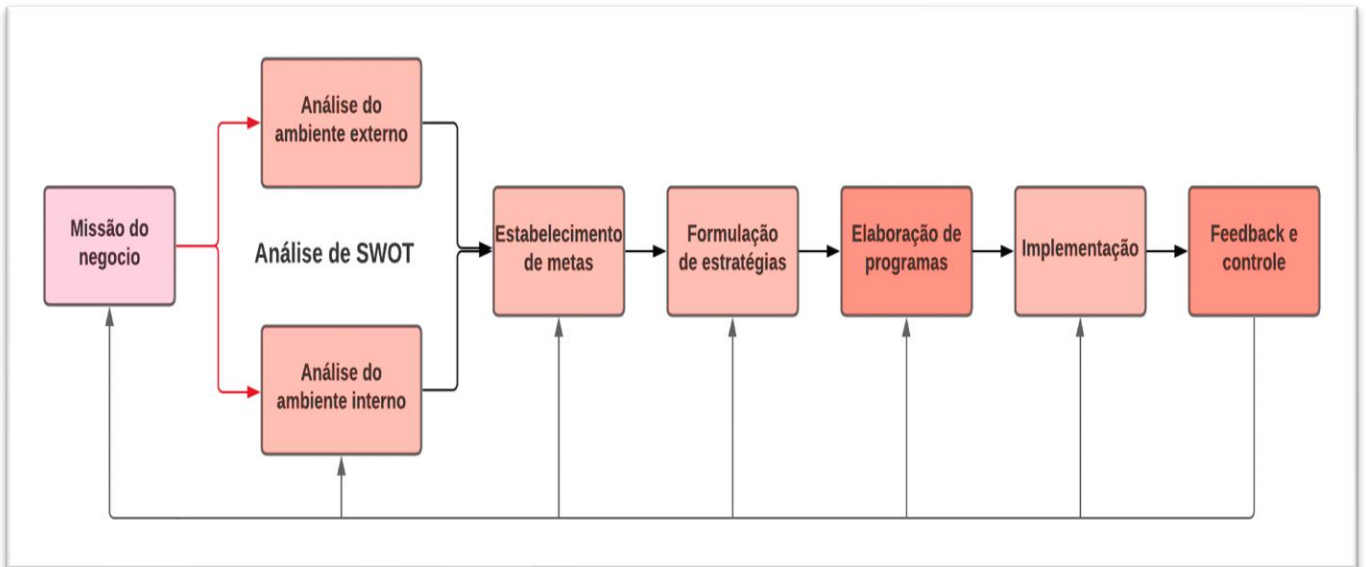
De acordo com os autores Kotler e Keller (2014), é fundamental desenvolver algumas competências como compreender, criar, analisar e entregar o valor para o cliente para que assim, o marketing da organização tenha sucesso. Todas essas habilidades requerem diferentes atividades de marketing e profissionais qualificados. Desse modo, para certificar que sejam selecionadas e executadas todas as atividades de forma correta é necessário que exista anteriormente um planejamento estratégico.

### **2.3.1. Modelo de planejamento estratégico de Kotler e Keller**

O planejamento estratégico de unidades de negócio proposto por Kotler e Keller (2014) contém sete etapas, sendo elas a definição da missão do negócio, a análise do ambiente interno e externo, estabelecimento de metas, formulação de estratégias, elaboração de programas, implementação e o feedback e controle dos processos.

A Figura 1 ilustra as etapas do planejamento proposto pelos autores Kotler e Keller (2014), modelo utilizado no plano estratégico desenvolvido na elaboração deste trabalho. A representação das etapas é sugerida pelos autores em um fluxograma, com o propósito de auxiliar na compreensão da sequência das etapas.

**Figura 1:** Modelo de planejamento estratégico proposto por Kotler e Keller



**Fonte:** Adaptado de Kotler e Keller (2014)

### 2.3.1.1. Norteadores estratégicos

Segundo Santos *et al.* (2009), os norteadores estratégicos são fundamentais para dar um sentido para a organização, discernir o que ela é e realiza, quais seus princípios de atuação e como ela deve seguir para garantir sucesso e aumento da competitividade no mercado. Os norteadores são considerados como um conjunto de elementos que caracterizam uma empresa e seu futuro, sendo eles a missão, a visão e os valores.

A missão da empresa deve ser voltada para a sociedade, principalmente com o intuito de satisfazer as expectativas dos consumidores, ser uma exteriorização criativa da empresa. Ela deve definir os produtos, os mercados e as tecnologias, buscando sempre refletir os valores e as prioridades do negócio (CHIAVENATO, 2015). Para Kotler e Keller (2014) a missão de uma empresa é o seu propósito fundamental, sua razão de ser, sua finalidade e o porquê de sua criação. Ainda segundo o autor, para definir a missão da organização deve-se responder às perguntas de Peter Drucker que são elas:

- *Qual é o nosso negócio?*
- *Quem é o cliente?*

- *O que tem valor para o cliente?*
- *Qual será nosso negócio?*
- *Como deveria ser nosso negócio?*

Após a definição da missão é preciso definir a visão da empresa. A identificação da visão é considerada por Oliveira (2013) como os limites que os responsáveis pela empresa conseguem almejar no médio a longo prazo. Para Santos *et al.* (2009) o conceito de visão é muito vasto, porém pode ser caracterizado como um conceito operacional que tem o objetivo de descrever a imagem da organização, ou seja, a forma como ela enxerga e como é vista.

Para Muller (2003) o processo de construção da visão é tão importante quanto o resultado almejado. Assim, segundo este autor algumas características da visão de uma empresa são consideradas imprescindíveis sendo:

- *Clara, abrangente e detalhada;*
- *Desafiadora e inspiradora;*
- *Compartilhada pelas pessoas da organização;*
- *Motivadora e inovadora;*
- *Desenvolvida pelo líder.*

Estabelecida a missão e visão, é necessário definir os valores da organização. Para Oliveira (2010) Os Valores, representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais, que fornecem sustentação para todas as decisões. De acordo com Lobato (2015) os valores devem ser regulamentos a serem seguidos, onde as lideranças empresariais são os principais agentes da prática dos valores, uma vez que esses princípios devem ser transformados em atitudes por parte dos funcionários e devem ser definidos como condições para a tomada de decisão.

### **2.3.1.2. Análise de SWOT**

A análise de SWOT, é uma abreviação das palavras em inglês: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) e corresponde a uma metodologia amplamente utilizada no planejamento estratégico para avaliação do ambiente organizacional. Para Kotler e Keller (2014) é uma ferramenta de apoio no autoconhecimento da organização auxiliando no planejamento e gestão das empresas .



Para Sant'Ana *et al.* (2017) análise de SWOT contribui no autoconhecimento de uma empresa, segmentando os dados coletados entre pontos fortes e fracos considerando o ambiente interno e externo. Ainda segundo o autor, esta ferramenta colabora no monitoramento e nas atividades gerenciais da organização.

Internamente o ambiente é influenciado pelas estratégias da gestão organizacional, classificadas em forças e fraquezas. Segundo Souza (2020) as forças são associadas a vantagens que estão no controle direto da gestão, em contrapartida as fraquezas estão relacionadas a vulnerabilidades operacionais que comprometem a gestão. No ambiente externo, os fatores que aproximam ou afastam os gestores do controle da organização são classificados em oportunidades e ameaças.

A Figura 2 representa a matriz SWOT proposta por Kotler e Keller (2014) que cruza as informações do ambiente interno e externo, considerando a missão, visão e valores da empresa. Ao término da matriz é possível orientar as estratégias que devem ser tomadas para alcançar o sucesso almejado no planejamento estratégico (SOUZA, 2020).

**Figura 2:** Representação gráfica da análise de SWOT

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Interna (Organização)	Força	Fraqueza
Externa (Meio ambiente)	Oportunidade	Ameaças

**Fonte:** Análise de SWOT de Kotler e Keller (2014).

A matriz SWOT citada por Kotler e Keller (2014) é formada por quatro quadrantes, contendo em cada um os referidos pontos: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças. Para os autores, cada ponto deve conter as informações da organização estudada, sendo o mais fiel possível da realidade.

Dornelas (2016) destaca a importância de planejar como agir e quais atitudes tomar, perante os fatores que interferem na empresa a partir da elaboração da matriz SWOT. Com as informações adquiridas, os responsáveis estabelecem objetivos e metas para alcançar o resultado almejado.

### **2.3.1.3. Estabelecimento de objetivos e metas**

A matriz SWOT proporciona aos gestores, responsáveis pela análise da empresa, informações relevantes quanto ao empreendimento. Compreender as necessidades da organização é fundamental para o início da etapa de estabelecimento de metas (DORNELAS, 2016).

Kotler e Keller (2014) definem que as metas são objetivos específicos para atender as demandas da empresa definidas em um intervalo de tempo. De acordo com os autores, tais objetivos incluem a lucratividade, crescimento das vendas, aumento na participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação.

Kotler e Keller (2014) destaca quatro características quanto aos objetivos, são eles:

- *Os objetivos devem estar organizados por prioridade;*
- *Os objetivos devem ser organizados quantitativamente;*
- *As metas devem ser realistas;*
- *Os objetivos devem ser consistentes.*

Quando o empreendedor compreende e associa as características propostas por Kotler e Keller (2014) ao seu negócio e traça o perfil empresarial a partir da matriz SWOT, o estabelecimento de metas é iniciado. Para Chiavenato (2015) os objetivos devem aproveitar ao máximo as oportunidades e forças e neutralizar as ameaças e fraquezas enfrentadas pela organização para atingir seus objetivos almejados.

### **2.3.1.4. Formulação de estratégias**

Definidas as metas da organização, Kotler e Keller (2014) prosseguem rumo a formulação das estratégias que podem possuir diversas finalidades para atingir os objetivos da empresa. Para Dornelas (2016), as estratégias podem ser defensivas visando manter os

clientes, de desenvolvimento quando propõe aos atuais consumidores mais opções de produtos e/ou serviços e ataque com o objetivo de aumentar a atuação da empresa no mercado.

Assim a gestão estratégica é um instrumento que transforma objetivos em geração de valor nas empresas e para orientar esse processo Kotler e Keller (2014) sugerem a elaboração do plano de ação. Este plano a ser seguido contém os procedimentos necessários para atingir os objetivos almejados pela organização, e garantir que as intenções descritas em sua missão sejam alcançadas (OLIVEIRA, 2010).

De acordo com Porter (2004), o empreendimento normalmente possui uma estratégia, seja ela planejada ou não, todavia esse plano pode apresentar falhas que podem ser mitigadas com um eficiente plano de ação. Chiavenato (2015) destaca que as etapas de formulação, implementação e avaliação deste plano envolvem um processo de gestão estratégica que avalia missão e visão da organização, além de considerar o que a empresa está fazendo, o que deve fazer e como deve fazer. Para Kotler e Keller (2014) um planejamento deve abordar práticas considerando suas forças internas e serviços diferenciados através de estratégias competitivas.

Porter (2004) em seus estudos sobre estratégias apresentou ao mercado novos modelos de estratégias genéricas que permitem a organização identificar quais forças competitivas do mercado a organização atua. O autor propôs em estudo três estratégias genéricas na concepção de um planejamento estratégico, sendo as estratégias de liderança em custo, foco e diferenciação.

A estratégia de liderança em custos, a empresa busca pela otimização na produção, ou seja, aumentando o volume de produção e minimizando os custos com propaganda, distribuição, pesquisa e desenvolvimento. Dessa forma o preço é o produto mais atrativo para o consumidor (PORTER, 2004).

Segundo Porter (2004), a estratégia por diferenciação distingue a oferta da empresa da oferta de seus concorrentes por meio da diferenciação dos seus produtos. Este modelo é voltado para o investimento na imagem da organização, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento. Assim, segundo Akan *et al.* (2006), a estratégia por diferenciação não foca no preço baixo, mas sim na experiência do cliente em proporcionar a sensação de exclusividade. Dessa forma, a diferenciação atrai um cliente sofisticado e experiente, no qual o consumidor precisa enxergar mais atributos do produto do que o preço.

A estratégia competitiva por foco ou nicho delimita um grupo específico de clientes, ou seja, foca em um pequeno mercado, com o objetivo de garantir vantagem competitiva. Por isso, assim como nas estratégias de diferenciação e liderança total em custos, a utilização adequada da estratégia de foco também irá proporcionar retornos acima da média, pois a

empresa poderá atingir uma posição de baixo custo ou de diferenciação, ou ambas (PORTER, 2004).

Para Kotler e Keller (2014) as organizações também estão compreendendo que precisam de parceiros estratégicos, para que consigam aumentar suas forças e equilibrar suas fraquezas. Eles citam a dificuldade mesmo para corporações de grande porte, de alcançar a liderança sem a utilização de alianças estratégicas que complementam os recursos disponíveis. Estas parcerias podem envolver clientes, fornecedores, distribuidores e até concorrentes.

De acordo com Kotler e Keller (2014), algumas alianças estratégicas se tornam alianças de marketing, que podem ser divididas em quatro categorias principais: Alianças de produtos ou serviços ocorre quando uma empresa licencia outra para fabricar seu produto, ou duas empresas comercializam em conjunto novos produtos. As alianças promocionais ocorrem quando as empresas colaboram entre si com objetivo de promover um produto ou serviço da outra. Já as alianças de logística são quando uma empresa pode oferecer serviços de logística para o produto de outra. Por último, a colaboração em preços, ocorre quando empresas parceiras formam uma parceria especial para a determinação de preços, como por exemplo, descontos mútuos.

### **2.3.1.5. Implementação, feedback e controle**

O modelo de Kotler e Keller (2014), propõe a elaboração de um plano de ação com o objetivo de implementar um processo gerencial nas organizações. Segundo os autores, este plano é necessário para definir ações, objetivos, cronogramas e prazos que devem ser pré-estabelecidos e posteriormente implementados nas empresas.

A literatura aborda diversas ferramentas que auxiliam na implementação do plano de ação. Para Behr *et al.* (2008), o 5W2H estrutura as atividades de modo organizado, para a definição de prazos e responsabilidades. A sigla são as iniciais em inglês das palavras *What* (o que será feito?), *Why* (por quem?), *Where* (onde será feito?), *When* (quando será feito?), *Who* (por quem será feito?), *How* (como será feito?), *How much* (quanto vai custar?).

Segundo Meira (2003) o 5W2H identifica as informações necessárias para que os gestores ou responsáveis por sua elaboração consigam traçar propostas simples e detalhadas de melhorias de processos dentro das empresas. É indicada para o MEI por ser uma ferramenta de uso trivial e objetiva.

De acordo com Nakagawa (2020) a ferramenta 5W2H é composta por sete campos em

que devem constar as seguintes informações a respeito da empresa:

1. Ação ou atividade que deve ser executada ou o problema ou o desafio que deve ser solucionado (*what*);
2. Justificativa dos motivos e objetivos daquilo estar sendo executado ou solucionado (*why*);
3. Definição de quem será (serão) o(s) responsável(eis) pela execução do que foi planejado (*who*);
4. Informação sobre onde cada um dos procedimentos será executado (*where*);
5. Cronograma sobre quando ocorrerão os procedimentos (*when*);
6. Explicação sobre como serão executados os procedimentos para atingir os objetivos pré-estabelecidos (*how*);
7. Limitação de quanto custará cada procedimento e o custo total do que será feito (*how much ?*)

As respostas para estas perguntas podem ser realizadas manualmente ou serem copiadas para editores de texto, planilhas, e-mails ou ainda adaptadas em aplicativos online de gestão de tarefas ou de projetos. O quadro 2 representa uma planilha disponibilizada pelo

Com relação a utilização da ferramenta, Nakagawa (2020) como um modelo de preenchimento com as informações coletadas através do 5W2H.

**Quadro 2:** Planilha 5W2H

5W					2H	
<i>What</i> (O que)	<i>What</i> (Por que)	<i>Where</i> (Quem)	<i>When</i> (Onde)	<i>Who</i> (Quando)	<i>How</i> (Como)	<i>How Much</i> (Quanto)

**Fonte:** Adaptado de Nakagawa (2020).

Com relação a utilização da ferramenta, Nakagawa (2020) diz que é um método simples que auxilia a empresa na execução e controle das atividades a serem desenvolvidas no plano de ação. Ainda segundo o autor sua aplicação em uma empresa permite o mapeamento para que o planejado seja executado, agregar uma previsibilidade e mitigação de defeitos e erros, e por fim a otimização dos processos.

Devido às rápidas mudanças que ocorrem no mercado atualmente, muitas organizações não conseguem reaver a uma transformação ambiental e cultural, pois é difícil mudar uma parte da organização sem ajustar os demais setores. De acordo com o Kotler e Keller (2014), as organizações podem ser transformadas por uma liderança forte, de preferência antes de uma crise. A chave para uma saúde organizacional é a disposição para examinar o ambiente em transformação e adotar novos objetivos e comportamentos.

Dessa forma, é importante coletar feedback dos clientes, para melhorar e refinar continuamente o produto, de acordo com as estratégias da empresa e do ambiente em que ela se insere.

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

Esta seção apresenta as classificações desta pesquisa, considerando seus objetivos, natureza, abordagem e procedimentos definidos. Em um segundo momento, são apresentadas as formas de coleta e análise de dados.

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

O estudo realizado pode ser classificado quanto à abordagem de pesquisa, como uma pesquisa qualitativa. Essa propõe o uso de pressupostos interpretativos, abordando os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Contudo, é mais do que descrever fatos em ordem cronológica a abordagem qualitativa permite explicá-los (YIN, 2015).

Quanto à sua natureza caracteriza-se como uma pesquisa aplicada. Conforme Turrioni *et al.* (2012), a pesquisa aplicada designa-se por seu interesse prático, ou seja, que os resultados sejam aplicados ou utilizados diretamente na solução de problemas atuais.

De acordo com os objetivos deste estudo pode-se caracterizar como uma pesquisa exploratória. Este tipo de pesquisa é utilizado no intuito de alcançar os conhecimentos iniciais sobre um determinado tema, proporcionando uma discussão mais aprofundada a respeito do assunto (OLIVEIRA, 2013). Em concordância com a autora Miguel *et al.* (2018), afirmam que esse tipo de pesquisa tem a finalidade de trazer maior familiaridade com o problema, para futuramente esclarecer e compreender tal adversidade.

Quanto aos procedimentos metodológicos ela pode ser caracterizada como estudo de caso. O estudo de caso é uma investigação empírica que tem o objetivo de analisar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (GIL, 2018; YIN, 2015).

Segundo Miguel *et al.* (2018), as etapas para condução do estudo de caso consistem em: definir uma estrutura teórica, onde se mapeia a literatura e delimita as fronteiras do estudo; planejar o caso, selecionando a unidade de análise, define os meios de coleta e análise dos dados para a partir daí criar um protocolo de coleta; coletar os dados de modo a registrá-los e limitando os efeitos do pesquisador; analisar os dados para assim reduzi-los e produzir uma narrativa; e, por fim gerar um relatório com os resultados do estudo.

### 3.2. Coleta de dados e análise dos dados

A coleta de dados segundo Miguel *et al.* (2018), deve considerar alguns instrumentos e métodos, como entrevistas (estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas), análise documental, observações e visitas *in loco*<sup>2</sup> a fim de verificar com uma visão sistêmica do ambiente. Os métodos de coleta de dados utilizados para a construção deste trabalho foram a observação direta, entrevista semiestruturada, análise documental e visitas *in loco*.

A coleta de dados deste estudo iniciou-se através de pesquisas bibliográficas realizadas em plataformas e bibliotecas virtuais as quais continham teses, dissertações, artigos científicos e livros. Assim, buscou-se entender como o planejamento estratégico poderia auxiliar uma MEI diante de suas limitações estruturais, legais, entre outras discutidas em teoria.

Após delimitar as fronteiras do estudo, selecionou-se a unidade de análise, uma MEI do setor de vestuário de Itabira-MG, realizando um primeiro contato em julho de 2020. Contudo, mediante cenário de pandemia por Covid-19 e mediante planejamento da pesquisa foram feitas 12 (doze) visitas *in loco* entre março e julho de 2021, seguindo todos os protocolos de higiene e segurança.

O intuito das observações realizadas no decorrer das visitas era de conhecer melhor o ambiente que a empresa está inserida, sua gestão e os atores envolvidos, o proprietário e o colaborador do MEI. Marconi *et al.* (2003), ressalta que através da observação direta é possível coletar informações, com o propósito de examinar fatos ou fenômenos a serem estudados. Essas observações foram armazenadas em formato de texto, para posteriormente serem analisadas em conjunto com outras fontes de dados.

No decorrer de todo o contato estabelecido solicitou-se ao empreendedor informações adicionais para uma análise documental como registros de vendas semanais, fluxo financeiro, custos fixos e variáveis. Como parte do planejamento de pesquisa, realizou-se em outubro de 2021 uma entrevista semiestruturada, a partir de um melhor embasamento teórico sobre um planejamento estratégico e sobre a organização. Essa ocorreu através da plataforma *Google Meet* que seguiu um roteiro de perguntas que se encontra no apêndice I deste trabalho.

Posteriormente à coleta de dados, esses foram tratados para chegar ao resultado da pesquisa proposta, definiu-se a técnica de análise de conteúdo como direcionadora. De acordo

---

<sup>2</sup> *In loco* é uma expressão em latim, que significa "no lugar" ou "no próprio local"



com Santos (2012) a análise de conteúdo é um conjunto de estratégias de investigação que utiliza métodos e objetivos sistemáticos para a apresentação de determinado conteúdo. Ainda de acordo com o autor, esta técnica pode ser dividida em três fases sendo: Pré análise, exploração do material, tratamento e interpretação dos resultados.

Assim, realizou-se a união das informações de todo material relatado nas entrevistas transcritas, nas visitas *in loco* e nos documentos e arquivos digitais acessados. Na análise dos dados buscou-se classificá-los em temas para auxiliar a compreensão do que está por trás dos discursos, bem como das observações e assim chegar a resposta da questão de pesquisa.

Logo, categorizou-se as informações para facilitar a utilização e reduzir o conteúdo para a geração desse relatório. É importante destacar que, através da análise dos dados se consolidou a escolha do modelo de Kotler e Keller (2014) devido à aspectos ligados a esse modelo que correlacionaram com a realidade da X Modas.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir será apresentado uma breve caracterização sobre a realidade da organização e a descrição das etapas da proposta do planejamento estratégico aplicadas ao objeto de estudo deste trabalho.

### 4.1. A organização estudada

A organização estudada para o desenvolvimento desta pesquisa foi fundada em maio de 2018 e está localizada na cidade de Itabira, interior do Estado de Minas Gerais, município este com população estimada em 121.717 pessoas (IBGE, 2021). Sua idealizadora é uma mulher de 30 anos que identificou uma oportunidade de repasse de uma loja de vestuário já estruturada na região central da cidade.

A princípio, a Loja X Modas tinha como objetivo complementar a renda e melhorar a qualidade de vida da família da gestora. A empreendedora já possuía alguns clientes fidelizados devido à sua experiência com vendas sob encomenda da cidade de São Paulo - SP.

A principal atividade da organização é o comércio varejista e seus principais produtos são voltados para o público feminino. Quando questionada sobre a loja, a proprietária relata: *“Estamos no mercado há 4 anos e 4 meses. Fico muito feliz com nosso desenvolvimento comercial e com as oportunidades de crescimento que foram proporcionadas a partir do momento em que resolvi investir no meu próprio negócio.”*

No que tange o quadro de funcionários, a empresa é composta por dois colaboradores: a proprietária e a vendedora. Segundo Brasil (2021), o MEI deve conter apenas um funcionário, sendo assim as tarefas da loja são divididas entre ambas. De responsabilidades específicas, compete à proprietária o gerenciamento das questões financeiras, pedidos e fornecedores. A funcionária, as responsabilidades abrangem atendimento dos clientes, limpeza e organização do local. A empreendedora relata que *“Fazemos de tudo um pouco! Especificamente cuidado da parte administrativa da loja, enquanto que a limpeza do local é de responsabilidade da [nome da funcionária]”*

Em relação à cartela de produtos, a empresa apresenta uma grande variedade de opções, que são voltados totalmente para o público feminino, comercializando blusas, calças, shorts, vestidos, saias e acessórios femininos de variados tamanhos e fornecedores. Segundo a proprietária, os produtos mais vendidos são as peças jeans e blusas. A gestora acompanha o

fluxo do estoque e quando existe demanda por compras é realizada uma viagem a São Paulo - SP.

No ano de 2019 a loja teve um crescimento de vendas superior aos demais anos, descrito pela gestora “...como um ano ímpar para os negócios. As vendas aumentaram e creio que seja pela variedade de produtos que passamos a oferecer, principalmente para os tamanhos de roupa G e Plus. Percebi que foi um investimento chave, que atraiu mais clientes.” Em 2020 a pandemia da Covid-19 trouxe mudanças para o cenário atual da empresa.

Com as portas fechadas por um período de quase dois meses, devido às medidas de prevenção da propagação do vírus, a loja passou por um período bem crítico financeiramente, pois as vendas que estavam aumentando caíram drasticamente. “Como todo mundo, fomos surpreendidas pela pandemia. A princípio suspendemos totalmente nossas atividades, mas com o passar das semanas resolvemos tentar novas estratégias de vendas. A loja estava parada, as contas chegando e para resolver o problema pensamos em investir em vendas online. Tudo começou com uma live que me deu um gatilho de investir em vendas utilizando as redes sociais.” relatou a gestora da loja.

Até 2019 o empreendimento possuía redes sociais, mas não era de costume utilizá-las com frequência. A partir de 2020 com a pandemia, a organização que não possuía estratégias de vendas voltadas para o marketing digital precisou se adaptar. Como resultado as vendas alavancaram e houve o restabelecimento de fluxo de caixa. “A adesão dos clientes para as vendas online foi um sucesso imediato. Passamos a receber muitas mensagens de clientes interessados nos produtos que postamos. O número de seguidores saltou de 2.300 para 7.5000 em apenas dois meses.” relata a empreendedora, demonstrando um crescimento de 326,08% no engajamento online.

Comprometida em atender os clientes de forma remota, a loja se deparou com um novo dilema: manter e aumentar o engajamento dos consumidores que estavam comprando online. Para a gestora “O que a princípio deu muito certo, dois meses depois tomou proporções que me tiraram o sono. As postagens que eram simples, mostrando somente os produtos não estavam tendo tantas curtidas mais. Tentamos aderir a novas estratégias, inclusive fizemos uma live, mas não atingiu meu objetivo. Senti a necessidade de compreender mais sobre o famoso e tão comentado marketing digital, mas por onde começar? Quem procurar para me ajudar? Até hoje sinto que não consegui uma resposta satisfatória”.

Neste contexto foi identificada uma oportunidade de desenvolvimento do planejamento estratégico para a Loja X Modas. O estudo tem o objetivo de propor melhorias

e traçar metas e objetivos bem definidos, baseados na literatura para orientar a organização ao alcançar seus melhores resultados.

## **4.2. Proposta do plano estratégico**

O estudo realizado na organização possibilitou a identificação das suas características e a partir disso a elaboração da proposta do planejamento estratégico, baseado no modelo de Kotler e Keller (2014). Segundo os autores, este modelo de planejamento direciona para estratégias de vendas, definindo objetivos e metas.

### **4.2.1. Missão, Visão e Valores**

A partir das informações coletadas durante todo o processo e o questionário aplicado à gestora é possível criar a missão alinhado às necessidades da organização e expectativas do mercado. Dessa forma a missão pode ser entendida não como algo específico, mas como o propósito da organização com a sociedade, e como uma definição ampla que possa direcionar o comportamento e as estratégias da empresa em conformidade com os desejos e necessidades do cliente.

Procurou-se propor a missão de forma clara, visto que ela precisa comunicar de maneira simples com os stakeholders, para isso é preciso que ela seja objetiva. O propósito do negócio como algo compreensível para que os clientes e colaboradores possam lembrar com facilidade. Assim a missão da organização é:

*“Ser uma empresa referência em atendimento, gerando valor e autoestima para o público feminino, através de produtos de qualidade.”*

A visão da organização é a forma que a empresa se vê no futuro, quais são os sonhos que ela deseja alcançar. Dessa forma ela direciona a organização a alcançar seus objetivos de médio a longo prazo. Desse modo, ela incentiva os colaboradores a se desafiar e ir além para alcançar grandes realizações. Assim a visão da organização é:

*“Ser uma loja reconhecida pelo atendimento e qualidade no mercado, e com um processo de venda online estruturado de forma que o cliente tenha confiança em fazer o pedido de qualquer lugar”.*

Os valores representam as crenças e comportamentos que a organização acredita, defende, prega, valoriza e é a motivação de existência da organização. Como o objetivo da

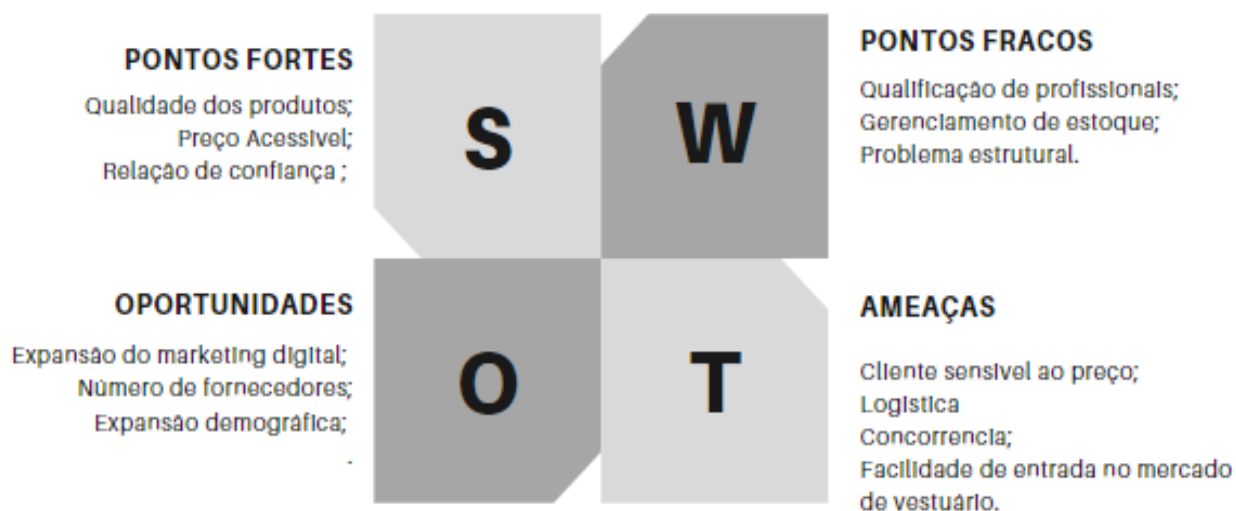
empresa é determinar os valores e assim alinhar com a cultura organizacional, foi possível identificar que a empreendedora preza pelos valores de:

*“Foco no cliente, Transparência, Persistência, Determinação e Ousadia”.*

#### 4.2.2. Análise de SWOT

A análise SWOT permitiu o diagnóstico estratégico da organização, assim foi possível compreender o ambiente interno e externo que a organização está inserida. A avaliação com uso desta ferramenta permitiu avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com base no cenário empresarial. A matriz SWOT, caracterizada pela Figura 3, foi desenvolvida a partir da coleta de dados da organização e do questionário aplicado à gestora.

**Figura 3:** Análise de SWOT da Loja X Modas



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2021.

Referente ao ambiente interno, a matriz identifica forças e fraquezas. Quanto às forças, a Loja X Modas se destaca na qualidade dos produtos e preço acessível, que satisfazem as expectativas e necessidades dos clientes que são fiéis e promotores da marca. Segundo a proprietária: *“A loja procura manter a qualidade dos produtos com um preço acessível no mercado de Itabira - MG”*

Outra força identificada foi a estrutura administrativa que é baseada em uma relação de confiança entre gestora e funcionária. Muitas decisões são tomadas em parceria com a cumplicidade e dedicação dos envolvidos que acreditam no desenvolvimento do empreendimento. A gestora da empresa destaca que: *“Tenho uma relação de muita confiança na minha funcionária. Somos amigas há quase dez anos e o convite para trabalhar em minha loja aconteceu em um momento que a vaga surgiu e ela estava desempregada. Conversamos sobre a possibilidade de trabalharmos juntas, expliquei sobre as responsabilidades que seriam destinadas a ela se assumisse o cargo e na mesma hora ela topou! Fiquei aliviada, pois ela é uma pessoa muito íntegra, confiável e de bom coração.”*

Ao analisar as fraquezas do ambiente interno foi possível identificar problemas estruturais. A loja é pequena com pouco espaço entre os móveis, o que dificulta a movimentação de pessoas em dias com maior movimento, outro problema relatado é a ventilação, que segundo os colaboradores é um ambiente mal arejado. Na entrevista a empreendedora relata: *“Temos um espaço pequeno, tanto na área de vendas quanto no estoque. A princípio optamos em alugar este imóvel pensando somente no valor do aluguel, que estava no meu orçamento. Hoje em dia percebo que o ambiente em dias de muito movimento fica complicado realizar ações simples, como deslocar dentro da loja sem esbarrar nas araras roupas e clientes. Meu estoque? Só Deus! Muito tumultuado. A loja é muito quente, as janelas pequenas e estou até pensando em instalar um ar condicionado”*. Por fim, foi identificada a ausência de uma copa para refeições dos funcionários, gerando custos adicionais devido a compra de refeições. Segundo a gestora: *“Copa, realmente faz falta”*.

O *lockdown* ocasionado pela pandemia do vírus da Covid-19 reestruturou o processo de vendas da empresa estudada. Com as portas fechadas por quase dois meses, a transição para as redes sociais se fez necessário para alavancar as vendas e minimizar os prejuízos. A gestora relatou que a migração para as redes sociais foi a princípio conturbada, pois não possuía conhecimento técnico e estratégico no uso destas ferramentas para atrair consumidores. A empreendedora afirma que, *“Quando tivemos que suspender as nossas atividades devido a quarentena, nos deparamos com um cenário assustador. Tivemos que repensar em como continuar com as vendas e daí surgiu a ideia de usar as redes sociais para ajudar no processo. Profissionalmente nunca usei a internet para promover a loja e aprender táticas de vendas online foi complicado e desafiador, pois eu não tinha noção de como promover a loja e atingir os meus clientes de forma online”*

Quanto ao gerenciamento de estoque foi identificado problemas relacionados aos níveis ideais. A entrevistada relata que *“Todo o controle do estoque é realizado por mim e minha funcionária. Diariamente me desloco ao local onde as mercadorias são guardadas e separo as peças que vão para a área de vendas. Não sigo um padrão de escolha. Decido o que descer de acordo com as vendas do dia anterior. Por exemplo, se determinada calça saiu muito na segunda e as araras estão sem peças, na terça pela manhã eu subo no estoque e desço mais.”*

Com espaço físico limitado para o armazenamento das mercadorias que apresentam grande variedade de produtos. A empresa não possui uma plataforma de gerenciamento, que atualmente é controlada pela proprietária de forma empírica e conseqüentemente não apresenta um cronograma de reabastecimento de mercadorias.

Ao analisar o ambiente externo da organização pelo SWOT foi identificado as oportunidades e ameaças. A princípio o estudo apontou oportunidades quanto a expansão do marketing digital da empresa que se bem estruturado é capaz de abranger consumidores de outras regiões demográficas, além da cidade de Itabira - MG.

Quanto à compra de matéria prima foi constatado que a gestora possui uma ampla e variada rede de fornecedores, com um contato direto através de aplicativos de mensagens instantâneas e compras. *“Eu tenho ótimos fornecedores e isso posso afirmar por quê os clientes elogiam com frequência meus produtos. Quando preciso reabastecer a loja, eu entro em contato com meus fornecedores por mensagens no WhatsApp e sou informada das novidades. Minha lista de contatos é grande, tenho alguns que estão comigo desde quando abri a loja e outros novos. Recebo às vezes o mesmo produto de vendedores diferentes e consigo negociar descontos devido a isso!”* Assim, o poder de negociação é reconhecido como uma das oportunidades, bem como a qualidade dos produtos comprados que são valorizados pelos clientes.

Referente às ameaças foi constatado que os clientes são sensíveis a mudanças de preço. Por ser uma loja que segue as tendências da moda, os consumidores possuem facilidade em comparação de preços devido ao elevado número de concorrentes que oferecem um produto igual ou similar. A gestora relata que *“Os clientes da loja reparam muito quando subo os preços. É sempre um terreno minado, sabe? Remarcar um produto com um novo valor é quase certo que seremos questionadas, seja pelo motivo do aumento do valor ou por que a loja do lado está vendendo mais barato. Preços comparados com a internet começaram a surgir com mais frequência também”*. Assim, vendas online impulsionaram também a comparação de

preços em tempo real, uma vez que ao acessar a internet os consumidores têm informações dinâmicas que gera opiniões quanto ao custo dos produtos.

A última ameaça identificada foi o frete. Com a pandemia houve o crescimento das vendas online e conseqüentemente o número de entregas de produtos. Inicialmente os custos das entregas eram repassados aos clientes que não importavam em arcar com as despesas adicionais, “*Os clientes antes da pandemia não se importavam na maioria das vezes em pagar o frete. Com nossa adesão às redes sociais os clientes passaram a perguntar sobre frete grátis ou até mesmo mais baratos*”, porém a expansão para o mercado digital a loja estudada agregou novos consumidores que valorizam por fretes baixos ou até mesmo gratuitos.

#### 4.2.3. Estabelecimento de objetivos e metas

Para Kotler e Keller (2014), o estabelecimento de objetivos e metas é elaborado a partir da conclusão dos referenciais estratégicos e a matriz SWOT. Os objetivos organizacionais caracterizam os resultados e projeções futuras que a empresa deseja alcançar, alinhado com sua missão, visão e valores. Para a empresa estudada foram propostos os objetivos organizacionais com as suas respectivas metas, conforme descrito no Quadro 3.

**Quadro 3:** Objetivos e metas organizacionais

OBJETIVOS	METAS
Reconhecimento no mercado	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Estruturar um calendário editorial de publicações;</li><li>→ Aumentar o engajamento dos clientes nas redes sociais;</li><li>→ Aumentar as vendas em 15% nos próximos 12 meses</li></ul>
Melhorar o atendimento ao cliente	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Curso de estratégias de vendas para os colaboradores;</li><li>→ Coletar feedbacks dos clientes;</li><li>→ Estruturar um processo de pós-venda</li></ul>
Diminuir os gargalos do estoque	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Implantar o uso de ferramentas que auxiliem no gerenciamento de estoque.</li></ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2021.



As informações foram coletadas a partir de entrevistas com a gestora da Loja X Modas que quando questionada sobre o futuro da empresa, destaca que: *“Eu acredito muito no potencial da loja. Daqui 3 a 5 anos espero que sejamos reconhecidas no mercado como uma empresa que tenha um processo fácil de compras, onde os clientes tenham confiança em fazer os pedidos pelo Instagram e recebam seus produtos em casa de forma rápida. Claro que temos que melhorar o nosso atendimento, tanto no online quanto no presencial.”*

O Quadro 3 apresenta os objetivos e metas traçados para a Loja X Modas, ao levar em consideração prioridades da empresa no presente momento. Para o reconhecimento de mercado foi identificado as metas de estruturação do editorial de publicações nas redes sociais. Segundo a proprietária, *“Como não possuímos um funcionário destinado a cuidar do marketing da empresa, as postagens não seguem um cronograma. Criamos conteúdo quando estamos com pouco movimento na loja e isso vem me incomodando muito por que em alguns dias nem postagens fazemos por falta de tempo. Estou meio perdida. Gostaria de ter mais engajamento nas redes sociais e aumentar as vendas em pelo menos 15%”*.

Quanto ao atendimento dos clientes, a gestora da empresa destaca que: *“Aprendemos na prática a atender os clientes. Não tivemos um curso profissionalizante”*. O estudo apontou também sobre a funcionária que *“ela possui um grande potencial de crescimento, é comunicativa e simpática. Na minha opinião deve melhorar os quesitos de agilidade e no atendimento”*. Quando questionada sobre o motivo de pontuar tais melhorias da funcionária, a proprietária destaca: *“Ela demora muito no atendimento e às vezes acaba nem conseguindo finalizar a venda”*.

Referente ao atendimento online, é utilizado as redes sociais e foi identificado que a empresa controla o fluxo de vendas por ordem de mensagens recebidas no e pós-vendas não existe nenhum processo estruturado. Por fim, para o objetivo de diminuir os gargalos no estoque é indicado a implementação de uma ferramenta de gerenciamento. A empreendedora relata que atualmente *“todo o controle de estoque é realizado visualmente. Subo todos os dias pela manhã, vejo as peças que estão disponíveis para a área de vendas e seleciono de acordo com as vendas do dia anterior. Quando é uma peça nova, divulgo na vitrine da loja e nas redes sociais”*. Assim é possível identificar que o controle do estoque é realizado empiricamente e as postagens nas redes sociais não são planejadas de formas estratégicas.

#### **4.2.4. Formulação de estratégias**

A partir das estratégias competitivas genéricas de Porter (2004) e as alianças estratégicas de marketing apresentadas na revisão da literatura, foi possível identificar o posicionamento estratégico da organização, visando por aquele que melhor direciona para o alcance dos objetivos da Loja X Modas.

Após as análises ambientais e a definição dos objetivos e metas da organização, identificou-se que a estratégia competitiva genérica mais adequada com o perfil da empresa, é a estratégia de diferenciação. Assim a diferenciação está condizente com os objetivos empresariais, visto que a organização procura diferenciar um produto ou serviço e atribuir valores e características que façam a organização se destacar em meio aos seus concorrentes.

Dessa forma, é possível utilizar métodos de diferenciação como investimento em tecnologia, aprimoramento da marca por meio de estratégias de marketing e a inserção de atributos exclusivos aos produtos.

Considerando as alianças estratégicas, para os autores Kotler e Keller (2014), as organizações devem buscar parcerias estratégicas para se destacarem no mercado competitivo. Assim, necessita de um conjunto de metas acordadas, entre duas ou mais partes interessadas, com o objetivo atender as necessidades do negócio.

O modelo de alianças estratégicas proposto por Kotler e Keller (2014), é elaborado a partir da análise SWOT. Para Loja X Modas o estudo identificou a necessidade de implementação das alianças estratégicas de marketing classificadas em alianças de produtos ou serviços, promocionais, logísticas e colaboração de preços.

Quanto às alianças de produtos e serviços, o estudo propõe um contato ativo com os fornecedores utilizando outros canais de comunicação. A gestora da Loja X Modas destaca que apesar do contato direto para compras, o mesmo é realizado conforme a saída do estoque. Quando questionada se mensagens são trocadas com os fornecedores sem demanda, a proprietária afirma que não recebe atualizações dos fornecedores, o que repercute negativamente para a empresa que não é notificada das tendências do mercado, o que dificulta para que não seja a pioneira em vendas de determinado produto.

Quanto às alianças promocionais da Loja X Modas, o estudo sugere o estabelecimento de parcerias com outras empresas. O segmento de vestuário agrega outros setores de vendas como calçados, maquiagens e serviços, no qual a gestora afirma que carece destas cooperações. Quando questionada sobre o motivo da ausência de parceiros, a proprietária não soube responder e comentou que nunca se atentou a essa oportunidade que aumentaria as vendas por associação da loja.

Para as Alianças de Logística foi identificado que o empreendimento possui aliança

com a central de distribuição na cidade de Itabira - MG. A organização oferece aos clientes um serviço de entrega de produtos desde sua fundação, porém na pandemia ocasionada pelo vírus da Covid-19 a demanda por este serviço aumentou significativamente. No questionário, a proprietária reconhece a necessidade de parcerias, principalmente com o serviço de mototáxi que é solicitado quando uma venda online é finalizada. Este estudo propõe um acordo entre a Loja X Modas e o serviço de entrega terceirizado, viabilizando o custo de entrega. Alinhado ao objetivo de expansão da organização é preciso também estabelecer alianças com transportadoras para entregas que abrangem outras cidades.

A aliança de colaboração em preços não atende a organização visto que são estratégias que as lojas utilizam para vender produtos que tem poucas unidades em estoque. Dessa forma não é viável a organização manter este tipo de aliança, porque o estoque da loja precisa girar devido o pouco espaço.

#### **4.2.5. Elaboração do plano de ação**

O plano de ação proposto para a organização foi baseado na metodologia 5W2H, no qual a ferramenta pode ser um suporte para implementação de uma empresa, pois permite de forma simples a garantia de que as informações básicas sejam claramente definidas e as ações propostas sejam minuciosamente executadas (LISBOA,2012).

Segundo Barbosa *et al.* (2004) o método 5W2H é útil na análise das situações em que há necessidade de verificar a ocorrência de um problema e no desenvolvimento de um plano de ação. Os quadros a seguir apresentam o plano de ação proposto para a Loja X Modas elaborado em concordância com a proprietária e contempla os objetivos e metas da empresa. O plano de ação proposto para um período de 12 meses, preza pela simplicidade de aplicação, atendendo assim às necessidades da empresa. Será de responsabilidade da gestora a aplicação das propostas na organização, considerando sua experiência como empreendedora.

O planejamento é baseado nas metas traçadas com o propósito de se atingir os objetivos almejados. Para o objetivo de ganhar reconhecimento no mercado no quadro 4 está descrito os planos de ações com base nas metas de estruturar um calendário editorial de publicações, aumentar o engajamento dos clientes nas redes sociais e aumentar as vendas em

15%. Através deste plano de ação a empreendedora poderá ser mais reconhecida na região e no mercado que atua, através do marketing digital sem a necessidade de ampliar o ambiente da loja, visto que ocasionaria ainda mais custos para a empresa.

Este plano tem como finalidade a redução de custos, o aumento das vendas e mitigar possíveis problemas identificados no estudo que possam contribuir para a estagnação do crescimento do empreendimento.

**Quadro 4:** Plano de ações para o objetivo 1

5W					2H	
What (O que)	Why (Por que)	Where (Quem)	When (Onde)	Who (Quando)	How (Como)	How Much (Quanto)
Estruturar um calendário editorial de publicações	Para melhorar a organização das postagens e criar um fluxo contínuo de publicações.	Funcionária e a proprietária.  Caso seja viável financeiramente contratar um consultor de marketing para auxiliar neste processo.	Será estruturada em uma planilha.	Janeiro de 2022.	Através de uma reunião mensal, para decidir quais feriados existem e planejar quantas publicações serão realizadas na semana, assim como o conteúdo de cada publicação para as redes sociais.	Será necessário um plano de internet, porém a loja já possui wi-fi. Então caso não contrate algum funcionário para auxiliar neste serviço. O procedimento não terá custos.

Aumentar o engajamento dos clientes nas redes sociais	Alinhado ao objetivo de reconhecimento da empresa, com o aumento do engajamento, consequentemente aumenta o número de clientes que passam a conhecer e se relacionar com a loja.	Funcionária e a proprietária.	Redes sociais	Após a criação do calendário editorial que está previsto para o mês de janeiro 2022.	Através de conteúdo de valor, que façam os clientes a se interessarem pela loja e interagir.	Será necessário um plano de internet, porém a loja já possui wi-fi. Será necessário também equipamentos no qual a loja já possui. Portanto, não haverá custos inicialmente com o serviço.
Aumentar as vendas em 15%.	Alinhado à necessidade de expansão da organização, é preciso aumentar as vendas e a lucratividade da empresa.	Funcionária e a proprietária	Loja.	Após 1 mês de implantação do plano estratégico	Através do reconhecimento no mercado através das estratégias de marketing que serão adotadas.	R\$500,00 reais mensais em investimento de divulgação nas redes sociais.

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2021

O segundo objetivo está relacionado à melhoria do atendimento ao cliente, para que seja atingido os objetivos temos as metas da realização de um curso de estratégia de vendas para os colaboradores, coletar feedbacks dos clientes e estruturar um processo de pós-venda. Dessa forma, no quadro 5 se tem um plano de ação que visa concluir os objetivos e metas no qual vai proporcionar a loja uma melhoria no atendimento, melhorando assim a satisfação do cliente e aumento dos lucros. Outra vantagem é a aplicação do feedback, visto que a organização conseguirá coletar dados de clientes que não ficaram satisfeitos com o atendimento, estabelecendo uma cultura de melhorias no seu processo.

**Quadro 5:** Plano de ações para o objetivo 2

5W					2H	
What (O que)	Why (Por que)	Where (Quem)	When (Onde)	Who (Quando)	How (Como)	How Much (Quanto)
Diagnóstico de treinamentos	Foi identificado que os colaboradores possuem uma necessidade de aperfeiçoar no atendimento ao cliente.	Funcionária e a proprietária.	Através de alguma plataforma que oferece cursos on-line.	Um mês a partir da implementação do plano estratégico	Será realizado um diagnóstico e levantamento das necessidades de treinamento e capacitação da equipe, a longo e médio prazo. De acordo com as principais demandas.	A partir da identificação dos cursos, será preciso fazer um orçamento para a escolha da plataforma de cursos que será utilizada de acordo com a situação financeira da loja.
Feedback de clientes	A loja precisa avaliar se os clientes gostam do atendimento.	Funcionária ou Proprietária	Questionário online e caixinha de sugestões na loja.	Um mês a partir da implementação do plano estratégico.	Será criado um questionário de avaliação e feedback para identificar os clientes, promotores, neutros e detratores que foram atendidos online e presencial para avaliação do atendimento.	Sem custos.
Estruturar um processo de pós-venda	É preciso mapear como é o processo de venda do cliente de ponta a ponta. Desde o atendimento ao pós-venda.	Funcionária e a proprietária	Loja	Após um mês de implantação do plano estratégico	Todos os clientes que comprarem online, receberão mensagem solicitando um feedback sobre o produto e o atendimento da loja. Ou enviar um questionário para o cliente avaliar o nível de satisfação do atendimento	Sem custos.

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2021

O quadro 6 está relacionado ao terceiro e último objetivo estabelecido, o de implantação de gerenciamento do estoque, foi identificado a necessidade de melhorar o estoque visto que a empreendedora identificou que esta não possui nenhuma ferramenta que possa auxiliá-la e um bom gerenciamento possibilitará a organização a fazer compras mais assertivas, prevendo quantidades ideais de peças que devem ser compradas.

**Quadro 6:** Plano de ações para o objetivo 3

5W					2H	
What (O que)	Why (Por que)	Where (Quem)	When (Onde)	Who (Quando)	How (Como)	How Much (Quanto)
Implantação de ferramentas para gerenciamento de estoque	A empresa não possui nenhum processo de gerenciamento de estoque.	Proprietária	Ambiente organizacional.	Após um mês de implantação do plano estratégico.	Inicialmente a empresa precisará adquirir alguma ferramenta no gerenciamento do estoque, como por exemplo planilhas disponibilizadas de forma gratuita pelo SEBRAE.	Caso a organização opte gerenciar o estoque por meio de planilhas disponibilizadas de forma gratuita, a organização não terá custos.

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2021

O propósito a partir dos planos de ações elaborados com base nas metas e objetivos que a organização deseja alcançar é expandir as vendas, aumentar a participação no mercado e fortalecer o nome da marca na região, além de estreitar os laços com os clientes já existentes. Além disso, a busca por novos mercados é uma estratégia que visa conquistar ampla vantagem competitiva perante os concorrentes e resultados satisfatórios, em relação ao volume de venda.

#### **4.2.6.Implementação, feedback e controle**

A próxima fase da proposta do plano estratégico é a implementação, no qual é ponderada como uma etapa extensa e que demanda da cooperação entre os colaboradores da organização e um trabalho em equipe. Como este estudo tem o objetivo de propor um plano estratégico, aceitar a sugestão de implementação dos planos na empresa é uma decisão da organização, porém foi discutido durante este estudo sobre as próximas etapas devido a importância das fases de implementação feedback e controle para os resultados do planejamento estratégico.

Considerando que a organização optou pela implantação do plano estratégico, a última etapa será coletar feedbacks e controle das ações do plano. Dessa forma, é importante dar um feedback aos envolvidos sobre o andamento do planejamento implantado, se os objetivos e metas foram alcançados de acordo com o cronograma e se os resultados .

Dessa forma, sugere-se que o repasse para os colaboradores seja feito periodicamente em reuniões semanais com a funcionária da organização. Nessa situação, sugere-se que a pessoa responsável pela aplicação do feedback seja a empreendedora, visto que é a pessoa responsável pela administração da , a qual sugere-se que também fique responsável pelo acompanhamento do desenvolvimento e mensuração das metas.

O controle estratégico é essencial para acompanhar o desempenho da organização e garantir o sucesso da execução do plano estratégico sugerido. Dessa forma, para que a empreendedora consiga acompanhar de forma estratégica é sugerido que a empresa utilize indicadores de desempenho para avaliar o desenvolvimento de acordo com os objetivos e metas da organização.

Para que a organização permaneça competitiva no mercado em que atua é preciso estabelecer e manter estratégias de melhoria contínua no mercado é sugerido que a organização estabeleça a coleta de feedbacks de clientes, e que também durante as reuniões periódicas o feedback construtivo com a funcionária, destacando os pontos positivos e negativos para que seja alinhado com objetivos e metas da organização. É importante a empreendedora pedir também o feedback da colaboradora para que juntas reforcem a relação de confiança e a importância do planejamento estratégico para a organização. Garante assim um ambiente agradável e um atendimento exemplar para os clientes da organização.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral apresentar uma proposta de planejamento estratégico para um MEI. Foi identificado a necessidade de um planejamento estratégico na organização a partir do diagnóstico onde a empresa não possuía missão, visão e valores, além da ausência de objetivos e metas bem definidos. Assim, um planejamento poderia direcionar para o alcance dos objetivos estabelecidos por seus proprietários.

O planejamento estratégico proposto permitiu apontar muitas questões que ainda não haviam sido identificadas pela empreendedora. A proposta possibilita permitir o desenvolvimento da organização através do aumento das vendas, reconhecimento no mercado e identificação de oportunidades.

Dando início ao processo de planejamento estratégico de acordo com os objetivos específicos deste trabalho, foram definidos missão, visão e valores da organização de acordo com as perspectivas apresentadas pelos proprietários. Posteriormente, a análise de SWOT, uma ferramenta eficaz que permitiu identificar os pontos fortes e fracos, além das oportunidades e ameaças. Esta etapa foi muito importante para entender quais pontos a empresa deve melhorar e identificar em quais requisitos a organização também se destaca e tem vantagem competitiva.

A partir da definição dos norteadores estratégicos, análise do ambiente, e dos dados, foi definido os objetivos e metas da organização. Assim, a partir dos dados coletados foi possível identificar quais seriam os objetivos e as metas da organização para alcançar os objetivos almejados.

De acordo com objetivo da empreendedora em melhorar o posicionamento da organização no mercado, foram definidas as metas para atingi-los. O objetivo de melhorar o atendimento ao cliente irá direcionar a organização a se especializar para um melhor desempenho e coletar feedbacks para entender a visão do cliente no atendimento online e presencial. Outra necessidade identificada foi a questão do gerenciamento de estoque, assim a organização melhorando nesta questão poderá aumentar seus lucros em compras assertivas.

Para isso foi analisada dentro da etapa de formulação de estratégias as alianças estratégicas de marketing, que permitiu visualizar o posicionamento da empresa no mercado sobre as perspectivas de alianças logísticas, produtos e serviços, promoção e colaboração em preços. Foi analisada também as estratégias genéricas de Porter (2004) no qual identificou-se

que a estratégia que faz sentido para a organização é a de diferenciação, visto que a loja deseja se posicionar no mercado ganhando reconhecimento gerando valor para seu produto.

Assim, a partir da definição dos objetivos e metas e da definição das estratégias, foi proposta para a empreendedora planos de ações baseados na ferramenta 5W2H, assim o plano de ação permite uma implementação direcionada e assertiva. Esta fase de implementação não será aplicada neste estudo, visto que a organização pode optar em não implementar o plano estratégico. Porém durante o estudo foi sugerido a aplicação através dos planos de ações e também o feedback e controle para que seja possível coletar informações e buscar melhorias.

O trabalho foi concluído de acordo com os objetivos propostos. Porém no decorrer do estudo houve algumas limitações relacionadas à ausência de conteúdos atualizados sobre o planejamento estratégico. Principalmente sobre o planejamento estratégico aplicado no MEI, visto que grande parte dos estudos é a aplicação da metodologia em empresas de médio a grande porte.

Outra limitação foi na coleta de dados em período de pandemia, necessitando, portanto, seguir com todas as medidas de prevenção, além do contato por canais de comunicação online. A ausência de formalização de dados, documentos da organização a respeito do processo de vendas, rotinas e fluxo dos processos limitou também a coleta de dados, dessa forma todas as informações obtidas foram através das visitas in loco, questionário e observações.

No estudo identificou que a organização não possuía um planejamento estratégico assim toda a gestão é baseada na experiência da empreendedora que administra a organização de forma intuitiva e sem registros de dados que poderiam permitir a comparação sobre a situação real da empresa. Dessa forma fica como sugestão de trabalhos futuros caso a organização realmente aplique o planejamento estratégico, analisar os impactos de sua aplicação na organização. Além de servir como base para microempreendedores utilizarem o MEI, irá permitir avaliar os impactos de um planejamento estratégico em um MEI do setor de vestuário.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEPRO, **Associação Brasileira de Engenharia de Produção. Comissão de Graduação.** Engenharia de Produção: grande área e diretrizes curriculares. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/interna.asp?c=362>> Acesso em: Dez. 2020.

AKAN, Obasi et al. **Critical tactics for implementing Porter's generic strategies.** Journal of business strategy, 2006.

ARAÚJO, M.M. **Desafios e perspectivas para o microempreendedor individual-MEI: uma investigação na vila do artesanato de Campina Grande -PB.** Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Estadual da Paraíba, 2014.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **In.: Revista eletrônica de contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 108-123, 2004.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica.** São Paulo: Atlas, v. 3, 1998.

BRASIL. **Governo Federal. Portal do Empreendedor.** Quero Ser MEI. 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor/quero-ser-mei>> Acesso em: agosto de 2020.

\_\_\_\_\_. **Total de Microempreendedores Individuais. Ministério da Fazenda,** 2021. Disponível:<<http://www22.receita.fazenda.gov.br/inscricaoemi/private/pages/relatorios/opcoesRelatorio.jsf>>. Acesso em: 05 de dezembro de 2021.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº. 128/08,** de 19 de dezembro de 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp128.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp128.htm)> Acesso em: agosto de 2021.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº. 9.317,** de 05 de dezembro de 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19317.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19317.htm)> Acesso em: agosto de 2021.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº. 9.601,** de 21 de janeiro de 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19601.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19601.htm)> Acesso em: agosto de 2021.

CARVALHINHA, M. P. **O setor do vestuário: uma análise sobre as possibilidades estratégicas das empresas de vestuário no Brasil.** 2007. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

CERTO, S.C; PETER, J.P; STEFFEN, F.D. **Administração estratégica: planejamento e implantação estratégica.** In: Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégica. 1993. p. 469-469.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração.** In: Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração. Barueri: Manole, 2015.

DALMOLIN, G. **Análise estratégica para um microempreendedor individual de varejo de vestuário.** 2018.

ESTENDER, A. C. **O novo varejo.** São Paulo: Instituto Siegen, 2005.

ELY, R. A.; UHR, PEREIRA.D.A,ZIERO.G.J. **O Impacto do Programa Microempreendedor Individual no Mercado de Trabalho Brasile.** Economic Analysis of Law Review, v. 10, n. 2, p. 210-224, 2019.

FAIRLIE, R. W.; FOSSEN, Frank M. **Opportunity versus necessity entrepreneurship: Two components of business creation.** 2018.

FERREIRA, M. A. D. *et al.* **A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas.** Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n. 1, p. 34-39, 2005.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas.** São Paulo, 1987.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil.** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Diretoria de Pesquisas Coordenação de Serviços e Comércio. Disponível em: < [www.ibge.gov.br/home/estatística/microempresa/default.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatística/microempresa/default.shtm) > Acesso em 10 Nov.2020

\_\_\_\_\_. **Brasil em síntese: serviços.** 2020. Disponível em: < <https://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos.html> > Acesso em 08 Dez.2020

\_\_\_\_\_. **Itabira-MG: IBGE cidades. 2021.** Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/itabira/panorama>> Acesso em: outubro de 2021.

KOTLER, P. KELLER, K.L. **Administração de marketing.** 14ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

LEITE, A. F. **Planejamento estratégico nas microempresas em Pau dos Ferros/RN.** Trabalho de Conclusão de Curso de bacharel em Ciência e Tecnologia. Universidade Federal Rural do Semi-Arido, 2018.

LISBÔA, M. G. P.; GODOY, L. P. Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia. **Journal of Industrial Engineering**, v. 4, n. 7, p. 32-47, 2012.

LOBATO, D. M. **Estratégia de empresas.** São Paulo: Editora FGV, 2015.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed.-São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios.** [s.l.] Pearson Prentice Hall, 2006.

MULLER, C.J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO-Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

NASCIMENTO, L. *et al.* **Microempreendedor individual e as vantagens da formalização**. Cadernos de Gestão e Empreendedorismo, v. 7, n. 2, p. 15-29, 2019.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 23.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

\_\_\_\_\_, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 3ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

PAIVA, L, M, *et al.* **A Importância do Planejamento Estratégico**. Disponível em: <[www.univale.com.br/portalnovo/images/root/anaisadmix/3.pdf](http://www.univale.com.br/portalnovo/images/root/anaisadmix/3.pdf)>. Acesso em nov. 2020.

PORTER, M. E.; **Estratégia Competitiva - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Elsevier Brasil, 2004.

REDESIM, **A Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios. Microempreendedor Individual - MEI**. Disponível em: <http://www.redesim.gov.br/servicos/constitua-sua-pj/conheca-os-tipos-de-pessoa-juridica/mei>. Acesso em: 20 nov. 2020.

SANTOS, F. M. **Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin**. Revista Eletrônica de Educação, v. 6, n. 1, 2012.

SANTOS, J D.; FREITAS, R. C. **O “Microempreendedor Individual” – um passo positivo para a economia brasileira**. SEBRAE-MG. Juiz de Fora, 2009. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/17B19CB657E41C018325756D0082A5B2/\\$File/NT0003DE42.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/17B19CB657E41C018325756D0082A5B2/$File/NT0003DE42.pdf)> Acesso em: 20 nov. 2020

SANT’ANA, T. D. *et al.* **Plano de Desenvolvimento Institucional–PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino**. Alfenas: Forpdi, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/plataformafor/documentos/livroforpdi>> Acesso em: 20 nov. 2020

SEBRAE, **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Varejo de moda: perspectivas para 2019. 2019.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/saiba-quais-sao-as-perspectivas-para-o-varejo-da-moda-até-2019>>. Acesso em: 24.abril. 2020.

\_\_\_\_\_. **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: 13 nov. 2021.

\_\_\_\_\_. **Comércio: Varejo de Moda** Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/011e25fbc3eb382604afbcc7c96629cb/\\$File/7485.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/011e25fbc3eb382604afbcc7c96629cb/$File/7485.pdf)>. Acesso em: 24 nov. 2020.

\_\_\_\_\_. **Os impactos da pandemia no varejo de moda.** 2020. Disponível em: <<https://sebraeunegocio.com.br/artigo/os-impactos-da-pandemia-no-varejo-de-moda>> . Acesso em: 10 nov.2020

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Setor/Segmento Comércio de Vestuário.** 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Come%CC%81rcio%20de%20Vestua%CC%81rio.pdf>> Acesso em: 10 Dez.2020

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida. São Paulo.** 2014. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/causa_mortis_2014.pdf). Acesso em: 20.Out.2020.

\_\_\_\_\_. **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: 13 nov. 2021.

SILVA, EDSON. **Por que apostamos em gerenciador financeiro para MPEs.** 2013.

SOUZA, S. R. A.; GUERRA, M. G. G. V. **Autoavaliação institucional da Universidade Federal da Paraíba: diagnóstico a partir da Comissão Própria de Avaliação.** Revista Diálogo Educacional, v. 20, n. 64, 2020.

STÁBILE, S.; BEZERRA, M.P.; DIAS, A. S. **Planejamento Estratégico Das Micro E Pequenas Empresa: Um Estudo Da Indústria De Cosméticos.** Administração de Empresas em Revista, v. 1, n. 11, p. 148-167, 2017.

TERENCE, A.C.F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** 2002. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.** Pioneira, 2000.

TURRIONI, J.B.; MELLO, C.H.P. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção.** Itajubá: Unifei, 2012.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos.** Bookman editora, 2015.

## APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Como e há quanto tempo a empresa deu início a suas atividades? Qual foi o objetivo?
2. Quais são os produtos comercializados pela sua empresa?
3. Em qual cidade e região sua empresa atua?
4. Qual fatia de mercado você definiu para atuar?
5. Ocorreram mudanças no propósito da empresa ao longo de sua atuação? Se sim, descreva.
6. Quantas pessoas compõem o quadro de funcionários atualmente? Quantos são em cargos administrativos e quantos são em cargos operacionais?
7. Quem são seus fornecedores? Onde estão localizados?
8. A empresa terceiriza algum serviço? Se sim, quais?
9. Você conhece seus concorrentes? Onde eles estão localizados? Pontue o que acredita que seus concorrentes se destacam em relação a sua empresa.
10. Quais são os diferenciais dos seus produtos/serviços frente à concorrência?
11. Em um horizonte de planejamento de 3 ou 5 anos. Como gostaria que sua empresa estivesse ao final desse período? Quais objetivo(s) que a empresa irá atingir durante este período.
12. Conseguiria determinar algum tipo de indicador de avaliação e metas numéricas que poderiam ser atingidas nesse período de tempo?
13. Se sua empresa fosse uma pessoa, por quais atitudes ela deveria ser conhecida, lembrada e admirada?
14. Essa lista de atitudes poderia servir como a lista de valores do seu negócio? Se não, refaça a lista de atitudes com base nos valores do seu negócio.
15. Quais são suas melhores atividades/produtos/serviços?
16. Você consegue identificar quem são seus clientes e identificar as necessidades desses? Se sim, como?
17. A empresa já realizou alguma pesquisa de satisfação com os clientes? Se sim descreva, se não, como realizá-la poderia impactar nas suas atividades?

18. Como se comportam os clientes da empresa? São sensíveis a algum elemento (preço, qualidade, atendimento)?
19. A empresa estabelece estratégias e planejamentos voltados ao marketing?
20. Relacionando os objetivos da empresa e seus valores, quais elementos de marketing acredita que são e/ou seriam necessários serem implantados?
21. O que acredita que os clientes mais valorizam ao comprar os seus produtos?
22. Quando um cliente deixa de comprar com você e escolhe outra do mesmo ramo, o que acredita que pode ter levado a essa escolha?
23. Como são identificadas as necessidades de novas contratações e ou substituições de colaboradores?
24. Como é o relacionamento com seu funcionário ?
25. Seus funcionários têm os conhecimentos necessários para desempenhar a função? O que você acredita que pode melhorar?
26. São realizadas reuniões de avaliação e feedback com os colaboradores? Se sim, com qual frequência?
27. O seu negócio é um ambiente agradável para seu colaborador?
28. Como você descreveria o seu negócio no cenário de pandemia? Você conseguiria visualizar pontos positivos e negativos que esse contexto trouxe ao seu empreendimento?
29. Como você avalia o mercado para o setor de vestuário dentro do município em que a empresa atua?
30. Você realiza vendas online? Se sim, Como é realizado este processo?
31. Como as tarefas da loja são definidas ?
32. Quais são os pontos fortes e fracos da empresa?
33. Quais são as oportunidades e ameaças identificadas pela empresa?
34. Você tem auxílio de algum software de gerenciamento de estoque? Se sim, descreva. Caso não, como realiza o controle de gestão?
35. Você acredita que seu negócio tem potencial para expansão? Se sim, por quê?
36. A partir do ambiente organizacional e da sua perspectiva de mercado, quais são hoje os objetivos e metas da empresa?
37. A empresa possui plano de ação para atingimento de metas e objetivos? Se sim, é do conhecimento dos seus colaboradores? Como?
38. Em sua perspectiva, embasado (a) em sua experiência no mercado, de que modo a empresa pode obter crescimento?