



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



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA LOJA DE BRINQUEDOS NA CIDADE DE JOÃO MONLEVADE.

ANNA CAROLINA DOMINGUES CORRÊA

JOÃO MONLEVADE, MG
2023

ANNA CAROLINA DOMINGUES CORRÊA

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: MSc. Viviane da Silva Serafim Cota

JOÃO MONLEVADE
2023

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

C824p Corrêa, Anna Carolina Domingues.

Planejamento estratégico e pequenas empresas [manuscrito]: um estudo de caso de uma loja de brinquedos na cidade de João Monlevade. / Anna Carolina Domingues Corrêa. - 2023.
62 f.: il.: color..

Orientadora: Profa. Ma. Viviane da Silva Serafim Cota.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Brinquedos. 2. Empresas familiares. 3. Inteligência competitiva (Administração). 4. Pequenas e médias empresas - Administração. 5. Planejamento estratégico. I. Cota, Viviane da Silva Serafim. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 005.21

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6-2431



FOLHA DE APROVAÇÃO

Anna Carolina Domingues Corrêa

Planejamento estratégico e pequenas empresas: um estudo de caso em uma loja de brinquedos na cidade de João Monlevade

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Engenharia de Produção.

Aprovada em 22 de Março de 2023, com a nota 9,0.

Membros da banca

Prof. MSc Viviane da Silva Serafim Cota - Orientadora - Universidade Federal de Ouro Preto
Prof. Dr^a Alana Deusilan Sester Pereira - Universidade Federal de Ouro Preto
Prof. Dr Rafael Lucas Machado Pinto - Universidade Federal de Ouro Preto

Prof. MSc Viviane da Silva Serafim Cota, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 24/04/2023.



Documento assinado eletronicamente por **Viviane da Silva Serafim Cota**, **PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 24/04/2023, às 19:33, 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, informando o código verificador **0514258** e o código CRC **33F57377**.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde e força para superar todas as dificuldades que transcorreram no período de formação.

A minha família e ao meu namorado, por me acompanharem em todos os momentos difíceis de minha vida, me dando força, incentivo e, principalmente acreditando, assim como eu, em meus sonhos.

Aos meus familiares, que acreditam no meu potencial e se alegram com cada conquista por mim alcançada.

Aos meus colegas que muito me ajudaram, com palavras, gestos de carinho e afeto.

A esta universidade, aos meus professores e colegas do curso por terem compartilhado comigo etapas importantes de aprendizado.

A minha querida orientadora Viviane da Silva, pela confiança, paciência, estímulo e pelo suporte no pouco tempo que lhe coube.

E por fim, mas não menos importante, a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada!

“É muito melhor lançar-se
em busca de conquistas
grandiosas, mesmo expondo-se
ao fracasso, do que alinhar-se
com os pobres de espírito,
que nem gozam muito nem sofrem muito,
porque vivem numa penumbra cinzenta,
onde não conhecem nem vitória, nem derrota.”

Theodore Roosevelt

RESUMO

O presente estudo possui como objetivo geral a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico para os próximos dois anos, para uma pequena empresa do ramo de brinquedos no município de João Monlevade/MG. O trabalho decorreu-se através de uma abordagem qualitativa, onde o método selecionado foi o estudo de caso com objetivos descritivos, através de uma natureza aplicada. Em relação aos métodos de coleta de dados, foram utilizadas a observação direta, entrevistas realizadas com a proprietária e aplicação de um questionário semiestruturado. Através das análises dos dados notou-se a falta de um planejamento estratégico estruturado, bem como o uso de ferramentas de gestão. A partir disso, com a finalidade de elaborar um planejamento estratégico para a organização, escolheu-se o modelo proposto por Oliveira (2007), constituído das seguintes fases: diagnóstico estratégico, com identificação de visão, valores, análise do ambiente interno e externo e análise de concorrentes; identificação da missão; construção dos instrumentos prescritivos e quantitativos e por fim controle e avaliação. Por fim, ressalta-se a importância do planejamento estratégico para as organizações, e espera-se que com a construção do planejamento estratégico a empresa estudada possa implementar o plano de ação proposto e priorizar as ações que garantem uma maior vantagem competitiva no mercado.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico, Pequenas Empresas, Empresa Familiar e Brinquedos.

ABSTRACT

The present study has as its general objective the elaboration of a strategic planning proposal for the next two years, for a small company in the toy business in the municipality of João Monlevade/MG. The work took place through a qualitative approach, where the selected method was the case study with descriptive objectives, through an applied nature. Regarding data collection methods, direct observation, interviews with the owner and application of a semi-structured dialogue were used. Through data analysis, it was noted the lack of strategic planning, as well as the use of management tools. From this, with the purpose of elaborating a strategic planning for the organization, the model proposed by Oliveira (2007) was chosen, presenter of the following phases: strategic diagnosis, with identification of vision, values, analysis of the internal and external environment and competitor analysis; mission identification; construction of prescriptive and quantitative instruments and finally control and evaluation. Finally, the importance of strategic planning for organizations is highlighted, and it is expected that with the construction of strategic planning, the studied company will be able to implement the proposed action plan and prioritize actions that guarantee a greater competitive advantage in the market.

Keywords: Strategic Planning, Small Business, Family Business and Toys.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cinco Forças Competitivas de Porter	13
Figura 2 - Classificação dos Procedimentos de Pesquisa	16
Figura 3 - Processo de coleta de dados	18
Figura 4 - Caderno utilizado para controle de vendas	22
Figura 5 - Caderno utilizado para controle de vendas	23
Figura 6 - Caderno utilizado para controle de compras a prazo	24
Figura 7 - Modelo de nota promissória	25
Figura 8 - Cadernos para controle de vendas com cartões	26
Figura 9 - Cadernos para controle de vendas com cartões	26
Figura 10 - Caderno para controle de contas a pagar	28
Figura 11 - Caderno para pagamento de cartões	28
Figura 12 - Caderno para pagamento de cheques	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Metodologias de Planejamento Estratégico	10
Quadro 2 - Matriz SWOT	12
Quadro 3 - Matriz SWOT da organização	32
Quadro 4 - 5 Forças de Porter	37
Quadro 5 - Plano de Ação.....	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5W2H - *What, Where, When, Why, Who, How, How much*

DARF - Documento de Arrecadação de Receitas Federais

EPP - Empresa de Pequeno Porte

GPS - Guia da Previdência Social

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IGP-M - Indicador Geral de Preços do Mercado

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social

ME - Microempresa

MEI - Microempreendedor Individual

PIB - Produto Interno Bruto

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SSM - *Soft System Methodology*

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema	2
1.2 Objetivos	2
1.2.1 Objetivo Geral	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.3 Contextualização do Problema	3
1.4 Justificativa do Trabalho	4
1.5 Organização do Trabalho	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1 Micro e Pequenas Empresas	6
2.2 Planejamento Estratégico	7
2.3 Modelos de Planejamento Estratégico	9
2.4 Ferramentas do Planejamento Estratégico	11
2.4.1 Matriz SWOT	12
2.4.2 Forças de Porter	13
2.4.3 5H2W	15
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	16
3.1 Classificação da Pesquisa	16
3.2 Coleta de Dados	18
4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	20
4.1 Histórico da Organização	20
4.2 Práticas de Gestão já realizadas	20
4.2.1 Administrativo	21
4.2.2 Aquisição de produtos	30
4.2.3 Vendas/Divulgação de Produtos	31
4.3 Fases para elaboração e implementação do Planejamento Estratégico	31
4.4. Resultados e Discussões	42
4.4.1 Etapas do Planejamento Estratégico	42
4.4.2 Análise Crítica	42
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	43
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICE	49

1. INTRODUÇÃO

As empresas estão cercadas de incertezas, onde a concorrência acirrada, a competitividade, as instabilidades e a dinamicidade do mercado, fazem com que as empresas enfrentem cada vez mais desafios. Em muitos casos, para contornar esse cenário, Almeida e Oliveira (2020), afirmam que uma estratégia é a construção de um planejamento estratégico.

De acordo com Tavares (1991) *apud* Teixeira e Alonso (2014), a falta de gerenciamento das pequenas empresas, implica com que as mesmas estejam sujeitas às fraquezas que o mercado impõe. O mesmo raciocínio é ratificado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2014), onde afirma que a falta de planejamento estratégico é uma das principais razões para a mortalidade precoce das empresas.

Segundo Kotler e Armstrong (1993), o planejamento estratégico pode ser definido como um processo cujo objetivo é contribuir com o potencial da empresa, atualização dos seus objetivos e realizar adaptações diante das oportunidades de mercado. Oliveira (1986) *apud* Terence (2002), afirma que o planejamento estratégico estimula a empresa a crescer, se desenvolver, diversificar e inovar. Nesse contexto, Oliveira e Forte (2014), apontam que possuir um planejamento estratégico contribui para a sobrevivência da empresa, sendo indispensável para qualquer tipo de organização, independente do porte e ramo de atuação.

Lima e Nascimento (2019), apontam em seu estudo que as empresas familiares são muito importantes na economia do país, todavia, estão mais sujeitas ao fracasso. Mota *et al.* (2019), afirmam que uma das principais causas de falência de empresas de pequeno porte é a falta de planejamento estratégico.

Este trabalho tem como objeto de estudo, uma empresa que está localizada na Cidade de João Monlevade, da qual faz parte da Mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte e da Microrregião de Itabira. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2021), a cidade possui uma área de 99,1 Quilômetros quadrados, aproximadamente 80 mil habitantes e detém de um Produto Interno Bruto (PIB) per Capita de R \$41,4 mil. Nesse cenário, para embasar a proposta de elaboração do planejamento estratégico, será utilizado o modelo de Oliveira (2007).

1.1 Problema

Segundo dados do Sebrae (2014), as principais causas de mortalidade de empresas são: a falta de planejamento prévio, gestão empresarial e comportamento empreendedor. Esse mesmo estudo mostra que ao iniciar as atividades parte dos empreendedores não levantaram informações importantes sobre o mercado (clientes, concorrentes, fornecedores), bem como mais da metade não realizaram o planejamento de itens básicos antes do início das atividades da empresa. Desta forma, PORTER (1989) *apud* Soares (2019), afirma que o planejamento estratégico é uma das ferramentas de gestão que contribui para o alcance de objetivos da organização, sendo necessário a construção deste para que a mesma se mantenha competitiva no mercado.

A empresa em estudo, é uma empresa de pequeno porte, fundada em 1998, situada na cidade de João Monlevade e composta apenas pela proprietária. Todavia, a empresa em questão, embora fundada no final da década de 90 não possui um planejamento formal estruturado. Baseado então nesse aspecto, este estudo busca através da elaboração de uma proposta de planejamento estratégico, propiciar estratégias comerciais e organizacionais para a organização.

O problema deste trabalho está no fato da empresa não possuir um planejamento estratégico estruturado. A vista disso, a proposta deste trabalho é elaborar um planejamento estratégico cujo objetivo é buscar melhorias na gestão da organização com a finalidade de obter vantagem competitiva. Nesse sentido, surge a seguinte questão norteadora para o desenvolvimento deste trabalho: *Como o planejamento estratégico pode ser estruturado para auxiliar uma empresa do ramo de brinquedos?*

1.2 Objetivos

A seguir, são apresentados os objetivos do presente trabalho. Estes se subdividem em Objetivo Geral e Objetivos Específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem por objetivo “elaborar uma proposta de planejamento estratégico para os próximos dois anos, para uma pequena empresa do ramo de brinquedos no município de João Monlevade/MG”.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para auxiliar o objetivo geral, serão apresentados os seguintes objetivos específicos:

- Conhecer o histórico da organização;
- Levantar as práticas de gestão já adotadas;
- Elaborar uma proposta de planejamento estratégico com base no modelo proposto por Oliveira (2007).

1.3 Contextualização do Problema

O planejamento estratégico é considerado uma ferramenta de suma importância para o alcance de metas de uma organização. Silva (2013) *apud* Mendes (2017), afirma que a alta taxa de mortalidade das organizações se deve a alguns fatores como: a ausência de gestão financeira, inexperiência ao realizar o planejamento estratégico e a economia.

Nesse caso, a empresa estudada possui 25 anos de mercado. Contudo, seu processo de gestão sempre foi baseado nas próprias percepções da proprietária, o que foi bem significativo dado que a organização já está no mercado de brinquedos desde o final da década de 90. Porém acredita-se que o uso de ferramentas de melhoria podem contribuir para um melhor desempenho comercial.

A elaboração de estratégia de acordo com Fischmann e Almeida (2010) *apud* Soares (2019), podem beneficiar as organizações no que concerne a tomada de decisões mais precisas, realizar análise ambiental, entendimento do ambiente no qual estão inseridos, redução de riscos e antecipação de eventos futuros. Dessa forma, notou-se a necessidade da elaboração de um planejamento estratégico a fim de inovar, formalizar, nortear as atividades, bem como deixar mais técnica as atividades de gestão da empresa estudada.

1.4 Justificativa do Trabalho

A relevância desse trabalho está no fato de não possuir pesquisas nessa área que abordam o tema sobre planejamento estratégico em uma loja de brinquedos de pequeno porte. O que é justificado através do levantamento realizado em algumas bases de dados. Neste intuito foi realizado um levantamento da produção científica pela *internet*, através dos seguintes bancos de dados: *Scielo*, *ScienceDirect* e *Emerald Insight*, realizado em Janeiro de 2023. Para o levantamento dos artigos foi utilizado os seguintes descritores: "Planejamento estratégico"; "*Estrategic Plannig*", "Pequenas empresas", "*Small business*", "Empresa familiar", "*Family business*", "Brinquedos", "*Toys*".

A seguir, seguem os critérios utilizados para a seleção da amostra:

- Documentos do tipo "artigo";
- Artigos que abordavam a temática proposta;
- Artigos publicados nos últimos 5 anos;
- Apenas artigos disponíveis com texto completo;
- Artigos publicados em língua portuguesa; espanhola e inglesa;
- Artigos que não fossem revisão sistemática de literatura.

Como critério de exclusão tem-se: trabalhos científicos que não atendam a questão do estudo. Ao combinar os descritores "Planejamento Estratégico" e "Pequenas Empresas" e "Brinquedos", "*Estrategic Plannig* (Planejamento Estratégico)" e "*Small business* (Pequenas Empresas)" e "*Toys* (Brinquedos)", "*Estrategic Plannig* (Planejamento Estratégico)" e "*Family business* (Empresa Familiar)" e "*Toys* (Brinquedos)" e "Planejamento estratégico" e "Empresa familiar" e "Brinquedos" utilizando a base de dados *Scielo* não foram encontrados nenhum resultado. Ao combinar os mesmos descritores utilizando a base de dados *ScienceDirect*, também não foi encontrado nenhum resultado, da mesma forma aconteceu na base de dados *Emerald Insight*. Dessa forma, percebe-se que esse levantamento não resultou em nenhum achado, o que justifica a relevância do trabalho para a Engenharia de Produção.

Através da pesquisa sobre a empresa, evidencia-se que as possíveis melhorias provenientes da aplicação do planejamento estratégico estão em mitigar possíveis dificuldades enfrentadas pela empresa e melhorias em sua gestão. Da mesma forma, espera-se que esse trabalho contribua não só para a empresa como também para a comunidade de João Monlevade, além de servir como uma forma de alerta sobre a importância do planejamento estratégico, em especial para empresas de brinquedos de pequeno porte, como ferramenta de gestão com o objetivo de conseguir vantagem competitiva.

Nessa perspectiva, a temática principal do trabalho, que é o planejamento Estratégico, é outro fator relevante, visto que de acordo com a Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO)(1998), ela está dentre os conhecimentos esperados e desejados à formação do (a) engenheiro (a) de produção. De acordo com o mesmo autor, uma das grandes áreas da Engenharia de Produção é a “Gestão Estratégica e Organizacional”, sendo o planejamento estratégico, um dos métodos propostos por essa área e explorados durante a graduação, cujo objetivo é auxiliar as empresas quanto a sua estrutura organizacional na busca por resultados. Ademais, espera-se também que esse trabalho contribua para a formação da autora quanto engenheira, visto que, é possível colocar em prática todo o conhecimento que foi absorvido ao longo do curso, além de ser um rico momento de socialização onde é possível ter contato com outros estudos de outros escritores.

1.5 Organização do Trabalho

O presente trabalho está organizado nos seguintes tópicos. O capítulo 1, trouxe uma breve introdução, de forma a contextualizar o trabalho como um todo, os objetivos da pesquisa, a justificativa e relevância pela qual se dá a pesquisa. O capítulo 2 dedica-se à revisão bibliográfica, que traz a base teórica na qual este trabalho foi construído. Já no capítulo 3, é explicitada a metodologia utilizada para a execução e sustentação deste trabalho. O capítulo 4 faz a apresentação da empresa. O capítulo 5 contempla os resultados e discussões. Por fim, no tópico 6 busca-se apresentar as considerações finais e as sugestões para trabalhos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico está voltado na construção de conceitos voltados à compreensão de alguns temas relevantes para o trabalho. Dessa forma, irá introduzir as características das pequenas empresas; os conceitos de planejamento estratégico, apresentando algumas das suas vantagens discutidas na literatura; as metodologias de Planejamento Estratégico presentes na literatura e as ferramentas utilizadas na construção do Planejamento Estratégico.

2.1 Micro e Pequenas Empresas

Para Mendes (2017), as Micro e Pequenas Empresas têm um papel significativo na criação de empregos e renda, oferecendo uma ampla gama de produtos e serviços. Essas empresas são mais comuns nos setores de comércio e serviços. O SEBRAE (2006), classifica o porte das empresas seguindo a renda anual das mesmas, classificando como:

- Microempresa (ME): empresas com receita bruta anual de até R\$ 360 mil;
- Empresa de Pequeno Porte (EPP): empresas com receita bruta anual acima de R\$ 360 mil e até R\$ 4,8 milhões.

Além disso, o SEBRAE (2013), também classifica o porte dos estabelecimentos segundo o número de empregados, na área de comércio e serviços, sendo Microempresa (ME) até 9 empregados e Empresa de Pequeno Porte (EPP) de 10 a 49 empregados.

Ainda segundo o SEBRAE (2022), 99% das empresas brasileiras são pequenos negócios, totalizando um número de 21,4 milhões de pequenos negócios no país (MEI + ME + EPP). De acordo com Mota *et al.* (2019), uma das principais empresas geradoras de emprego são as pequenas empresas, com grande representação na economia mundial.

Analisando as micro e pequenas empresas Cezarino e Campomar (2007, p.2) trazem uma abordagem da importância dessas empresas no cenário nacional:

No Brasil, elas representavam 70% da força de trabalho, 21% do PIB nacional e 98% do total de estabelecimentos em 1994. [...] entre 1995 e 2000 a diferença de contratações e demissões nas MPE foi de mais de um milhão e 400 mil, enquanto nas grandes empresas foi de 29.652 novos postos de trabalho. Em 2000, havia 2.161.783 MPE representando 93% do total de estabelecimentos empregadores proporcionando emprego a 26% dos trabalhadores formais. [...]. O retrato do Brasil em 2003, quanto à classificação das empresas por porte e setor é o seguinte: na indústria, o percentual de

micro e pequenas empresas é de 96,37%; no comércio, é de 99,2% e no setor de serviços é de 97,43%. (CEZARINO e CAMPOMAR, 2007, p.2).

Cezarino e Camponar (2007), apontam que uma das desvantagens das pequenas empresas é a alta carga tributária brasileira. Esses autores ainda afirmam que uma das dificuldades das micro e pequenas empresas sobreviverem está no fato de possuírem gestão informal, escassez de recursos e baixo nível gerencial. Kivrak e Arslan (2008) *apud* Mendes (2017), corroboram essa ideia ao afirmar que o fracasso de qualquer organização está relacionado a condições macroeconômicas e ao governo. Além disso, Mota *et al.* (2019), apontam a falta de capacitação dos líderes como uma dificuldade para o crescimento da organização.

Nas pequenas empresas, na maioria dos casos, se direciona a atenção para o atendimento a uma série de eventos que dizem respeito somente ao cotidiano, pois além do aspecto multifuncional verificado entre os seus profissionais, destaca-se ainda o fato do processo de gestão ficar a cargo dos sócios-proprietários (SILVA, 2007, p.38).

Nessa perspectiva, é evidente a importância das micro e pequenas empresas para a economia brasileira. Machado *et al.* (2022), apontam a importância do planejamento para a sobrevivência da organização, visto que através do planejamento é possível tomar decisões mais assertivas. Dessa forma, o próximo tópico abordará sobre o planejamento, seus conceitos, bem como suas vantagens para as empresas.

2.2 Planejamento Estratégico

Ducker (1994), abordou em seu livro denominado de Introdução à administração diversos conceitos voltados à melhoria contínua, dentre eles, o planejamento estratégico. Conforme exposto, o planejamento é um processo contínuo realizado com base no maior conhecimento possível sobre um dado futuro contido, ou seja, tomar decisões levando em conta possíveis riscos e consequências da ação inicial. Nesse contexto, o autor ressalta que é preciso organizar sistematicamente as atividades necessárias para iniciar a execução de cada uma delas. Nesse sentido, o conceito de planejamento estratégico surgiu por volta de 1965 com Igor Ansoff através do seu livro '*Corporate Strategy*'. “Nesta obra, Ansoff conceitua a estratégia como um conjunto de regras para a tomada de decisão sob as condições do

desconhecimento parcial, e tais decisões referem-se à relação da instituição com o seu ambiente” (NEIS e PEREIRA, 2015).

Para Piorun (2011), o planejamento estratégico é uma ferramenta de gerenciamento que foi desenvolvido no mundo dos negócios com o objetivo de expandir os lucros. Seguindo esta ideia, Petrocchi (2007, p.35), afirma que “Planejamento é a definição de um futuro desejado e de todas as providências necessárias à sua materialização”. Tennant e Roberts (2001), apresentam algumas regras básicas que o planejamento estratégico deve seguir, regras como: metas desafiadoras, contribuição da gerência e uma visão equilibrada e realista, essas regras fazem parte de uma estratégia que leva em consideração os níveis atuais em que a empresa se encontra. Cada empresa deve desenvolver o planejamento estratégico que melhor se adequa à sua realidade, para que ele possa responder às necessidades da empresa.

Oliveira (1998), afirma que com base em uma análise interna e externa do ambiente, identificando e compreendendo possíveis pontos de melhorias, uma estratégia pode ser levantada com base nos fatores reais da atividade. A partir disso, o autor indica também que existem alguns pontos importantes para que as organizações comecem a aderir o planejamento como, a título de exemplo, mudanças na economia, alteração no cenário político do país e inovações tecnológicas.

Ao apontar soluções positivas para a dificuldade encontradas por meio do diálogo entre gestores e administradores ele evita erros a longo prazo além de se concentrar em assuntos que são de maior relevância para a empresa no atual cenário que ela encontra (SILVA, 2007). Assim se faz a importância do planejamento estratégico, ferramenta esta que é capaz de garantir melhoria contínua às empresas de pequeno, médio e grande porte (TEIXEIRA e ALONSO, 2014).

Uma das funções do processo administrativo é o planejamento que visa acima de tudo compor instrumento de administração estratégica para incorporar controle de turbulências. Tais turbulências quando resolvidas de modo positivo possibilitam a empresa não somente maior competitividade mais a garantia de melhores resultados as organizações (SILVA e LEON, 2013). Ademais, Silva (2022), afirma que a literatura aponta para a existência de diferentes tipos de metodologias sobre o Planejamento Estratégico. Dessa forma, o tópico abaixo abordará sobre os principais modelos e suas características.

2.3 Modelos de Planejamento Estratégico

Na literatura existem diferentes modelos acerca do planejamento estratégico. Segundo estudos de Terence (2002), as metodologias mais adotadas para aplicação do planejamento estratégico seguem o modelo de Bethen (1998), Certo e Peter (1993), Fischmann (1987), Oliveira (1991 e 1998) e Thompsom Jr e Strickland III (2000).

Bethlem (1998), afirma que a estratégia empresarial é um fenômeno complexo, pois envolve a adaptação ideal da empresa em diversos aspectos, cada um com inúmeros elementos dominantes, sendo que cada elemento pode resultar em diferentes cenários e conseqüentemente em várias ações. A metodologia proposta pelo mesmo autor consiste em alguns exercícios e atividades, a saber:

- exercício 1: estabelecimento dos objetivos e estratégias;
- exercício 2: elaboração do plano estratégico;
- exercício 3: execução e implementação das ações necessárias.

A metodologia proposta por Certo e Peter (1993), é composta pela etapa de planejamento, onde em primeiro lugar é feito a análise do ambiente, em segundo lugar o estabelecimento da diretriz organizacional, e por último a formulação da estratégia; implementação e controle. De acordo com os autores, para a integração do ambiente as etapas são contínuas e cíclicas.

O modelo de Fischmann (1987), consiste em dois estágios, sendo o primeiro composto de cinco etapas, a saber: análise interna e externa, definição de objetivos e metas, formulação de estratégias alternativas, estabelecimento de critérios e seleção de estratégias. O segundo estágio é composto por três etapas: implementação da estratégia, execução do plano estratégico e avaliação e controle. Sua proposta de modelo baseia-se na sua vasta experiência com planejamento estratégico.

Oliveira (1998), baseia seu modelo em entender primeiramente onde a empresa está para posteriormente definir onde ela quer chegar. Dessa forma, seu estudo é composto por cinco fases: formulação das estratégias empresariais; formulação e escolha de estratégias empresariais alternativas; escolha das estratégias empresariais a serem implementadas; implementação das estratégias empresariais escolhidas e por último, controle e avaliação das estratégias empresariais implementadas. Contudo, antes de implementar a fase 1, faz-se

necessário realizar o diagnóstico estratégico, missão da empresa, cenários estratégicos, e identificação de objetivos.

O modelo proposto por Thompson Jr e Strickland III (2000), consiste em cinco tarefas, sendo elas: desenvolver a visão estratégica e missão do negócio; estabelecer objetivos; elaborar estratégias; implementar estratégia; avaliar o desempenho, revisar os desenvolvimentos e iniciar correções. Dessa forma, para Thompson Jr e Strickland III (2000), elaborar uma estratégia empresarial de sucesso e eficiente, está relacionado em possuir uma visão clara, definir objetivos, além de estar constantemente aprimorando a estratégia. Levando em consideração os modelos apresentados o Quadro 1 ilustra as características de cada modelo.

Quadro 1 - Metodologias de Planejamento Estratégico

Metodologias de Planejamento Estratégico	Características
Bethlem (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento dos objetivos; • Estabelecimento das estratégias; • Elaboração do plano estratégico; • Implantação e execução das ações necessárias.
Certo & Peter (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Análise do ambiente; • Estabelecimento da diretriz organizacional (missão e objetivo); • Formulação da estratégia; • Controle estratégico.
Fischmann (1987)	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação das necessidades e possibilidades; • Análise do ambiente; • Definição dos objetivos e metas; • Formulação de estratégias alternativas; • Estabelecimento de critérios; • Seleção de estratégias; • Implementação da estratégia; • Execução do plano estratégico; • Avaliação e controle.
Oliveira (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Sustentação da estratégia empresarial; • Formulação da estratégia empresarial; • Formulação e seleção das estratégias alternativas; • Escolha das estratégias; • Implementação das estratégias; • Controle e avaliação das estratégias.
Thompson Jr. & Strickland III (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento da visão/missão estratégica; • Estabelecimento dos objetivos; • Elaboração da estratégia; • Implementação e execução da estratégia; • Avaliação, revisão e correções.

Fonte: Adaptado de Silva (2022, p.22)

O modelo de Oliveira foi escolhido para o desenvolvimento do presente estudo devido o mesmo ser bem completo, apresentando quatro macro etapas bem definidas e sucintas, além da metodologia ser de fácil aplicação, execução e adaptação à realidade de cada organização. Porém escolheu-se trabalhar com uma versão mais atual do modelo, sendo a 23ª edição, no ano de 2007 a escolhida.

O modelo escolhido para implementação e elaboração do planejamento estratégico é dividido em 4 fases: diagnóstico estratégico; missão da empresa; instrumentos prescritivos e quantitativos; e controle e avaliação. A Fase I pode ser subdividida em cinco etapas: identificação da visão; identificação dos valores; análise externa; análise interna e análise dos concorrentes. A Fase II é decomposta em cinco etapas: estabelecimento da missão da empresa; estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais, estruturação e debate de cenários; estabelecimento da postura estratégica e estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas. A Fase III é dividida em dois instrumentos interligados, a saber: instrumentos prescritivos e instrumentos quantitativos. Já a Fase IV envolve os seguintes processos:

- Estabelecimento e análise de indicadores de desempenho;
- Avaliação de desempenho;
- Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, projetos e planos de ação estabelecidos;
- Análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas, projetos estabelecidos;
- Tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- Acompanhamento para avaliar a eficiência e eficácia da ação de natureza corretiva;
- Adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa;

Além disso, o autor aconselha que o controle e avaliação dessa última fase seja realizada durante a construção do planejamento estratégico. À vista disso, o próximo tópico irá abordar algumas ferramentas relevantes na construção do planejamento estratégico.

2.4 Ferramentas do Planejamento Estratégico

A presente seção aborda as ferramentas-chaves, que são utilizadas para o desenvolvimento e construção de um Planejamento Estratégico.

2.4.1 Matriz SWOT

Conforme apresentado por Silva *et al.* (2011), a matriz SWOT foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da *Harvard Business School*, e em sequência aplicadas por inúmeros acadêmicos. Ainda segundo os autores, a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

A combinação dos resultados da análise da matriz SWOT estabelecem o planejamento das atividades dentro da organização, dessa forma para a constatação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças advêm sempre dos resultados de uma análise combinada, na qual as condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócios da empresa (YANAZE, 2007).

O Quadro 2, é uma adaptação do estudo de Fernandes (2012), que mostra os pontos que são analisados para construção da matriz SWOT.

Quadro 2 - Matriz SWOT

Análise Interna	Análise Externa	
	Oportunidades	Ameaças
Forças	Existência de potencialidade de ação ofensiva, ou capacidade ofensiva, apontando o quanto as forças podem ajudar a aproveitar as oportunidades do mercado.	Potencial da capacidade defensiva demonstrando o quanto o conjunto de forças está preparado para rechaçar as ameaças que se aproximam.
Fraquezas	Identifica o nível de debilidade da capacidade ofensiva indicando o quanto as fraquezas podem causar problemas para o aproveitamento das oportunidades.	Apresenta o nível de vulnerabilidade da organização indicando o quanto o conjunto de fraquezas pode amplificar o efeito das ameaças.

Fonte: Adaptado de Fernandes (2012).

Em consonância ao que foi apresentado no Quadro 2 e segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a função da Matriz SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à

organização com seus pontos fortes e fracos. Sendo os resultados obtidos essencial na gestão estratégica competitiva da organização.

2.4.2 Forças de Porter

Conforme Ferreira (2022), o processo de globalização provoca a mudança do ambiente onde as organizações estão inseridas, o tornando cada vez mais dinâmico e competitivo, sendo necessário assim, o monitoramento e análise do ambiente externo onde as organizações estão presentes. Uma forma de se realizar monitoramento do ambiente externo é através da utilização do modelo das cinco forças competitivas de Porter. De acordo com Porter (1986), o ato de competição é formado por cinco forças. Essas cinco forças são ilustradas na Figura 1 e serão explicadas a seguir.

Figura 1 - Cinco Forças Competitivas de Porter



Fonte: Paulini (2009).

Como vista na Figura 1, segundo Porter (1986), existem 5 pontos a serem observados, a saber:

- **Rivalidade entre concorrentes:** esta força está relacionada com a concorrência no mercado (número de concorrentes e market share, taxa de crescimento, grau de diferenciação dos produtos, etc.).
- **Poder de barganha dos clientes:** esta força mede o impacto do consumidor em relação aos atributos do produto, principalmente preço e qualidade.
- **Ameaça de substituição do produto ou serviço:** esta força se relaciona a existência de produtos/serviços que desempenham funções que são equivalentes ou parecidas, podendo ser considerada outra fonte de barganha.
- **Poder de barganha dos fornecedores:** esta força leva em consideração a capacidade dos fornecedores em controlar os preços dos produtos/serviços.

- **Ameaça de novos entrantes:** este fator está relacionado com a facilidade de novos competidores entrarem no mesmo mercado de atuação.

Conforme Almeida (2017), estas cinco forças juntas vão determinar a intensidade da competição no mercado e a possibilidade de sucesso da organização. Dessa forma, segundo Soares (2019), a organização pode tomar uma decisão mais estratégica através da análise dessas cinco forças.

2.4.3 5H2W

Conforme Tazzo, Silva e Spósito (2022), o 5W2H é uma ferramenta utilizada para entender problemas ou oportunidades de melhoria a partir de diferentes perspectivas por meio das sete perguntas:

- *What* (O quê?);
- *Where* (Onde?);
- *When* (Quando?);
- *Why* (Por quê?);
- *Who* (Quem?);
- *How* (Como?);
- *How much* (Quanto?).

Conforme Cruz (2017), o 5W2H auxilia no processo estratégico, e pode ser usado para resolução de problemas, otimização de recursos e processos. Além disso, é uma ferramenta que possui várias aplicações em inúmeros setores, por ser uma metodologia bastante flexível e aplicável a diversas situações. Behr, Moro e Estabel (2008), complementam que a ferramenta é utilizada, respondendo a cada uma das perguntas, dessa forma, a ferramenta ajuda a melhorar a segregação de tarefas dentro de um processo e a ver, de maneira gerencial, como os processos estão se desenvolvendo.

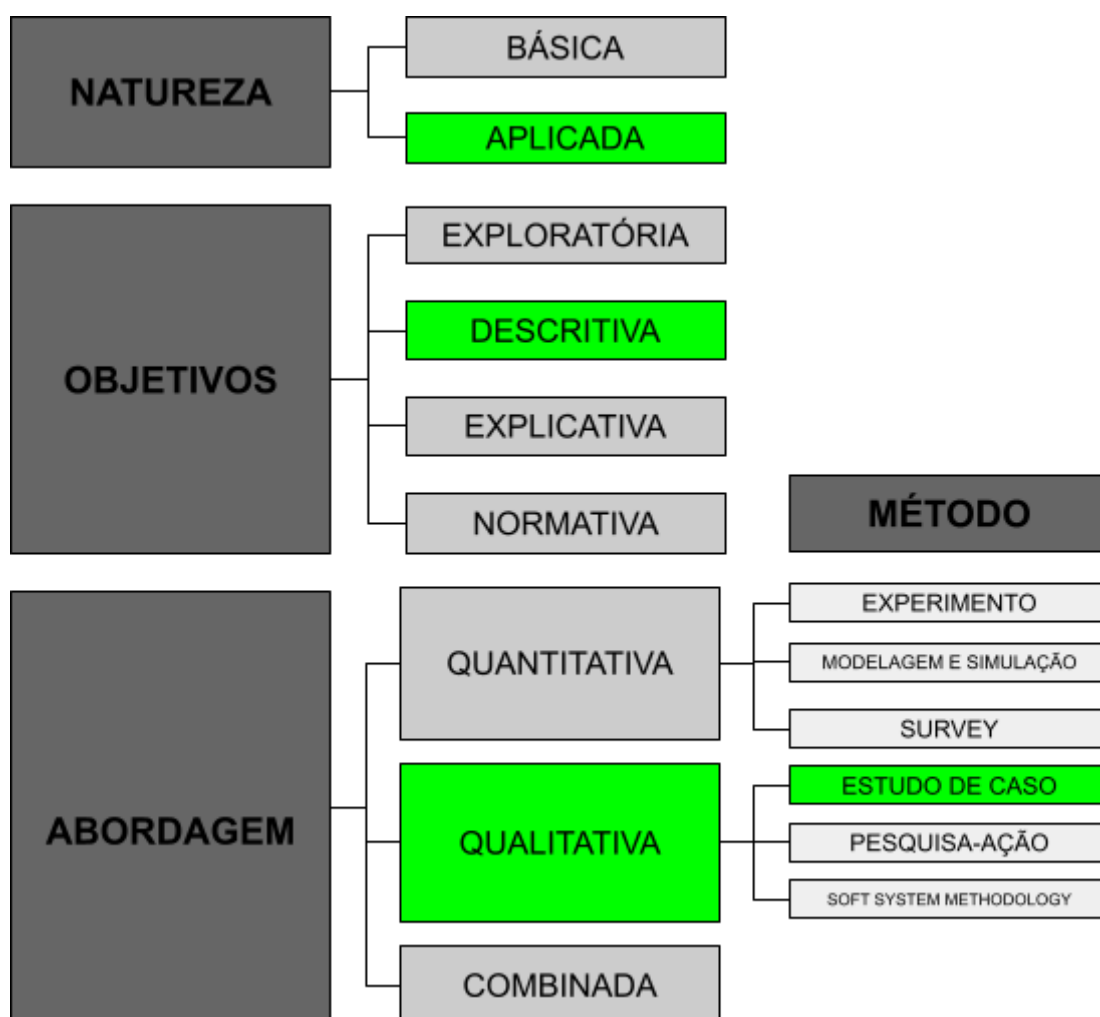
3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Este tópico diz respeito à metodologia adotada, onde será possível compreender as características metodológicas da pesquisa bem como os procedimentos realizados para a construção do trabalho.

3.1 Classificação da Pesquisa

Gil (2002), afirma que a pesquisa científica tem como finalidade responder os problemas propostos, sendo classificado como um método racional e sistemático. Nesse sentido, a classificação de pesquisa do presente trabalho pode ser vista na Figura 2.

Figura 2 - Classificação dos Procedimentos de Pesquisa



Fonte: Adaptado de Turrioni e Mello (2012).

Segundo Turrioni e Mello (2012), a pesquisa pode ser classificada quanto à sua natureza como básica (busca gerar conhecimentos que contribuam para a ciência, sem a obrigação de ter aplicação prática) e aplicada (busca por conhecimentos para aplicação prática de resultados visando a solução de problemas). Dessa forma, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, visto que o objetivo é de levantar as práticas de gestão já adotadas pela organização e elaborar uma proposta de planejamento estratégico contribuindo para um melhor gestão.

Quanto aos objetivos da pesquisa, Turrioni e Mello (2012), o presente trabalho vislumbra-se como uma pesquisa descritiva, uma vez que buscou-se investigar determinado fenômeno através de técnicas de coleta de dados como questionário.

No que se refere à abordagem da pesquisa, a pesquisa pode ser classificada em: quantitativa (o pesquisador captura as evidências das pesquisas por meio da mensuração de variáveis, ou seja, as informações são revertidas em valores numéricos), qualitativa (informações com ênfase na perspectiva do indivíduo que está sendo estudado e que não podem ser expressas em números) e combinada (quando ocorre uma junção entre as pesquisas quantitativas e qualitativas) (TURRIONI e MELLO, 2012). Dessa forma, concluiu-se que o presente estudo possui um caráter qualitativo, tendo em vista que houve a necessidade de se compreender os fenômenos obtidos na coleta de dados, interpretá-los e descrevê-los.

De acordo com Turrioni e Mello (2012), em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa pode ser classificada em duas categorias, as que se enquadram na perspectiva quantitativa (*survey* (estudo quantitativo sobre um determinado grupo de pessoas), pesquisa experimental e modelagem e simulação), qualitativa (estudo de caso, pesquisa-ação e *Soft System Methodology* (Metodologia de sistema flexível) (SSM)) e a combinada (junção da perspectiva qualitativa e quantitativa). Portanto, percebe-se que o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, uma vez que se trata de um estudo de caso cujo objetivo é conhecer mais a fundo uma determinada empresa.

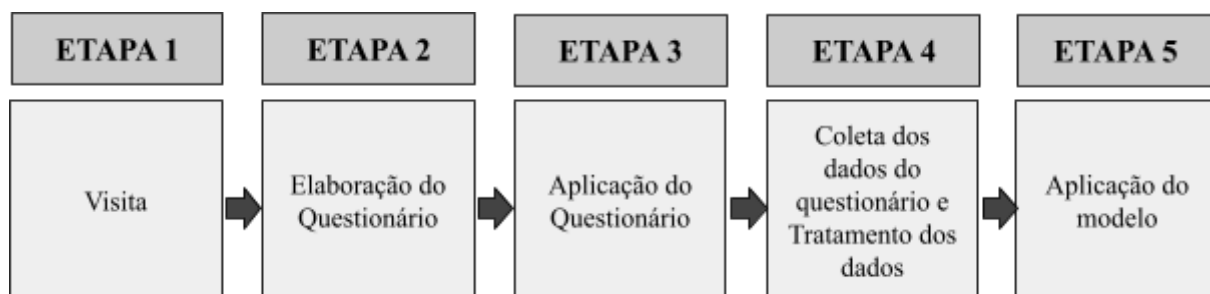
Existem várias abordagens para o desenvolvimento do planejamento estratégico, para escolha dessas abordagens foi identificado o que mais se enquadra com a organização de estudo. Para nortear a proposta de planejamento estratégico foi adotada a metodologia proposta por Oliveira (2007), sua escolha se deu pelo fato do autor apresentar quatro macro etapas bem definidas, sendo elas: diagnóstico estratégico, propósito da organização,

implementação do plano e controle dos resultados. Além disso, a metodologia em questão é de fácil aplicação e adaptação à realidade de qualquer organização.

3.2 Coleta de Dados

A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas, visitas e por meio de um questionário semiestruturado, localizado no Apêndice deste trabalho, aplicado à proprietária da organização estudada, baseado no referencial teórico revisado. O processo de coleta de dados pode ser resumido na seguinte Figura 3.

Figura 3 - Processo de coleta de dados



Fonte: Elaborado pela Autora (2023)

Conforme pode ser visto na Figura 3, a primeira etapa da coleta de dados consistiu em visitas. Ademais, a pesquisadora esteve em contato direto com a organização, nos meses de Janeiro e Fevereiro de 2023 por meio de 6 visitas para fazer observações, coletar evidências, bem como consultar os documentos da organização. As visitas tiveram duração média de 40 minutos, cujo objetivo foi visualizar a instalação e os comportamentos da proprietária anotando informações importantes ao contexto do estudo. Salienta-se que a pesquisadora não interagiu com as atividades da organização.

Logo depois às visitas partiu-se para a parte de elaboração do questionário com base na revisão bibliográfica e que fosse mais pertinente para conseguir suscitar as questões mais importantes para o desenvolvimento deste trabalho. Nesse sentido, foi elaborado o questionário como pode ser visto no Apêndice formado por 43 perguntas, essas foram elaboradas a fim de coletar informações da organização no que tange ao histórico da organização, aos serviços oferecidos, às suas práticas de gestão, dentre outros.

O próximo passo consiste na aplicação deste questionário à proprietária. O questionário foi levado de forma impressa em uma folha A4 de forma presencial pela pesquisadora. Optou-se por fazer um questionário impresso para facilitar na resposta da entrevistada, dessa forma, desconsiderou-se usar o *Google Forms* dado a necessidade de recursos que talvez a entrevistada poderia não saber manipular. A entrevistada levou um total de 6 dias para responder o questionário, onde a mesma ficou esse período mobilizando seus recursos para poder responder esse questionário. No entanto vale destacar que dadas algumas dificuldades técnicas a entrevistada sentiu necessidade de procurar a contadora da empresa para auxiliá-la, haja vista que se sentiu um pouco insegura em algumas perguntas visto que não tinha conhecimento técnico prévio.

Na Etapa 4 foi realizada a coleta dos dados do questionário e a tabulação dos dados. Esses dados em um primeiro momento foram transcritos para o *Word*. Após isso, a pesquisadora optou por conversar com a entrevistada para tentar responder as perguntas e construir esse modelo de planejamento estratégico.

O último passo consistiu em aplicar o modelo escolhido para o estudo em questão. À vista disso, o próximo capítulo apresentará a empresa, as práticas de gestão já realizadas bem como as fases para implementação do planejamento estratégico seguindo o modelo de Oliveira (2007), no qual foi escolhido para realização deste trabalho.

4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Este capítulo tem como objetivo trazer uma breve apresentação da organização e sua história. Além disso, falará sobre as práticas de gestão já realizadas, as fases para elaboração e implementação do Planejamento Estratégico, bem como a análise dos concorrentes.

4.1 Histórico da Organização

“A organização foi fundada com o objetivo de vender e ganhar dinheiro” (verbalização da proprietária). Ou seja, como mostra a verbalização, a empresa foi fundada com o objetivo de subsistência. Nesse objetivo a entrevistada destaca que não foram utilizadas ferramentas de gestão para auxiliar na tomada de decisão para abertura do empreendimento. Ao longo dos anos por motivos pessoais, a empresa mudou a razão social para o nome da proprietária, visto que antes dessa data a empresa estava no nome da sogra da proprietária. A empresa estudada, situa-se na cidade de João Monlevade-MG e foi fundada em 1998.

Durante a realização desta pesquisa, a empresa atende clientes do Médio Piracicaba (Alvinópolis, Bela Vista de Minas, Itabira, João Monlevade, Nova Era, Rio Piracicaba, Santa Bárbara, São Domingos do Prata e São Gonçalo do Rio Abaixo). Possui como atividade principal a comercialização varejista de brinquedos, fantasias, guarda-chuvas e sombrinhas, pelúcias, além de artigos para presentes em geral. Durante a realização desta pesquisa a empresa conta com apenas uma colaboradora que é a proprietária. De acordo com a proprietária, a escolha do ramo se deu devido a facilidade de comprar e vender brinquedos, sendo, na época, outro ramo foi avaliado, que é o ramo de roupas, porém devido a dificuldade em se trabalhar com roupas optou-se pelo ramo de brinquedos.

4.2 Práticas de Gestão já realizadas

No intuito de compreender a realidade da empresa em estudo, durante a pesquisa notou-se que a empresa estudada não possui um planejamento estruturado, mas realiza algumas práticas de gestão. A pesquisadora conseguiu mapear essas práticas em 3 categorias, a saber: administrativo, aquisição de produtos e vendas/divulgação de produtos. A seguir será

apresentado como cada categoria tem suas práticas já estabelecidas. Na categoria de administração, além da parte contábil observou-se que existe:

- cadernos brochurão para anotar as vendas em geral;
- caderno de capa dura para anotar as vendas a prazo;
- notas promissórias;
- caderno pequeno de capa dura para o controle de vendas em cartões;
- caderno para controle de contas;
- caderno para pagamentos de cartões.

No que concerne a aquisição de produtos, a empresa realiza viagem para a cidade de São Paulo e Belo Horizonte. Além disso, outra prática de gestão identificada realizada pela empresa são as vendas/divulgação de produtos.

4.2.1 Administrativo

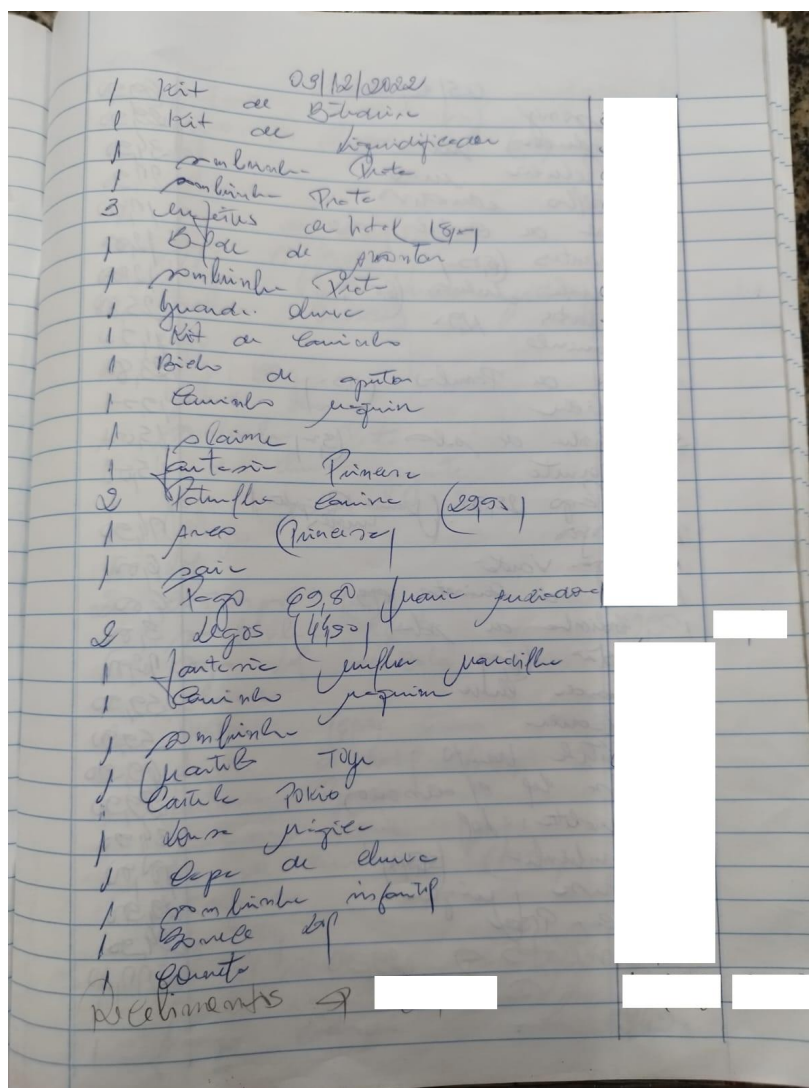
Para fazer o controle de vendas, a proprietária utiliza um caderno brochurão comum como pode ser visto nas Figura 4 e 5.

Figura 4 - Caderno utilizado para controle de vendas



Fonte: Imagens cedidas pela empresa (2023).

Figura 5 - Caderno utilizado para controle de vendas



Fonte: Imagens cedidas pela empresa (2023).

Conforme pode ser visto na Figura 5 acima, para controle das vendas é utilizado um caderno comum brochurão onde no canto direito de cada folha ela faz dois riscos com régua, separando um lado para pagamentos a prazo e outro para pagamentos à vista (dinheiro, cartão de crédito, cartão de débito e pix). No lado direito ela anota a quantidade do produto vendido e sua descrição.

Para os pagamentos a prazo, a proprietária utiliza um outro caderno comum, como demonstra a Figura 6.

Figura 6 - Caderno utilizado para controle de compras a prazo.

Nome do Cliente	Data	Valor	Outros
[Redacted]	26.01.23	29,90	
[Redacted]	26.01.23	84,60	12/1/23
[Redacted]	26.01.23	69,90	10/01/23
[Redacted]	27.01.23	34,90	27/01/23
[Redacted]	27.01.23	29,90	27/01/23
[Redacted]	30.01.23	69,80	
[Redacted]	03.02.23	44,90	
[Redacted]	04.02.23	19,90	
[Redacted]	05.02.23	14,90	
[Redacted]	07.02.23	19,90	
[Redacted]	07.02.23	49,90	
[Redacted]	10.02.23	29,90	
[Redacted]	10.02.23	49,90	
[Redacted]	12.02.23	10,80	29/2/23
[Redacted]	14.02.23	19,90	
[Redacted]	15.02.23	19,90	
[Redacted]	20.02.23	49,90	
[Redacted]	21.02.23	29,90	
[Redacted]	23.02.23	55,80	
[Redacted]	26.02.23	49,90	
[Redacted]	27.02.23	82,90	3/3/23
[Redacted]	30.02.23	198,90	
[Redacted]	02.03.23	105,90	
[Redacted]	04.03.23	174,80	
[Redacted]	06.03.23	79,80	
[Redacted]	11.05.23	34,90	

Fonte: Imagens cedidas pela empresa (2023).

De acordo com a Imagem 6, o controle de vendas a prazo é feito por meio de um caderno comum onde a proprietária anota o nome do cliente, a data de vencimento, o valor da

compra bem como um espaço em branco, respectivamente, nessa ordem. O espaço em branco é reservado para quando o cliente for quitar sua conta. Ao quitar sua conta, a proprietária coloca a data em que o cliente realizou o pagamento.

O controle das vendas a prazo é feito por meio de notas promissórias. Um modelo dessa nota promissória está demonstrado na Figura 7 abaixo.

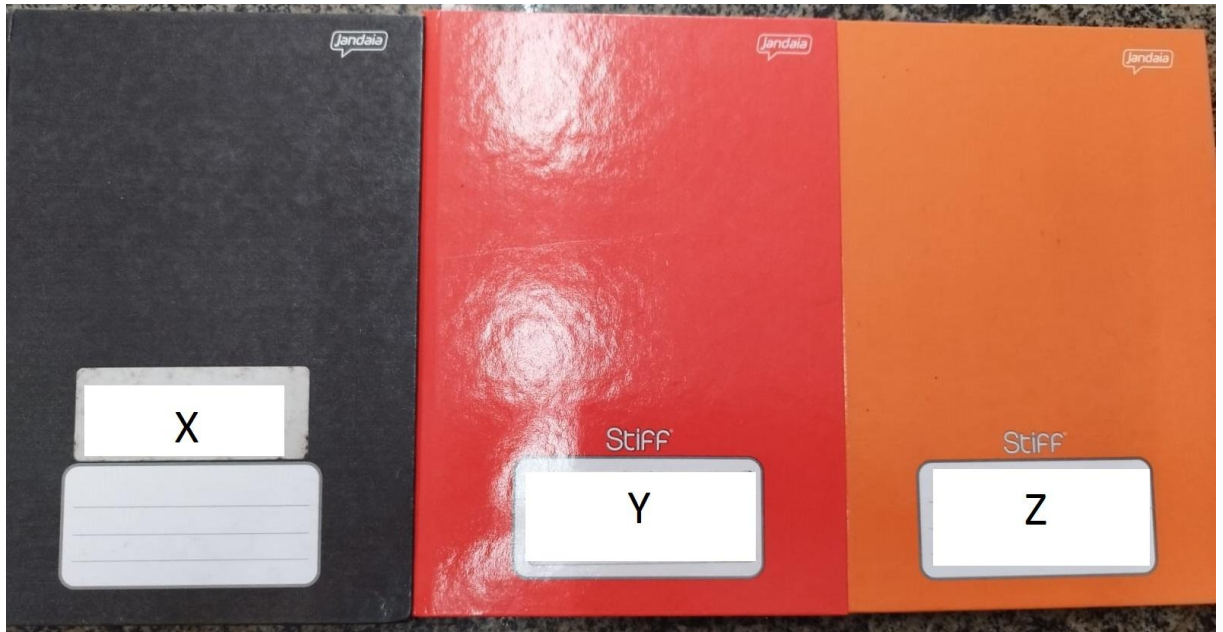
Figura 7 - Modelo de nota promissória

Fonte: Imagens cedidas pela empresa (2023).

A Figura 7 representa um modelo de nota promissória utilizado pela empresa para compras à prazo. As vendas à prazos são pequenas e restritas a poucos clientes, que são aqueles que possuem cadastro ativo desde o surgimento da organização. Não é mensurado a porcentagem de vendas que são feitas a prazo, porém o número de clientes que utilizam essa forma de pagamento é no entorno de 50. Embora a empresa não tenha planejamento estratégico estruturado, a proprietária ressalta que durante esses 25 anos a empresa possui um índice de prejuízo pequeno (mil e poucos reais). Isso se justifica pois a mesma tem poucos clientes que trabalham com essa forma de pagamento, sendo que os que usam dessa forma de pagamento são os clientes que a proprietária julga ser fiéis, além do fato do crescente uso do cartão de crédito. Dessa forma, quando um cliente intitulado fiel deseja anotar é feito uma nota promissória onde é colocado a data que o cliente comprou, a data de vencimento, o nome do cliente, telefone bem como a assinatura do cliente.

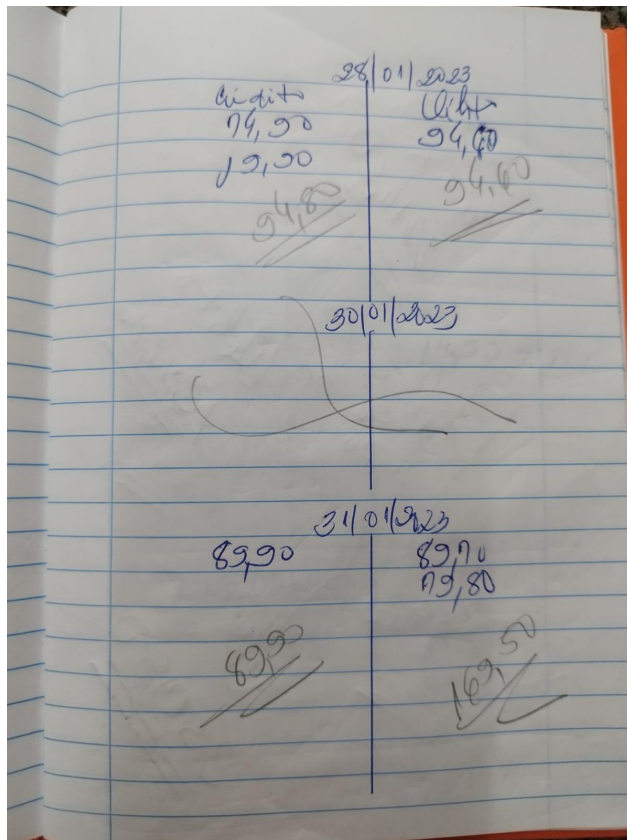
Outro método de gestão é o caderno de controle de vendas em cartões. As Figuras 8 e 9 abaixo mostram como são e como funcionam esses cadernos.

Figura 08 - Cadernos para controle de vendas com cartões.



Fonte: Imagens cedidas pela empresa (2023).

Figura 9 - Cadernos para controle de vendas com cartões.

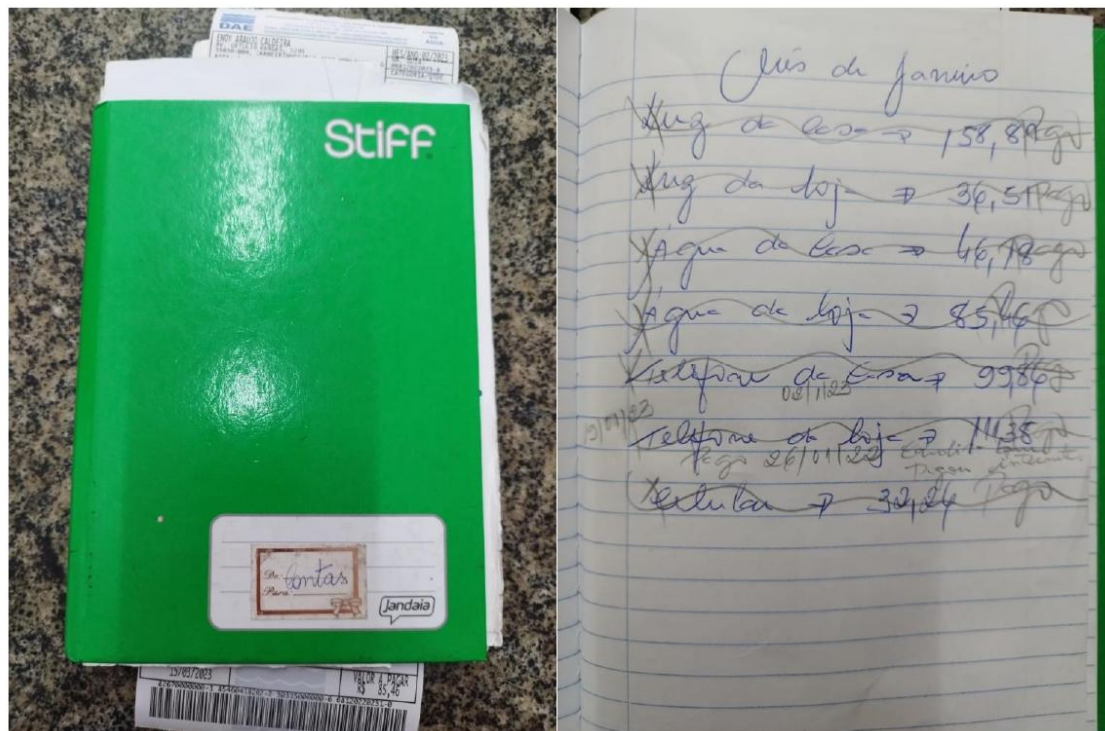


Fonte: Imagens cedidas pela empresa (2023).

A proprietária possui três cadernos em que ela identifica-os de acordo com as máquinas de cartões que ela possui. A Figura 8 acima mostra os cadernos identificados e a Figura 9 mostra como a forma como ela separa cada venda, sendo por data e por tipo de venda, se é crédito ou débito. Quando é parcelado, ela divide o valor das parcelas e escreve a lápis embaixo do valor normal, isso facilita o controle para o mês seguinte ela saber o que tem a receber.

Além desses cadernos citados anteriormente, a proprietária também tem outro caderno onde ela anota todas as contas a serem pagas. A Figura 10 abaixo mostra como é feito esse controle.

Figura 10 - Caderno para controle de contas a pagar.



Fonte: Imagens cedidas pela empresa (2023).

Como demonstrado na Figura 10, o caderno é separado por meses em que as contas vencem e contém contas como: conta de luz, conta de água, conta de telefone, tanto da casa da mesma quanto da empresa e conta de celular. Quando ela quita alguma conta ela risca a lápis e coloca “pago”, para ter controle.

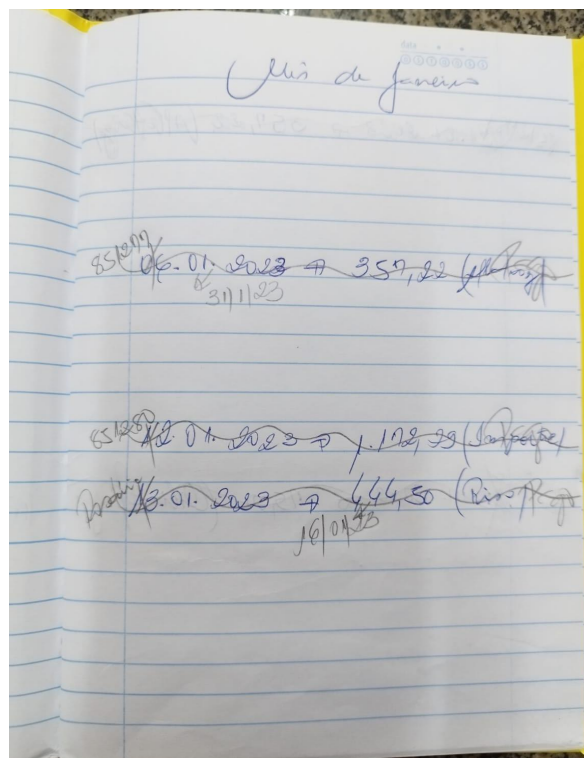
Existem outros cadernos para pagamento de cartões e cheques. As Figuras 11 e 12 abaixo mostram esses cadernos.

Figura 11 - Caderno para pagamento de cartões.



Fonte: Imagens cedidas pela empresa (2023).

Figura 12 - Caderno para pagamento de cheques.



Fonte: Imagens cedidas pela empresa (2023).

No caso de cartões, como demonstra a Figura 11, cada caderno possui uma identificação com o nome de cada banco e toda vez que a mesma faz uma compra no cartão de crédito ela anota no caderno, de acordo com cada banco. Já no caso dos cheques, existe um caderno com a identificação demonstrado na Figura 12, e a cada compra realizada ela anota o mês que tem que fazer o pagamento do cheque, bem como o valor do mesmo e onde ela realizou a compra com o mesmo.

A parte contábil é outra parte fundamental para a gestão da empresa. A proprietária juntamente com a empresa de contabilidade contratada tem algumas obrigações a serem cumpridas mediante a Receita Federal. Dessa forma, alguns impostos são pagos, a saber:

- Simples Nacional: trata-se do imposto onde o governo recolhe contribuições das microempresas e médias empresas;
- Diferencial de alíquota/Substituição Tributária: quando a compra é efetuada fora do estado de Minas Gerais, em São Paulo por exemplo, a alíquota Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) é 12% e venda em Minas Gerais, a alíquota Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) é 18%, dessa forma, tem que recolher a diferença de 6% para o Estado de Minas Gerais;

- Instituto Nacional do Seguro Social (INSS): é a contribuição para receber benefícios, como aposentadoria, auxílio doença, entre outros.

4.2.2 Aquisição de produtos

Além dos cadernos, outra parte da gestão que a proprietária faz são as viagens para compras de mercadorias. A compra de mercadorias é feita em diversas lojas, em duas cidades, Belo Horizonte e São Paulo. As compras feitas em Belo Horizonte não tem periodicidade para acontecer, variam de acordo com a necessidade que os produtos acabam. Já as compras em São Paulo, são feitas exclusivamente pela proprietária, de 45 em 45 dias aproximadamente. Quando existe a necessidade de alguma mercadoria em específico e em pequena quantidade a mesma opta por fazer a compra por telefone, onde ela realiza o pedido para a loja e os mesmos enviam no ônibus que ela tem costume de viajar para São Paulo. Essa mercadoria chega na terça ou na sexta, visto que as saídas de João Monlevade para São Paulo acontecem aos domingos e às quartas-feiras. Por mais que seja mais fácil a compra *online*, a proprietária opta por sempre estar indo comprar presencialmente, visto que ela mesmo pode escolher as mercadorias, comprar em lojas de rua, lojas diferentes das padrão. De acordo com o questionário aplicado a entrevistada afirma, *“quando faço pedidos de forma online, os produtos sempre estão errados, sejam a quantidade, que podem vir a mais ou faltando, produtos não solicitados e até mesmo produtos com defeitos”* (verbalização da proprietária).

4.2.3 Vendas/Divulgação de Produtos

A divulgação de produtos também é uma prática de gestão que a proprietária utiliza. A mesma tem buscado divulgar seus produtos, captar novos clientes e propagar sua marca através de redes sociais (*Facebook e Instagram*). Porém ela precisa de ajuda de terceiros, a citar a filha e a sobrinha, para fazer essa divulgação, pois a proprietária não tem conhecimento técnico das redes sociais citadas acima.

Diante das práticas de gestão demonstradas neste tópico, é necessário salientar que a proprietária não tem uma previsão ou teve em quase 25 anos, a vontade de ter um planejamento estruturado. Dessa forma, o próximo tópico irá abordar as fases para elaboração e implementação do planejamento estratégico.

4.3 Fases para elaboração e implementação do Planejamento Estratégico

Partindo agora para aplicação do modelo de Oliveira (2007), o mesmo é dividido em quatro grandes fases, sendo: Fase I: Diagnóstico Estratégico, Fase II: Missão da organização, Fase III: Instrumentos prescritivos e quantitativos e Fase IV: Controle e Avaliação.

Fase I: Diagnóstico estratégico

Para que as estratégias sejam traçadas faz-se necessário que alguns aspectos como a visão, missão e os valores estejam claros. Nessa etapa de diagnóstico estratégico foi aplicado um questionário à proprietária. Dessa forma, percebeu-se que a empresa estudada não possui, de forma explícita e formal, a missão, visão e valores definidos quando da realização deste trabalho. Assim, com base nas respostas do questionário a pesquisadora fez uma reunião, onde os dados foram avaliados e confrontados com a entrevistada. Dentro desse contexto, a pesquisadora se baseou com o que a entrevistada gostaria que tivesse, onde fez algumas propostas que serão demonstradas a partir da aplicação do modelo proposto em estudo.

1. Identificação da visão

Nessa etapa, a pesquisadora recebeu a resposta da entrevistada e a partir disso ambas conversaram e criaram uma nova proposta de visão que seria mais abrangente: *Ser, até o ano, de 2025 referência no ramo de brinquedos e presentes na cidade de João Monlevade.*

2. Identificação dos valores:

Nessa etapa de Identificação dos Valores a entrevistada elencou alguns valores que seriam importantes. Portanto, os valores da empresa foram definidos da seguinte forma: *credibilidade, respeito, confiança, ética, compromisso e transparência.*

3. Análise ambiental

Nessa etapa, a análise ambiental tem como objetivo identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do ambiente externo e do ambiente interno de uma organização. A análise ambiental desse estudo é apresentada utilizando a ferramenta Matriz SWOT, que tem como base as percepções sobre os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, conforme demonstrado abaixo no Quadro 3. A construção da Matriz SWOT foi realizada com base nas percepções da pesquisadora e da entrevistada, a qual respondeu sobre sua opinião

sobre os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças através do questionário aplicado. Dessa forma, é apresentado os fatores positivos e negativos na análise ambiental necessários na construção do planejamento estratégico.

Quadro 3 - Matriz SWOT da organização

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS <ul style="list-style-type: none"> ● Localização ● Diversidade de produtos ● Empresa consolidada no mercado ● Conhecimento do segmento ● Preços competitivos em relação aos outros concorrentes. ● Diversas formas de pagamento (Cartões, Pix e a Prazo). 	FRAQUEZAS <ul style="list-style-type: none"> ● Ausência de planejamento estruturado ● Ausência de uma plano de <i>marketing</i> formalizado ● Falta de espaço ● Aluguel ● Gastos com Impostos ● Falta de conhecimento em ferramentas de gestão e estratégias comerciais ● Falta de estacionamento ● Loja não é reconhecida pelo nome
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> ● Vendas de novos produtos ● Abrir uma filial ● Novo segmento de mercado ● Vendas <i>Online</i> 	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none"> ● Instabilidade nas políticas de governo ● Alterações culturais ● Novas tecnologias ● Concorrência ● Variação do dólar

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Com base nos relatos da entrevistada e do ponto de vista da pesquisadora, como pode ser observado no Quadro 3, que faz a análise do ambiente interno e externo, percebe-se que entre as forças do ambiente interno, nota-se a localização. Isso se deve ao fato da empresa estar localizada no centro comercial da cidade faz com que os clientes tenham maior facilidade de acesso. Além disso, no centro da cidade existe uma elevada circulação de pessoas, o que contribui para que a loja seja vista por um público maior de pessoas. Além desses fatores, estar no centro comercial traz comodidade para os clientes.

Segundo observação direta e o questionário, a diversidade de produtos é outro fator positivo pois a empresa possui vários itens que podem ser vendidos em várias épocas do ano, como exemplo: a empresa vende produtos para eventos/festividades, a saber: carnaval, páscoa, dia das mães, dia dos namorados, festa junina, dia das crianças, finados e natal. Um

ponto forte é o fato da empresa estar consolidada no mercado há 25 anos possuindo vários clientes fidelizados, que compram na empresa desde que a mesma foi fundada.

A empresa possui conhecimento do segmento pelo fato dela está há 25 anos no mercado. Devido ao conhecimento teórico e prático acumulado ao longo do tempo é possível fazer previsões sobre o funcionamento do setor, tendo noção sobre os produtos que mais vendem, produtos que não vendem, os que vem diminuindo sua venda ao longo dos anos, os que foram substituídos por outros, quantidade a ser comprada, além de quais produtos comprar ou não.

Outro ponto forte são os preços competitivos: a organização sempre busca comprar em diversos fornecedores, buscando sempre os melhores, em outro estado, pesquisando melhores preços e tentando comprar em quantidade maior para obter um desconto maior. Dessa forma é possível ter preços competitivos comparados aos outros concorrentes diretos.

Por último e não menos importante, as formas de pagamento são um ponto forte que a empresa possui. As formas de pagamento utilizadas na empresa são: cartão de crédito, cartão de débito, dinheiro, pix e a prazo. Vale destacar que as vendas a prazo são para clientes antigos, ou pessoas que compram no nome de clientes antigos, mediante autorização dos mesmos. A empresa não abre ficha para novos clientes, devido ao fato de nos dias atuais existir várias opções de formas de pagamentos mais vantajosos e seguros, como é o caso dos cartões.

No que tange aos fatores negativos no ambiente interno, as principais fraquezas apresentadas estão relacionadas à ausência de planejamento estruturado. A empresa possui um planejamento, mas o mesmo não é estruturado. O planejamento é feito pela proprietária de acordo com o seu conhecimento adquirido pelas experiências vividas ao longo da vida.

Outro ponto negativo é a ausência de um plano de *marketing* estruturado, para divulgar seus produtos. A empresa utiliza somente de mídias sociais como *Facebook* e *Instagram* para divulgar seus produtos, porém sem foco no objetivo e na estratégia para atingir o público alvo, tornando-se dessa forma ineficaz. A empresa também não divulga seu nome e sua marca, seja ele por meio de propaganda em jornais, rádios, sacolas personalizadas com o nome da marca, ou até mesmo uma fachada mais chamativa.

A falta de espaço é um fator desfavorável para a empresa visto que o espaço físico possui uma área de aproximadamente 21,6 metros quadrados, o que dificulta no investimento em uma maior variedade de produtos, pelo fato do ramo da empresa ser de brinquedos, alguns

destes ocupam muito espaço devido ao seu tamanho. Dessa forma, alguns produtos que talvez pudessem contribuir com uma maior lucratividade ficam de fora do portfólio, ou devem ser comprados em menor quantidade, alguns exemplos são: bola, carrinhos de boneca, carrinhos maiores, cavalo upa-upa, dentre outros.

O alto valor do aluguel é considerado um ponto negativo. Pelo fato da empresa estar localizada no centro comercial da cidade faz com que os imóveis sejam extremamente disputados. Além do mais, por ser um aluguel, fazer investimentos definitivos torna-se inviável. Além disso, anualmente o aluguel é aumentado, porém a proprietária não segue o Indicador Geral de Preços do Mercado (IGP-M). O IGP-M, também conhecido como “inflação do aluguel”, é, segundo Lopes (1985), um dos principais indicadores de inflação do país que tem como objetivo calcular a movimentação de preços na economia. Além disso, é referência para reajuste de preço de vários serviços essenciais, a citar: o valor do aluguel.

O gasto com imposto é também um ponto negativo, como a empresa faz algumas compras fora do estado, a mesma é taxada dentro do estado onde ela realiza a compra e quando ela chega em Minas ela é taxada novamente. Esse imposto é o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), que é o imposto estadual quando existe movimentação de mercadorias entre os estados, visto que cada estado tem sua alíquota. Além disso, existem vários outros impostos que devem ser pagos para manter a empresa legalizada, dentre eles estão o Documento de Arrecadação de Receitas Federais (DARF), Guia da Previdência Social (GPS), dentre outros.

A falta de conhecimento em ferramentas de gestão e estratégias comerciais é uma fraqueza, já que a empresa não utiliza nenhuma estratégia de gestão formal, como por exemplo fluxo de caixa. Com isso, não existe diferenciação entre o que é dinheiro da empresa e o que é da proprietária, visto que todo dinheiro que entra é para quitar contas tanto da empresa como das despesas pessoais. Além disso, em relação a estratégias comerciais, não existem técnicas para captar clientes em potencial, bem como fazer o encantamento do mesmo e fidelizá-lo.

Quanto a falta de estacionamento, ocorre pelo fato da empresa se encontrar no centro da cidade, isto é, os clientes encontram dificuldades em estacionar próximo a loja gratuitamente (sem precisar pagar pelo estacionamento), além da concorrência acirrada das vagas. Dessa forma, muitas vezes os clientes encomendam a mercadoria por telefone e a proprietária entrega para o cliente na porta do carro, devido a indisponibilidade e dificuldade de vagas para estacionar.

Por fim, tem como fraqueza o fato da empresa não ser reconhecida pelo nome. A proprietária juntamente com a pesquisadora através de reuniões concluíram que a empresa não tem um nome atrativo que a caracterize como uma loja de brinquedos. Dessa forma, a empresa não é reconhecida pelo nome, mas sim por sua localização, suas características físicas, mercadorias e pela proprietária. A exemplo: loja do lado da farmácia, loja em frente ao banco, loja que tem uma escada, loja que vende produto x, loja de y.

Sobre as oportunidades, nota-se a venda de novos produtos, uma vez que a empresa trabalha com presentes e brinquedos em geral. Além disso, o fato de sempre estar surgindo novidades no mercado é possível sempre estar vendendo novos produtos atraindo mais clientes, além de sempre ter novidades para os clientes que fazem compras recorrentes e sempre buscam novidades para comprar.

Outro ponto pertinente é abrir uma filial em outra cidade. Várias pessoas de cidades como São Gonçalo do Rio Abaixo, Bela Vista de Minas, Nova Era, Rio Piracicaba, Santa Bárbara, São Domingos do Prata e Itabira acabam vindo para João Monlevade fazer compras devido a indisponibilidade de lojas na cidade, falta de opção para compras ou até mesmo preços altos.

Um novo segmento de mercado é considerado uma oportunidade para a organização, visto que, investindo em novos produtos a empresa poderia alcançar novos clientes potenciais. Alguns exemplos de produtos que a empresa já trabalha que não são brinquedos são sombrinhas, fantasias, canecas de time e vasos de flores artificiais. Dessa forma, a empresa teria facilidade de intervir em um novo segmento de mercado, como exemplo de novos produtos podemos citar *pen-drives*, cartões de memória, fones de ouvido, entre outros.

Outra oportunidade é realizar vendas *onlines*, uma vez que muitas pessoas hoje optam por fazer compras *online*. Existem várias plataformas de *marketplace* que possibilitam pequenas empresas venderem seus produtos em suas plataformas, dessa forma, existem várias vantagens como estar vendendo em uma loja já como nome consolidado, menos investimento em *marketing*, maior alcance, mais visibilidade, etc. Algumas dessas plataformas são o Mercado livre, Shopee, Magazine Luiza, Americanas, Olx, dentre outros.

Em suma, no que diz respeito às ameaças identificadas, pode-se citar a instabilidade nas políticas de governo. Isso se deve ao fato do cenário político ser renovado a cada 4 anos, e com isso as políticas se alternam, podendo ameaçar a economia, existir interferência na inflação, e podendo assim, trazer incertezas para o futuro do empreendimento.

Outra possível ameaça está nas alterações culturais que vem acontecendo ao passar dos anos. Pode-se citar como exemplo dessas alterações culturais, o Dia das Mães, o Dia das Crianças e o Natal. Levando-se em consideração que a empresa está a muitos anos no mercado, é possível fazer uma série histórica dessas datas baseada na sua experiência, com isso, é perceptível que as culturas citadas acima estão se perdendo a cada ano, as gerações estão mudando, fazendo com que as vendas diminuam. De acordo com a proprietária, o padrão de consumo mudou, como pode ser observado em uma de suas falas: "*Antigamente muitas organizações compravam presentes para os filhos dos funcionários no Natal, hoje não existe mais isso. A uns anos atrás também a venda de produtos natalinos era bem maior que nos dias de hoje.*" (verbalização da proprietária).

Novas tecnologias também são uma ameaça, visto que o mundo está cada vez mais voltado para a tecnologia, o que impacta diretamente nas vendas de brinquedos. Nos dias atuais as crianças estão tendo acesso muito cedo ao mundo virtual. Sendo assim, a maioria das brincadeiras estão relacionadas com jogos de celulares, computadores, *smartphones*, videogames e tudo que envolve tecnologias digitais e por isso tem-se uma queda na venda de brinquedos.

Outra ameaça é a concorrência, seja ela direta ou indireta, a exemplo de concorrência direta tem-se lojas já estabelecidas na região e com clientela fidelizada. Ademais, segundo a proprietária, tem-se também a concorrência indireta, que são os estabelecimentos que vendem brinquedos abaixo do preço de mercado como as Farmácias, Supermercados e lojas de roupas, que estão investindo em alguns brinquedos, mas pelo fato de não serem o carro chefe desses empreendimentos, acabam vendendo mais barato.

Por último tem-se a variação do dólar como ameaça. Pelo fato de alguns dos produtos serem importados a cotação do dólar impacta diretamente no valor dos mesmos, fazendo com que os produtos fiquem mais caros. Com isso, a venda desses produtos acaba diminuindo.

A partir da análise ambiental demonstrada pela construção da SWOT o próximo passo será analisar os concorrentes da organização em estudo.

4. Análise dos concorrentes

Nessa etapa, a análise dos concorrentes tem como objetivo analisar o ambiente competitivo de uma organização. A análise dos concorrentes deste estudo é apresentada utilizando as 5 Forças de Porter, que tem como base o Poder de Barganha dos Fornecedores,

Ameaça de Novos Entrantes, Ameaça de Produtos Substitutos, Rivalidade Entre Concorrentes e Poder de Barganha dos Clientes. A construção das 5 Forças de Porter foi realizada com base nas percepções da pesquisadora e da entrevistada.

Para analisar as Forças de Porter, foram usadas notas que variam de 1 a 5, sendo que quanto menor a nota for, menor é a Força de Porter e a relação, e quanto maior a nota for, maior é a Força de Porter e a relação. Dessa forma, o Quadro 4 abaixo demonstra a análise dos concorrentes necessários na construção do planejamento estratégico.

Quadro 4 - 5 Forças de Porter

FORÇA	NOTA	JUSTIFICATIVA
Ameaça de produtos substitutos	3	A ameaça de produtos substitutos pode-se dizer que é média, pelo fato de nos dias atuais os brinquedos não competirem somente com outros brinquedos mas sim com desenhos animados, livros, filmes, vídeo games, computadores, celulares e outras formas de entretenimento que as tecnologias têm inserido no mercado.
Poder de barganha dos fornecedores	4	O poder de barganha dos fornecedores pode ser considerado alto pelo fato dos fornecedores terem maior poder de barganha, isso se explica porque os fornecedores, alguns deles chineses, cobram taxas de 10% no cartão, outro ponto é que a maioria deles são arrogantes e não sabem tratar o cliente, não importando perder o cliente, já que isso não vai gerar um grande impacto para no seu negócio. Por outro lado, se a empresa perder o produto do fornecedor, vai ser impactado pois precisa dos seus produtos para as vendas.
Ameaça de novos entrantes	2	Em relação à ameaça de novos entrantes pode-se dizer que é baixa, visto que o setor demanda de um alto investimento em diversidade de brinquedos, espaço físico grande devido ao volume que o mesmo ocupa, além de conhecimento dos brinquedos que estão em alta no momento. Dessa forma, algumas apenas incorporam esses produtos em seus estabelecimentos. Outro ponto, é o fato de que novos entrantes não têm a confiança dos consumidores, ao contrário das empresas já consolidadas no mercado que já alcançaram.
Poder de barganha dos clientes	2	Considera-se uma nota baixa para classificar o poder de barganha com os clientes, pois são poucos os casos em que a empresa é pressionada por clientes em relação ao valor cobrado pelos concorrentes. Em alguns casos é possível a negociação e até mesmo um valor menor quando os produtos são em quantidade maior, padronizados, quase idênticos e sem grandes diferenciações.

Rivalidade entre concorrentes	1	A rivalidade entre os concorrentes diretos é baixa, pois os mesmos são poucos, onde a convivência é de forma harmoniosa, onde há uma cooperação entre ambos, por exemplo: quando a empresa não possui um produto, indica a outra. Existem outros concorrentes, sendo que estes não são diretos, como é o caso de lojas de utilidade, loja de roupas, tecnologia, farmácias, supermercados, etc.
-------------------------------	---	---

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A partir da análise dos concorrentes demonstrada pela no quadro acima o próximo passo será desenvolver a fase II, que contém a missão da organização.

Fase II: Missão da organização

Baseado na entrevista com a proprietária e nos acompanhamentos das atividades da empresa, a pesquisadora sugere: *Entregar a melhor experiência aos clientes na compra de brinquedos e presentes, oferecendo produtos com valor agregado e atendimento personalizado.* Depois de definida a missão da organização o próximo passo será estabelecer os objetivos e metas, bem como realizar o controle e avaliação conforme demonstra a Fase III.

Fase III: Instrumentos prescritivos e quantitativos e Fase IV: Controle e avaliação

Esse tópico irá estabelecer os objetivos, desafios e metas no intuito de apresentar os instrumentos prescritivos e quantitativos, bem como o processo de controle e avaliação. Dessa forma, o Quadro 5 foi elaborado a partir das percepções da pesquisadora e da entrevistada.

Quadro 5 - Plano de Ação

Número da ação	O quê?	Por que?	Onde?	Quando?		Quem?	Como?	Quanto custa?	Meta	Indicador
				Início	Fim					
1	Conhecimento em ferramentas de gestão e estratégias comerciais	Tomada de decisão mais rápida, agilidade na gestão e ganhar vantagem competitiva	Na própria empresa	04/2023	04/2024	Proprietária.	Cursos online e presencial.	Sem custo, existem cursos gratuitos do Sebrae	Realizar 1 curso por mês.	Número de cursos concluídos.
2	<i>Layout</i>	Otimizar o espaço físico da empresa	Na própria empresa	05/2023	11/2023	Arquiteta	Redesenho do layout da empresa.	Em torno de R\$ 3.000,00 a R\$ 5.000,00.	Implementar o 5S	Porcentagem de S concluídos.
3	Vendas de novos produtos	Ao oferecer novos produtos, a empresa tem maior chance de resolver os problemas do cliente.	Na própria empresa.	Semestralmente	Semestralmente	A proprietária.	A proprietária irá estudar e selecionar as propostas dos fornecedores para aquisição de novos produtos.	Custo do produto a ser vendido.	Vender um novo produto a cada semestre.	Porcentagem de produtos novos vendidos a cada semestre.

4	Novo segmento de mercado	Diversificar os clientes.	Na própria empresa	Semestralmente	Semestralmente	Proprietária	Identificar no cotidiano da empresa os produtos mais buscados pelas pessoas.	Custo do produto a ser vendido.	Vender dois novos produtos a cada semestre.	Porcentagem de novos clientes atendidos por mês
5	Plano de marketing	Divulgar o nome da empresa e os produtos.	<i>Instagram, Facebook, sacolas, propagandas, promoções.</i>	Mensalmente	Mensalmente	Empresa especializada na área	Com o auxílio da Pesquisa de segmentação traçar um plano de <i>marketing</i>	Custo da empresa de <i>Marketing</i> .	Aumento de vendas mensalmente.	Aumento de 10% das vendas.
6	Vendas Online	Expandir as vendas da loja e alcançar um público maior.	Plataforma de E-commerce	07/2024	08/2024	Proprietária e Consultor financeiro.	Escolher uma plataforma de Ecommerce e cadastrar os produtos.	Em torno de R\$ 6.000,00 a R\$ 8.000,00.	Aumentar o faturamento em 10 %.	Porcentagem de vendas realizadas no mês.
7	Abrir uma filial	Aumentar o número de clientes.	Cidade do Médio Piracicaba.	09/2024	03/2025	Empresa de Consultoria Júnior.	Estudo de viabilidade financeira.	Custo do estudo de viabilidade financeira.	Vender 250 mil anualmente.	Porcentagem de vendas.

Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

4.4. Resultados e Discussões

4.4.1 Etapas do Planejamento Estratégico

O presente estudo mostrou como o planejamento estratégico pode contribuir com as organizações de micro e pequeno porte na análise do cenário em que se encontram. A primeira fase do planejamento estratégico contribuiu para que a empresa pudesse traçar sua visão, os valores, realizar a análise ambiental e analisar seus concorrentes. Na fase II foi construída a missão da organização. Já na fase III e fase IV foram construídos os objetivos, desafios, metas, bem como o processo de controle e avaliação.

Além disso, observando as informações coletadas no decorrer do trabalho, evidencia-se que apesar do despreparo, em termos de conhecimentos administrativos específicos por parte da proprietária, seu processo de gestão foi bem significativo dado que a organização já está no mercado de brinquedos há 25 anos. Porém acredita-se que o uso de ferramentas de melhoria podem contribuir para um melhor desempenho comercial. Dessa forma, sugere-se que a proprietária, busque aperfeiçoar alguns conhecimentos, visando a melhoria em seu processo de gestão através de cursos, palestras, *workshops* e *benchmarking* dentro de sua área de atuação.

4.4.2 Análise Crítica

Analisando os dados trabalhados do ponto de vista da engenharia de produção, percebe-se que a construção e implementação do planejamento estratégico em uma empresa de micro e pequeno porte está focada na garantia da efetividade e viabilidade das estratégias propostas. Para isso, a avaliação da situação atual; definição de metas e objetivos; identificação de estratégias; estimativa de custos e recursos; desenvolvimento de um plano de ação e o monitoramento e avaliação são elementos essenciais para a garantia de sucesso do planejamento estratégico. Portanto, pode-se concluir que a construção e implementação do planejamento estratégico voltado para empresas de micro e pequeno porte seria um fator crucial para a garantia do alcance dos objetivos de longo prazo, sucesso e longevidade da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A proposta deste trabalho foi elaborar uma proposta de planejamento estratégico para os próximos dois anos, para uma pequena empresa do ramo de brinquedos no município de João Monlevade/MG e responder a seguinte pergunta de pesquisa: como o planejamento estratégico pode contribuir para a melhoria na gestão de uma pequena empresa do ramo de brinquedos? Levando em consideração os resultados apresentados, percebe-se que o objetivo geral desta pesquisa foi alcançado, uma vez que, através da elaboração do planejamento estratégico a organização tem capacidade de se antecipar a problemas futuros, analisar os ambientes internos e externos, bem como conseguir traçar um norte verdadeiro.

Os objetivos específicos estabelecidos para este trabalho foram divididos em três fases. A primeira fase refere-se a conhecer o histórico da organização, a segunda em levantar as práticas de gestão já realizadas e a terceira em elaborar uma proposta de planejamento estratégico com base no modelo proposto por Oliveira (2007).

A metodologia utilizada se deu através de entrevistas com a proprietária, observação direta, aplicação de um questionário semiestruturado e levantamento bibliográfico de acordo com a temática proposta. O questionário aplicado à proprietária, teve por objetivo coletar informações acerca de assuntos relacionados ao histórico da organização, aos serviços oferecidos e às suas práticas de gestão, para o alcance dos objetivos e da questão do problema.

Dessa forma, seguindo o modelo de Oliveira (2007), realizou-se a análise do ambiente organizacional, das práticas de gestão já utilizadas na empresa, bem como foram estudadas as fases para elaboração e implementação do Planejamento Estratégico. Ademais, a partir da ótica da proprietária e da pesquisadora foram propostas práticas de gestão relacionadas ao monitoramento dos ambientes interno e externo da empresa através da Matriz SWOT e das Forças de Porter, além do estabelecimento da missão, visão e valores.

Ao tratar-se da pergunta de pesquisa, percebe-se que os dados e resultados obtidos através desta pesquisa revelam uma contribuição de um Planejamento Estratégico Estruturado em aspectos considerados relevantes para as micro e pequenas empresas. Isso se deve ao fato da empresa conseguir primeiramente identificar a sua razão de ser e onde quer chegar para elaboração de objetivos alinhados e coerentes com a realidade da empresa. Dessa forma,

através dos resultados obtidos percebe-se a importância do entendimento da proprietária em relação aos processos internos e externos para que a mesma tenha uma tomada de decisão mais assertiva contribuindo ainda mais para a longevidade da empresa.

Ao final do trabalho a autora irá apresentar este estudo a proprietária, expondo e explicando as metodologias abordadas, bem como o plano estratégico construído. Dessa forma, a aplicação do planejamento estratégico tem como objetivo melhorar a gestão da organização, bem como fazer com que ela alcance seus objetivos.

Uma limitação identificada durante a realização desta pesquisa está no fato da entrevistada não possuir conhecimento técnico sobre ferramentas de gestão e planejamento estratégico, contribuindo com que a mesma tivesse dificuldade na compreensão das perguntas e elaboração das respostas do questionário que foi aplicado a mesma. A situação foi amenizada, visto que a entrevistada buscou ajuda da sua contadora. Pode-se citar a ausência de documentações e informações como outro fator limitante. Tal fato torna-se um fator limitante visto que as informações são baseadas apenas na experiência da proprietária, sem uma base de dados consolidado para a construção da pesquisa. Destaca-se que as análises foram realizadas a partir das respostas obtidas através do questionário e da perspectiva da pesquisadora.

Por fim, ressalta-se a necessidade da organização em implementar o planejamento estratégico construído neste estudo. Para trabalhos futuros sugere-se o acompanhamento mais aprofundado das atividades elaboradas no plano de ação proposto, bem como em dar sequência a novos estudos para reavaliação do Planejamento estratégico para que, este, se torne ainda mais assertivo. Ademais, um estudo sobre gestão do conhecimento e o cálculo da curva ABC do estoque de brinquedos seriam interessantes para a continuidade do estudo em questão e para o sucesso da organização.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. S. C.; OLIVEIRA, S. S.. Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte: Estudo em uma Empresa de Medicina Laboratorial em Serrinha-Ba. **Revista Gestão e Sustentabilidade. Grupos de Estudos em Operação e Sustentabilidade**, 2020.

ALMEIDA, Daniela Oliveira de. Planejamento estratégico em um shopping center ameaçado por novos entrantes, 2017.

BEHR, Ariel; MORO, Eliane Lourdes da Silva; ESTABEL, Lizandra Brasil. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ciência da Informação**, v. 37, p. 32-42, 2008.

BETHLEN, A. Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica. São Paulo, Atlas, 1998.

BRASIL, SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa, 2013, p. 17.

SEBRAE, **Critérios de classificação de empresas: MEI - ME - EPP**, 2006.

BRASIL, SEBRAE. Eleições 2022 / Propostas aos candidatos, 2022.

CERTO, S. S.; PETER, J. P.. Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégia. São Paulo, Makron Books, 1993.

CEZARINO, L. O. & CAMPOMAR, M. C. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais**. Anais do IV Congresso de Administração,

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. 1. ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CRUZ, D. M. de B.; NERIS, L. M.; BOAS, L. G. V.; MENEZES, J. D. de S. Aplicação do Planejamento Estratégico a Partir da Análise Swot: Um Estudo Numa Empresa de Tecnologia da Informação. Anais do IX Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe, Sergipe, p140-154, 2017.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. Métodos e técnicas de pesquisa em turismo. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

DRUCKER, Peter F. Introdução à administração. Tradução Carlos A. Malferrari. **Pioneira**, São Paulo, 1984.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 13, n. 2, 2012.

FERREIRA, Vitória das Graças. Capacidades dinâmicas e startups: um estudo sobre o monitoramento dos fatores do ambiente externo. 2022. 63f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, 2022.

FISCHMANN, A. A.. Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas. Tese (Livre Docência). São Paulo, FEA-USP.

GARRUTE, Mateus Mello CAUSAS DAS FALÊNCIAS DAS PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, ano: 2012, Nº. 000007, 1.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Cidades e Estados. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

LIMA,W. R. C.; NASCIMENTO, R. M^a. L. L. Os desafios da gestão em uma empresa familiar: Um estudo na loja Vira e Mexe. **Dissertação [Graduação em Administração]**. UniEVANGÉLICA. Anápolis, GO. 2019. 20p.

LOPES, Francisco L. A medida da inflação no Brasil. PUC, Departamento de Economia, 1985.

MENDES, D. V. B.. Planejamento estratégico em uma empresa prestadora de serviço: um estudo em um restaurante de pequeno porte. **Dissertação [Graduação em Engenharia de produção]**. Universidade Federal de Ouro Preto. João Monlevade, MG. 2017. 74p.

MOTA, E. R.; MONTEIRO, L. F. S.; NASCIMENTO, V. S.. A importância da consultoria empresarial na elaboração do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.10, n.2, p.51-63, 2019.

NEIS, Dyogo; PEREIRA, Mauricio Fernandes. As origens do campo da estratégia: contribuições de Igor Ansoff e Henry Mintzberg. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**. Florianópolis, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. Estratégia Empresarial. São Paulo, **Atlas**, 1991.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. **Atlas**, São Paulo, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. **Atlas**, São Paulo, 2007.

OLIVEIRA, O. V.; FORTE, S. H. A. C. Estratégias e ferramentas competitivas das MPEs na região Nordeste. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 2, p. 18-37, 2014.

PETROCCHI, Mario. Hotelaria: planejamento e gestão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PIORUN, Mary. Evaluation of strategic plans in academic medical libraries. *Library & Information Science Research*, v.33, p. 54-62, 2011.

PORTER, M. Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1993.

SILVA, M. L. A importância do planejamento estratégico para o desenvolvimento organizacional de pequenas e médias empresas. **Dissertação [Mestrado em Comércio Exterior]**. FAMES. Santa Maria, RS. 2007. 78p.

SILVA. Esliane. Marcia. LEON. A importância do planejamento para o sucesso empresarial. **AEMS**, p.3-6, 2013.

SILVA, J. A. R. Proposta de elaboração de planejamento estratégico para uma Associação de Defesa dos Direitos Sociais de João Monlevade - MG. **Dissertação [Graduação em Engenharia de produção]**. Universidade Federal de Ouro Preto. João Monlevade, MG. 2022. 64p.

SILVA, A. A. et al. A utilização da matriz Swot como ferramenta estratégica—um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 8, p. 1-11, 2011.

TEIXEIRA, C. A. C., ALONSO, V. L. C.. A importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas. **XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**. Out, 2014, São Paulo, 2014.

TENNANT, C.; ROBERTS, P. Hoshin Kanri: Implementing the Catchball Process. *Long Range Planning*, v. 34, p. 287-308, 2001.

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. **Dissertação [Mestre em Engenharia de produção]**. Universidade de São Paulo. São Carlos, SP. 2002. 238p.

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

TOZZO, Maycon; DA SILVA, Vinicius Ramos Lages; SPÓSITO, Edson Alcebiades. Planejamento Estratégico com uso das Ferramentas SWOT Cruzada, Matriz GUT e 5W2H. Um estudo de caso em uma pizzaria. **Revista FIBinova**, v. 2, 2022.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas**. 1. ed. Itajubá: UNIFEI, 2012.

YANAZE, M. H. Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações. 1. Ed, São Paulo: Saraiva, 2007.

APÊNDICE

Questionário aplicado à entrevistada.

- 01) Qual a atividade principal da organização?
- 02) Quem exerce a gestão da organização?
- 03) Quando e por que a empresa foi criada? Em sua opinião qual é o real objetivo da empresa?
- 04) Algum dos fornecedores/parceiros comerciais interfere/contribui na gestão da organização?
De que forma?
- 05) Quais os fatores que levaram a escolher o ramo/mercado de atuação? Outros ramos foram avaliados? Quais?
- 06) Qual o público-alvo da empresa?
- 07) Para a decisão de abertura da organização e escolha do ramo, foram avaliadas as tendências do mercado (de expansão ou encolhimento)? Como?
- 08) Atualmente a empresa atende pessoas de quais localidades?
- 09) Houve mudança de ramo de atividade?
- 10) O capital inicial foi próprio, de terceiros ou misto?
- 11) Quais são os principais desafios para manter o funcionamento da empresa?
- 12) É feito o acompanhamento da concorrência, do mercado? De que forma?
- 13) A organização possui definida sua missão? Se sim, qual? Se não, como você poderia definir o que é a missão?

O que é missão: É o propósito da empresa existir. É sua razão de ser.

- 14) A organização tem objetivos definidos? Se sim, qual(is)? Se não, como você poderia definir os objetivos?
- 15) Quais são os valores prezados pela empresa? Se sim, qual (is)? Se não, como você poderia definir os valores?
- 16) A organização tem metas definidas de acordo com os objetivos propostos?
- 17) A organização tem plano de ação para alcance das metas e objetivos?
- 18) Qual é o seu sonho em relação a empresa? Ou como você sonha ou vê a empresa daqui alguns anos?
- 19) A empresa tem algum meio de divulgação ou promoção dos seus produtos? Se sim, quais? Se não, por quê?
- 20) Quanto à estrutura da organização, ela está adequada para atender as necessidades dos clientes?

- 21) Em sua opinião quais são as vantagens da empresa? O que ela tem de bom e de positivo? E quais seriam as desvantagens, pontos fracos ou que precisam ser melhorados?
- 22) São realizadas atividades de planejamento? Quais? Em caso negativo, por qual motivo?
- 23) Em sua opinião, como você considera a organização do estabelecimento?
- 24) Em relação ao espaço físico da organização, como você o considera?
- 25) Quais os principais diferenciais com relação à concorrência? Quem você enxerga como seus concorrentes?
- 26) O que os clientes mais valorizam nesse ramo?
- 27) Qual o número aproximado de clientes atendidos? É feita mensuração?
- 28) Qual o faturamento bruto anual (pode ser aproximado)?
- 29) A rentabilidade do negócio é mensurada? Como?
- 30) Como foram escolhidos os parceiros comerciais/fornecedores?
- 31) E a estrutura mínima de estoques, como foi definida?
- 32) Como são definidos os comandos de compra de mercadorias?
- 33) Em relação à política de preços, como ela é feita?
- 34) Existe na organização algum *software* para ajudar no controle financeiro, gerencial ou produtivo, por exemplo?
- 35) A empresa possui algum planejamento que auxilie na sua gestão?
- 36) A organização utiliza orçamentos e previsões vendas considerando a sazonalidade do mercado?
- 37) Como você calcula o preço de venda das mercadorias? Tem uma planilha de custos para cada item considerando todos os custos individuais (impostos, fretes, custo financeiro, etc..), ou estabelece um percentual desejado?
- 38) O que você enxerga como ameaças e oportunidades?
- 39) Como você avalia a rivalidade entre os concorrentes?
- 40) Como você avalia o poder de barganha dos clientes?
- 41) Como você avalia a ameaça de novos entrantes?
- 42) Como você avalia o poder de barganha dos fornecedores?
- 43) Como você avalia a ameaça de produtos substitutos?

TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Planejamento Estratégico e Pequenas Empresas: Um estudo de caso em uma loja de brinquedos na cidade de João Monlevade.” é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 22 de Março de 2023.

Anna Carolina Domingues Corrêa

Nome do Aluno (a)