

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UM MICRO EMPREENDIMENTO INDIVIDUAL (MEI) NA CIDADE DE ÁGUAS FORMOSAS/MG SOB A ÓPTICA DO IMPACTO DA PANDEMIA DE COVID-19

B.A. ROCHA¹; E.A. PELOGIO²

¹Discente do curso técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio do IFNMG - campus Almenara; ²Docente do IFNMG – campus Almenara, Mestre em Administração.

Palavras chaves: Análise SWOT. Gestão Estratégica. Plano de Ação. Inovação.

Introdução

Em tempos de crise nas quais estamos vivenciando a gestão estratégica é algo primordial para que as empresas consigam se manter no mercado. O Planejamento Estratégico é uma ferramenta que auxilia na tomada de decisões dentro da organização com a finalidade atingir bons resultados, e minimizar os impactos das crises (OLIVEIRA, 2007). A pandemia de COVID-19 fez com que agentes políticos tomassem medidas a fim de amenizar os serviços de saúde a frear o avanço da doença. Essas medidas, *lockdowns*, fizeram com que as empresas consideradas “não essenciais” ficassem fechadas por períodos de até 15 dias, em repetidas vezes, dificultando pequenos negócios a se manterem, principalmente aqueles que não tinham nenhum planejamento para crises (AQUINO et al., 2020; JUNIOR; RITA, 2020; SCHREIBER; MORAES; STASIAK, 2021).

Lacombe (2009, p. 30), afirma que “planejar é decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer”. A concentração de esforços e recursos se dará pela empresa, por um processo desenvolvido para o alcance de uma posição desejada de modo mais eficiente e efetivo. Através de um planejamento que se terá uma certeza maior de que as decisões de hoje trarão um efeito já previsto anteriormente à tomada das mesmas (CALCAGNOTTO, 1995; LACOMBE, 2009). Logo outro conceito importante, é o de Estratégia que é definida por Calcagnotto, (1995, p. 50) como “um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas. E uma situação pode ser considerada como estratégia quando existe interligação entre os aspectos internos e externos da empresa”, ou seja, as estratégias adotadas pela organização devem proporcionar vantagens para poder enfrentar tendências, ameaças ou para aproveitar oportunidades.

Terence, (2002) diz que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta que ajuda os gestores em seus processos decisórios, pois permite que eles antecipem e se preparem para as constantes mudanças do contexto empresarial, já que a sua principal característica deve ser a flexibilidade, permitindo ajustes e adequações frente às mudanças. O Planejamento Estratégico, segundo Oliveira (2007), visa diagnosticar a situação atual da empresa através de quatro fases: (1) Diagnóstico estratégico da organização; (2) Estabelecimento da Missão da empresa; (3) Estabelecimento de objetivos, metas, estratégias e políticas; e (4) Controle e avaliação da estratégia.

Esse trabalho visou a partir da metodologia proposta por Oliveira (2007), fazer a análise interna e externa da empresa selecionada e doravante a análise dos dados criar e sugerir a aplicabilidade de um planejamento estratégico na organização com um plano de ação. Com o intuito de ter uma vantagem competitiva frente aos concorrentes, a empresa supramencionada permite um estudo científico que contribua para o seu desenvolvimento competitivo. Por isso, o problema da presente pesquisa pode ser expresso na seguinte pergunta: *Quais as etapas e ações são imprescindíveis para a elaboração de um planejamento estratégico para uma empresa atuante no setor de roupas e acessórios em geral,*

localizada na cidade de Águas Formosas-MG para o ano de 2021? Dentre as justificativas para o presente estudo, está o fato de o Planejamento Estratégico ser uma ferramenta fundamental para a sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), uma vez que esses empreendimentos estão inseridos em um mercado cada vez mais competitivo, imprevisível e expostas às mais variadas ameaças. Este estudo justifica-se também pela escassez de pesquisas que envolvam as micro e pequenas empresas da cidade de Águas Formosas e da região, visando sua sobrevivência e crescimento.

Material e métodos /Metodologia

O presente estudo se caracteriza como exploratória e descritiva. Possui caráter qualitativo pois trata o caso da empresa estudada de forma não quantificável, abrangendo sua naturalidade e não sua mensuração. Caracteriza-se como estudo de caso único e exploratório com a utilização da técnica para coleta de dados através de entrevista com um roteiro semiestruturado adaptado de Terence, (2002).

A empresa estudada atua no setor de roupas e acessórios em geral na cidade de Águas Formosas/MG. Ela é bem consolidada na cidade, aberta desde 2013, atualmente, a proprietária é quem faz o abastecimento de estoque realizando a compra de todos os suprimentos necessários, assim como também é responsável pela parte financeira da empresa, pagando contas, fornecedores e reformas do estabelecimento. Os produtos comercializados pela empresa, são comprados com vários fornecedores. Os clientes da empresa são consumidores finais e estão localizados, principalmente na cidade onde se encontra. A carteira de clientes é diversificada, por se tratar de produtos que atingem várias idades, sendo que varia de criança a adultos, de mulheres a homens.

Resultados e discussão

Fase 1: Em relação à visão, empresa não possui uma visão definida e declarada para o negócio. Quando questionada a respeito das aspirações futuras da organização, a proprietária disse que espera que tenha uma aumento nas vendas e que consiga a partir desses resultados acumular capital para expansão do espaço físico da loja. Assim, uma sugestão de visão para a empresa, baseada nas aspirações da proprietária e demais aspectos percebidos durante a entrevista, seria: “*Ser a empresa no setor de roupas e acessórios no comércio de Águas Formosas com maior referência em qualidade, bom atendimento e satisfação dos clientes e colaboradores no município que atua*”. No que tange a proposta de valor foi definido pela entrevistada (dona da empresa) que a principal proposta de valor é: vender produtos de alta qualidade e exclusivos (peças únicas), buscando sempre roupas e acessórios da moda atual com várias novidades e designs. Além dos valores apontados pela proprietária, ficaram implícitos durante a entrevista alguns outros princípios e posicionamentos coerentes que ela busca incorporar dentro da empresa usados para a elaboração das seguintes sugestões de valores para a organização: *Qualidade dos produtos vendidos; Excelência em atendimento ao cliente; Ética, respeito e humildade; Perseverança e coragem; e Responsabilidade social*. A análise interna e externa da empresa pode ser ilustrada em sua Matriz SWOT, observada na Figura 1.

Fase 2: Foi verificado na entrevista, que a perspectiva da proprietária, “a missão da empresa é a satisfação do cliente”. Dessa forma, analisando a atividade da empresa e o posicionamento demonstrado pela entrevistada, surge a sugestão de missão: *Ofertar produtos de qualidade, exclusivos, confortáveis e com designs inovadores, deixando sua casa sempre confortável e usando roupas e acessórios para andar sempre na moda, com excelência no atendimento e preços competitivos*.

Fase 3: A entrevistada demonstrou bastante clareza sobre os objetivos da empresa no médio e longo prazo. Segundo ela: “O objetivo é aumentar as vendas atraindo novos clientes e expandir o espaço físico da loja”. Para sua concreta execução, é importante desmembrá-los em metas baseadas no diagnóstico organizacional, a fim de que se tornem factíveis e parte da rotina organizacional. Assim, para cada objetivo, sugerem-se metas para execução em até um ano: **a) Objetivo:** Aumentar as vendas atraindo novos clientes. **Metas:** Gerir o fluxo de clientes; Fortalecer as ações de comunicação e marketing; Aprimorar o controle interno de entrada e saídas de caixa; Aprimorar o controle de estoque; Estimular a capacitação do proprietário e Estabelecer metas mensais de vendas. **b) Objetivo:** Aumentar o espaço físico da loja. **Metas:** Verificar necessidade de capital e políticas de captação de recursos; Escolher um novo espaço que satisfaça as novas necessidades; Contratação de funcionário; Revisão do

plano de ação. Para a empresa pesquisada, são sugeridas algumas políticas: *Políticas de Vendas; Política de controle interno e Política de recursos humanos.*

Fase 4: Durante o desenvolvimento do planejamento estratégico foram enfrentadas certas dificuldades relacionadas à falta de familiaridade da empreendedora com a ferramenta. Existia uma tendência, por parte da empresária, de não priorizar tempo e dinheiro para a realização das atividades estratégicas (de planejamento), em detrimento das atividades operacionais. Perguntada, sobre quais foram as dificuldades encontradas nas atividades (estratégias) do planejamento estratégico, ela respondeu que foi no marketing, dizendo que não conseguia dedicar tempo suficiente para fazer provador, publicações nas redes sociais e tirar foto dos produtos, foi perguntada também se o roteiro apresentado no início do projeto foi de fácil entendimento e em quais atividades houve dificuldade de entendimento. Ela respondeu que foi de médio entendimento e que houve uma dificuldade maior na gestão financeira da empresa, com fluxo de caixa, controle interno etc. Entretanto, ela reconhece que o Planejamento Estratégico auxiliou nos processos para a consecução dos objetivos e metas traçados, pois ela disse que “mesmo cansada, procurava fazer o que eu não queria mais fazer, "o marketing" que já havia um tempo que não postava nas redes sociais da empresa”. Afirma também que o roteiro minimizou e ajudou superar as dificuldades existentes na empresa e que continuará realizando o planejamento estratégico nos próximos anos.

Conclusão(ões)/Considerações finais

Os resultados alcançados constituem ferramentas de fácil aplicação dentro da organização estudada e possuem um alto potencial de auxiliá-la em sua gestão, tendo em vista os resultados e benefícios já conhecidos e consolidados de um bom processo de Planejamento Estratégico dentro das organizações, principalmente em se tratando das particularidades de um micro empreendimento individual. Sugere-se, para estudos futuros, a verificação dos resultados do Planejamento Estratégico proposto. Sugere-se também a aplicação da presente pesquisa em outras empresas da cidade, visando contribuir com o seu desenvolvimento social e econômico.

Referências

- AQUINO, E. M. L. et al. Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 25, n. suppl 1, p. 2423–2446, jun. 2020.
- CALCAGNOTTO, A. C. P. *Planejamento Estratégico: As Estratégias Competitivas e Suas Aplicações em Empresas de Varejo da Região de Caixias do Sul*, 1995. 177 p. Dissertação (Mestrado em Administração) Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1995.
- JUNIOR, R. R. F.; RITA, L. P. S. Impactos da Covid-19 na Economia: limites, desafios e políticas. *Cadernos de Prospecção*, v. 13, n. 2, p. 459–476, 2020.
- LACOMBE, F. J. M. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- OLIVEIRA, D. DE P. R. DE. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Editora ATLAS S.A., 2007.
- SCHREIBER, D.; MORAES, M. A.; STASIAK, L. O impacto da crise pelo Covid-19 nas micro e pequenas empresas. *Revista Vianna Sapiens*, v. 12, n. 1, p. 30, 23 fev. 2021.
- TERENCE, A. C. F. T. *Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*, 2002. 238 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo-2002, 15 set. 2002.

ANEXO I

Figura 1. Matriz SWOT da empresa pesquisada.

AMBIENTE INTERNO	PONTOS FORTES:	OPORTUNIDADES:	AMBIENTE EXTERNO
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Localidade; ✓ Qualidade do produto; ✓ Preços Competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expansão; ✓ Fidelização dos clientes. 	
	PONTOS FRACOS:	AMEAÇAS:	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estoque mínimo; ✓ Atendimento ao cliente; ✓ Controle Financeiro; ✓ Estratégia de marketing; ✓ Ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Concorrências; ✓ Pandemia de Covid-19. 	

Fonte: Arquivo pessoal (2021).