

ESTUDO DE CASO: PLANEJAMENTO ESTRATEGICO APLICADO EM UMA MICROEMPRESA DO RAMO DE VESTUÁRIO

Data de aceite: 01/08/2024

Eduardo Reis da Silva

Joao Batista Ferreira

Administrador, contador e matemático.
doutor em administração

*“o conhecimento e o único que
aumenta quando compartilhado.”*

Sócrates

RESUMO: **Introdução:** A gestão empresarial é basicamente uma estratégia de condução de negócios visando a obtenção de lucros e satisfação do cliente. Uma gestão empresarial embasada no planejamento estratégico traz um diferencial competitivo enorme em relação aos concorrentes, visto que eleva a capacidade e eficiência na tomada de decisão. **Objetivos:** o presente trabalho tem como objetivo geral demonstrar o Planejamento Estratégico como diferencial competitivo aos tomadores de decisão e objetivos específicos: demonstrar a importância do planejamento estratégico, identificar as ferramentas e processos do planejamento estratégico

dentro da organização, fazer análise estratégica da empresa e propor ações de melhorias através de um estudo de caso em uma pequena empresa do comércio de roupas. **Materiais e métodos:** Trata-se de uma pesquisa exploratória, qualitativa e um estudo de caso realizado em uma pequena empresa do setor de vestuário da região de Patrocínio em Minas Gerais. **Resultados da pesquisa:** Os resultados encontrados com base na análise estratégica da empresa de vestuário se resumem em algumas ações de melhorias, tais como: melhoria nos processos de gestão, principalmente gestão de estoque e financeira e no marketing; através da análise SWOT foram observadas algumas características únicas da empresa, como preços acessíveis e atendimento diferenciado, em relação a seus concorrentes, assim aproveitar estes diferenciais e torna-los mais visíveis ao consumidor final é essencial. Vale ressaltar ainda que a estratégia adotada pela empresa é a liderança em custos, com foco em reduzir ao máximo os custos a fim de oferecer um preço mais atrativo ao cliente final. **Conclusão:** Conclui-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial e de grande importância para as pequenas empresas, e quando utilizado

corretamente torna-se um diferencial competitivo. Neste contexto, para o gestor empresarial utilizar o planejamento estratégico com maestria é necessário que a empresa tenha processos, como controle de estoque, gestão financeira, gestão de pessoas e marketing, bem definidos.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia. Gestão. Processos.

ABSTRACT: Introduction: Business management is basically a strategy for conducting business aimed at obtaining profits and customer satisfaction. Business management based on strategic planning brings a huge competitive advantage in relation to competitors, as it increases capacity and efficiency in decision-making. **Objectives:** Demonstrate Strategic Planning as a competitive differentiator to decision makers, through a case study in a small clothing company. **Materials and methods:** This is an exploratory, qualitative research and a case study carried out in a small company in the clothing sector in the Patrocínio region in Minas Gerais. **Research results:** The results found based on the strategic analysis of the clothing company are summarized in some improvement actions, such as: improvement in management processes, mainly inventory and financial management and marketing; Through the SWOT analysis, some unique characteristics of the company were observed, such as affordable prices and differentiated service, in relation to its competitors, so taking advantage of these differences and making them more visible to the end consumer is essential. It is also worth highlighting that the strategy adopted by the company is cost leadership, with a focus on reducing costs as much as possible in order to offer a more attractive price to the end customer. **Conclusion:** It is concluded that strategic planning is an essential and highly important tool for small businesses, and when used correctly it becomes a competitive differentiator. In this context, for the business manager to use strategic planning masterfully, the company must have well-defined processes, such as inventory control, financial management, people management and marketing.

KEYWORDS: Strategy. Management. Process.

INTRODUÇÃO

A gestão empresarial está relacionada ao controle de processos como a gestão de produção, custos, pessoal, e financeira da empresa. Juntamente com o controle dos processos deverá ser realizado também a coleta de informações para a realização projeções futuras, e definição de objetivos e desenvolvimento de planos estratégicos para que esses objetivos sejam alcançados.

O planejamento estratégico quando aplicado as pequenas empresas, necessita de um grande grau de simplificação e enfrenta a dificuldade de conseguir que o empresário saia do dia a dia, sendo necessário criar um comprometimento com sua equipe, para forçá-lo a desenvolver o trabalho (ALMEIDA, 2010).

O trabalho se delimita a estudar a gestão de micro e pequenas empresas através da análise de uma empresa de comercio de roupas, apresentar ferramentas especificas para o controle de gastos e estoque de pequenas empresas, definir quais as melhores estratégias a ser adotada.

Para o presente trabalho foi realizado um estudo de caso em uma empresa do ramo de vestuário, serão analisados na organização: dados disponíveis, processos adotados pela organização. Assim, este estudo teve por objetivo identificar falhas nos processos adotados na organização, definir quais processos poderão ser melhorados ou aperfeiçoados, definir qual a melhor estratégia empresarial a ser seguida.

Justifica-se este estudo pelo modo em que a gestão da organização é realizada e irá definir quais as duas posições no mercado em que a empresa está inserida, e se irá continuar ou não no mercado. A gestão empresarial é extremamente necessária para a elaboração de um bom plano estratégico e definição de objetivos a serem alcançados pela empresa. As empresas que não adotam processos de gestão empresarial corretos acabam ficando estacionadas em um certo ponto em que não conseguem se desenvolver e ficam desprotegidas contra oscilações do mercado.

Baseando-se na problemática anteriormente apresentada e nesta justificativa, esse trabalho possui a seguinte questão-problema: como uma boa gestão empresarial pode auxiliar na tomada de decisão dentro da empresa?

O objetivo geral desta pesquisa foi demonstrar o Planejamento Estratégico como diferencial competitivo aos tomadores de decisão, através de um estudo de caso em uma pequena empresa do comércio de roupas. Especificamente, demonstrar a importância do planejamento estratégico; identificar as ferramentas e processos estratégicos adotados na organização; fazer a análise estratégica da empresa e propor ações de melhorias.

MATERIAL E MÉTODO

Para a realização desta pesquisa foi escolhido as abordagens, segundo Raupp e Beuren (2006), que dentro das ciências sociais aplicadas a autora classifica os tipos de pesquisa em relação aos objetivos, aos procedimentos e quanto a abordagem do problema.

Quanto aos objetivos a pesquisa foi exploratória pois teve como objetivo principal tornar os problemas da organização causados pela falta do planejamento estratégico mais explícitos e apresentar soluções para o mesmo. Segundo Gil (1999 p.1), “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”.

Em relação à abordagem do problema, tratou-se de uma pesquisa qualitativa pois se utilizou de dados fornecidos pela empresa para a formulação do planejamento estratégico.

Quanto aos procedimentos, tratou-se de um estudo de caso realizado em uma pequena empresa do setor de vestuário da região de Patrocínio em Minas Gerais.

De acordo com Gil (2002 p.13) “os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados. Cabe propor ao pesquisador disposto a

desenvolver estudos de caso é que redobre seus cuidados tanto no planejamento quanto na coleta e análise dos dados para minimizar o efeito dos vieses”.

Também pode-se considerar como pesquisa documental, pois a amostra utilizada nesta pesquisa se deu através da análise de relatórios financeiros como balanço, fluxo de caixa relacionados ao primeiro semestre de 2023.

Vale ressaltar ainda que para alcançar os objetivos propostos neste estudo, a coleta dos dados se deu através de documentos internos, análise de processos como controle de estoque, atendimento ao cliente entre outros processos gerenciais da empresa.

Para ilustração das informações obtidas utilizou-se de tabelas, quadros e gráficos e para tanto serão utilizadas as ferramentas do editor de texto Word e da planilha eletrônica Excel, ambos da Microsoft.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Referencial Teórico

Gestão de pequenas empresas

A gestão e processo de planejamento, organização, direção e controle, mas conhecido como PODC, a gestão é uma importante ferramenta para a empresa pois através da mesma é possível controlar o ambiente interno da empresa (CHIAVENATO, 2011).

A gestão obedece a um determinado processo que passa pela planificação, organização, liderança e controle de todas as atividades realizadas por todos os intervenientes da empresa. A planificação fica na responsabilidade dos líderes da organização que tem por objetivos desenvolver planos estratégicos e definir objetivos das organizações e a melhor forma de alcançá-los. A organização tem a ver com as formas de distribuir cargos, tarefas, recursos de maneira que todas sejam cumpridas dentro do prazo. A liderança é uma parte muito importante no processo de gestão da empresa, pois ela tem como objetivo principal fornecer um ambiente de trabalho saudável e motivar os funcionários da organização, para que os funcionários usem sua capacidade máxima (LISBOA, *et al.* 2004).

Sobre a departamentalização, Limárcio *et. al.* (2015) afirma que ela faz parte da estrutura organizacional, e, devido a sua importância, deve estar presente em todas as empresas, pois é ela que vai determinar a centralização de poderes, e definir os setores que a empresa possui, além de facilitar no momento da identificação de lideranças e subordinações. O autor também destaca a necessidade de a empresa desenvolver o processo de departamentalização desde a sua fundação, para que quando ela se tornar grande ter uma estrutura relativamente organizada.

Pode-se definir empresa como toda e qualquer atividade que visa gerar receita, através da venda de produtos/serviços, podendo ter empresas de diversos tamanhos desde pequenas empresas familiares até grandes multinacionais, independentemente do seu tamanho as empresas têm como objetivo principal gerar receita aos seus respectivos proprietários. (LISBOA, *et. al*, 2004).

As atividades empresariais constituem o motor económico de um país, sendo as empresas as entidades responsáveis pela transformação dos fatores de produção em bens e serviços (LISBOA *et.al*, 2004).

As pequenas empresas possuem como preocupação a falta de conhecimento por parte de seus gestores de métodos e instrumentos relacionados a este tipo de planejamento quando comparados às grandes empresas, que possuem um acesso maior e mais facilitado às informações gerenciais, e ainda contam com setores e profissionais mais bem preparados e bem estruturados, que podem elaborar e apoiar o planejamento estratégico (TEIXEIRA, 2015).

De acordo com Santos (2016), as pequenas empresas, muitas vezes, não utilizam das ferramentas gerenciais, por não conhecer ou não estarem convencidas da eficiência destas. Tais dificuldades e problemas poderiam ser minimizados se houvesse maior utilização de instrumentos gerenciais em micro e pequenas empresas e capacitação dos gestores da empresa.

Planejamento estratégico

O planejamento pode ser descrito como o processo de estabelecer objetivos e definir como os mesmos serão alcançados, podendo ser utilizado tanto no âmbito social e empresarial. O planejamento é indispensável para as empresas, no geral, pois é um dos principais pilares da administração. Através da utilização correta dos quatro pilares da administração uma empresa pode se tornar lucrativa, sendo eles: planejar, dirigir, coordenar e controlar (BRAGA, DOMINGUES, 2018).

Segundo Chiavenato (2011), pode-se definir estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir objetivos a longo prazo. A estratégia consiste em tomar decisões tendo em mente o futuro. E no âmbito empresarial a estratégia deve ser muito bem definida, pois a estratégia que será adotada na organização irá influenciar diretamente nos objetivos definidos no planejamento estratégico da empresa.

Pode-se citar pelo menos três tipos de planejamentos utilizados na organização. Esses tipos de planejamento estão separados através da hierarquização, ou seja, cada um tem o seu limite. E são divididos em planejamento operacional, planejamento tático e planejamento estratégico (CHIAVENATO, 2011).

Na base da pirâmide hierárquica tem o planejamento operacional é composto, principalmente, pelos supervisores dos setores da organização e voltado principalmente

para a execução de atividades rotineiras da organização. Tem como objetivos definir metas do dia, alocar recursos, identificar possíveis riscos e problemas que podem surgir nas organizações (VALENTIM, 2018).

Para o autor supracitado, no meio da pirâmide hierárquica pode-se encontrar o planejamento tático, que basicamente é a definição de objetivos a médio prazo, composto principalmente por gerentes de cada setor. Trata-se da definição de objetivos específicos como por exemplo: aumento da produção em 10%. O planejamento tático irá trabalhar em cima deste objetivo para analisar a viabilidade da operação através de análise de mercado, orçamentos, capacidade de produção entre outros fatores.

No topo da pirâmide tem o planejamento estratégico que é composto principalmente pelos donos e diretores da organização, tem como função a definição de metas e objetivos a serem alcançadas a longo prazo. Por estar no topo da pirâmide hierárquica tanto o planejamento operacional definido pelos supervisores quanto o planejamento tático que é definido pelos gerentes passam pela aprovação dos donos e diretores da organização para uma análise se os objetivos definidos a curto e médio prazo estão em concordância com os objetivos a longo prazo (CHIAVENATO, 2011).

O planejamento estratégico surgiu em oposição ao planejamento tradicional que é voltado para atividades rotineiras e tem por objetivo obtenção de resultados imediatos e previsíveis. Com a evolução da administração e as mudanças na forma das pessoas consumir os produtos e o surgimentos de novas empresas fornecendo o mesmo produto, o uso desta ferramenta para a elaboração de planejamentos a longo prazo se tornou inviável, surgindo assim a necessidade de uma ferramenta de planejamento muito bem elaborada e com uma grande riqueza de detalhes para assim poder auxiliar na tomada de decisões dentro da organização. O planejamento estratégico pode ser definido pelo ato de determinar objetivos a longo prazo e quais as medidas a serem tomadas para que esses objetivos sejam alcançados dentro do prazo determinado (BRAGA, DOMINGUES, 2018).

O planejamento estratégico é uma ferramenta extremamente necessária para uma organização, através do mesmo é possível analisar os fatores externos como concorrência, economia, mercado em que a empresa está inserida, também fatores internos como os pontos fortes e pontos fracos da empresa, através dele será definido metas, objetivos, para que a empresa possa se manter no mercado e destacar-se em relação a seus concorrentes. Segundo Braga (2018), é importante que uma empresa tenha um bom planejamento estratégico, pois através do mesmo é possível diminuir eventuais riscos tendo como foco o crescimento dos lucros. No atual momento em que está vivendo no mercado altamente volátil, com muitas incertezas políticas fica cada vez mais evidente a necessidade de as empresas desenvolverem um bom planejamento estratégico (BRAGA, DOMINGUES, 2018).

Para uma empresa se mantenha no mercado em que ela está inserida e necessário que a mesma tenha um planejamento estratégico bem elaborado, com objetivos bem claros e específicos. Através deste planejamento estratégico a empresa irá definir se sua participação no mercado vai ou não ser relevante (ALVES, *et al.* 2013).

Análises Estratégica da empresa

A Análise estratégica da empresa deve considerar cinco pontos principais, segundo Almeida (2010), são eles: orientação, diagnóstico, direção, viabilidade e operacional (ALMEIDA, 2010).

Orientação	diagnostico	Direção	Viabilidade	Operacional
Diretrizes superiores	Aspectos internos		Fluxo de caixa	
Missão	Análise Ambiental	Estratégias	Balanço	Ações
visão	Campo de atuação	Objetivo		Cronograma
Valores	Estratégia vigente		Mutações	

Figura 1. Processo de planejamento estratégico

Fonte: Adaptado de Almeida (2010)

De acordo com Almeida (2010), o processo de planejamento estratégico deve começar primeiramente com as informações básicas da empresa como campo de atuação, histórico da empresa, missão, visão e valores. No planejamento estratégico a visão deve ser aproximada podendo ser alcançada dentro do prazo especificado no planejamento estratégico, podendo ser alterada no decorrer deste período. Estas informações irão dar o pontapé inicial no processo de planejamento estratégico.

Segundo Carvalho (2016), os conceitos de planejamento estratégico enfatizam a elaboração das diretrizes organizacionais. A missão, como sendo a razão de ser da empresa, a visão, concretizada como o direcionamento e os valores, considerados como os padrões para o comportamento das pessoas na organização.

A segunda fase do planejamento estratégico é o diagnóstico, nesta fase o profissional responsável pela elaboração do planejamento estratégico deve buscar se aprofundar e entender um pouco mais a organização, deve-se observar aspectos internos da empresa, realizar análise ambiental, ou seja, analisar o ambiente em que a empresa está inserida e realmente o adequado para a mesma. Nesta fase pode-se observar também o campo de atuação da empresa em questão, em alguns ramos de mercado existem várias áreas

em que uma mesma empresa pode atuar. O profissional também deve observar qual estratégia está sendo trabalhada na empresa em questão e quais os impactos decorrentes da mudança de estratégia (ALMEIDA, 2010).

Para a implantação de qualquer estratégia é necessário que a empresa tenha alguns requisitos básicos como setores bem definidos, controle de custos, investimentos no setor de pesquisa, definição de metas entre outros (PORTER, 1986).

A matriz de SWOT é uma ferramenta muito utilizada para a elaboração de um planejamento estratégico pela forma simples de dispor os fatores oriundos do pensamento estratégico, pela capacidade de demonstrar a posição da organização frente ao cenário escolhido. Ainda sobre o planejamento estratégico o autor destaca os principais pontos a serem analisados durante o processo de planejamento estratégico (DA SILVA, 2018).

O autor supracitado relata ainda que a Análise SWOT pode ser usada de diversas formas, mas o empreendedor de empresas de menor porte pode empregá-la como uma ferramenta de autoconhecimento, análise contextual e guia para a definição de um plano de ação. SWOT é uma sigla em inglês dos termos *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades para o seu negócio) e *Threats* (ameaças para o seu negócio). Os pontos fortes e fracos, em geral, estão dentro da própria empresa, enquanto as oportunidades e as ameaças, na maioria dos casos, têm origem externa.

A terceira fase está relacionada a definição de estratégias e objetivos, as decisões nesta fase devem ser tomadas com base nas informações obtidas anteriormente, para cada estratégia deverá ser elaborado um objetivo contendo parâmetros de tempo, vendas, redução de custos (ALMEIDA, 2010).

A formulação da estratégia competitiva deve buscar potencializar a competência na qual a empresa é mais forte. Ao desenvolver uma estratégia competitiva deve-se realizar uma análise profunda nos ambientes internos e externos da empresa (FLEURY, 2003).

As empresas têm como objetivo descobrir as melhores maneiras de atingir esse fim e melhorar estratégias para que elas possam se manter no mercado de trabalho, ao analisar as estratégias utilizadas pelas empresas pode-se observar o uso de três principais estratégias concedidas como estratégias genéricas sendo elas a liderança de custo total, diferenciação e enfoque. Podendo ser utilizada isoladamente ou em conjunto com outras estratégias. (PORTER, 1986).

A liderança de custo total consiste em reduzir ao máximo os custos da empresa. Segundo Porter uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas. A empresa que tem seus custos mais baixos estará sempre a frente dos seus concorrentes, pois enquanto a concorrência consome seus lucros na competição pelo mercado a empresa que tem por estratégia a liderança de custo total ainda terá recursos suficientes para competir no mercado e conseqüentemente conseguir se manter a frente da concorrência. Ao introduzir essa estratégia a empresa deve estar sempre atenta ao controle de custos, para que isso não afete a qualidade do produto ou serviço a ser oferecido ao cliente final (PORTER 1986).

A estratégia da diferenciação consiste em criar ou aprimorar um produto ou serviço tornado único no mercado, essa diferenciação pode ocorrer também através de melhoras no setor de atendimento ao público em geral. Porter afirma que o resultado que a estratégia de diferenciação não permite a empresa ignorar os custos, mas eles não são alvo estratégico primário. A criação de uma boa estratégia de diferenciação requer muitas das vezes altos investimentos nos setores de pesquisa e fabricação de seus produtos e em treinamentos de funcionários do setor de atendimento ao cliente. A diferenciação torna muitas das vezes inviável a obtenção de uma grande parcela do mercado em que está inserida pois nem todos os clientes estará disposto a pagar o preço pelo produto oferecido e por haver produtos similares mais baratos no mercado, porém o foco principal da estratégia de diferenciação é a busca e fidelização de possíveis clientes que estejam disposto a pagar por seus produtos ou serviços oferecidos. Ao implantar esta estratégia a empresa deve realizar pesquisas com o intuito de saber se o público-alvo da empresa estará disposto a pagar um valor a mais pelo produto oferecido (PORTER, 1986).

Na estratégia genérica de enfoque tem por objetivo principal atender um determinado grupo de comprador, seguimento ou mercado geográfico. Porter (1986 p.52) afirma que a estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competido de forma mais ampla. Através da estratégia de enfoque pode-se obter resultados providos das estratégias citadas anteriormente, pois na estratégia de enfoque o gestor da empresa irá definir qual será o público que a empresa irá focar em atender dentro do mercado em que ela está inserida (PORTER (1986).

A quarta fase se refere a viabilidade das estratégias defendas anteriormente, nesta fase deve-se observar principalmente os indicadores financeiros, índices de crescimento da empresa e os fatores externos como por exemplo a concorrência (ALMEIDA, 2010).

Para desenvolver uma estratégia competitiva coerente deve-se analisar as cinco forças competitivas da empresa e de seus concorrentes sendo elas: ameaça de novas entrantes, poder de negociação de fornecedores, ameaças de produtos ou serviços substitutos e a rivalidade entre os concorrentes existente (PORTER, 1986).

Na última fase do planejamento estratégico temos o operacional nesta fase serão definidas as ações com base em toda a análise feita anteriormente e será definido um cronograma detalhado contendo as ações a serem executadas e os prazos para que cada ação seja realizada. (ALMEIDA, 2010)

Ações de melhorias

As ações de melhorias englobam a última fase do planejamento estratégico como citado no tópico anterior. No ato de se estabelecer ações estas ações devem-se descrever as ações, expor qual as Barreiras a serem quebradas para que o objetivo seja alcançado, definir quem será o responsável por alcançar o objetivo proposto (ALMEIDA,2010).

Nesta fase do planejamento estratégico pode-se utilizar a ferramenta 5W2H, que segundo Grosbelli (2014), é uma ferramenta para elaboração de planos de ação que, por sua simplicidade, objetividade e orientação à ação, tem sido muito utilizada em Gestão de Projetos, Análise de Negócios, Elaboração de Planos de Negócio, Planejamento Estratégico e outras disciplinas de gestão.

Ao determinar ações de melhorias deve-se sempre determinar um período para que esse objetivo seja alcançado, deste modo o gestor estará ciente se as ações propostas para alcançar os objetivos estão surtindo efeito ou não. (ALMEIDA, 2010).

O cronograma previamente definido nos itens anteriores deve sempre seguir os prazos determinados para a conclusão das ações proposta no mesmo, estes prazos podem ser ajustados caso haja a necessidade (BAGGIO, 2010).

ESTUDO DE CASO – EMPRESA DO RAMO DE VESTUÁRIO

O planejamento estratégico da empresa pesquisado será demonstrado a seguir, com base no processo detalhado por Almeida (2010), conforme figura 1.

Orientação

- Breve história

A empresa em questão surgiu no ano de 2018 fruto de uma parceria de mãe e filha, a mãe entrou com o capital e a filha com mão de obra, posteriormente a gerência da empresa foi passada para mãe.

- Missão

Oferecer produtos de qualidade e baixo custo, agregando assim valor a vida e contribuindo com o estilo próprio de cada um.

- Visão

Se tornar referência no mercado de vendas de roupas, conquistar o público-alvo previamente definido.

- Valores

Atendimento ao cliente: valorizar o atendimento excepcional ao cliente buscando sempre satisfazer a necessidade do cliente.

Qualidade e preço justo: buscar sempre a melhor qualidade e repassar para o cliente a preço justo.

Diagnostico

A seguir será apresentado análise SWOT apresentando a análise interna e externa da empresa pesquisada.

Forças <ul style="list-style-type: none">• Preço acessível;• Atendimento diferenciado ao público;• Ajuste de peças podem ser realizados durante a compra;	Fraquezas <ul style="list-style-type: none">• Falta de um sistema de gestão;• Poucas opções de estoque;• Falta de infraestrutura (iluminação e ventilação);• Falta de etiquetagem de produtos;• Baixo giro de estoque;
Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Expandir no mercado de vestuário;• Busca de novos fornecedores (fornecedores que envie seu produto através de transportadora);• Investir em roupas de meia estação (outono e primavera).	Ameaças <ul style="list-style-type: none">• Presença de uma grande concorrência;• Mudança de hábitos dos clientes;• Multa por falta de adequação contábil

Figura 2. Análise de SWOT

Fonte: dados da pesquisa

Através da análise de SWOT realizada na empresa foi observando no campo relacionado as forças da empresa característica bem superiores aos seus concorrentes presente na mesma região em que a empresa está inserida, porem a mesma sofre com dificuldades para demonstrar estas características únicas ao consumidor final, estas dificuldades podem ser superada através de algumas ações simples como trabalhar o marketing orgânico na empresa, etiquetar produtos, realizar promoções visando o giro de estoque de mercadorias paradas no estoque e deste modo buscar atrair e fidelizar o cliente.

Foi observado também que a empresa tem como principal estratégia a liderança de custo total, que basicamente e a redução de custos ao máximo sem perder a qualidade, e esta estratégia evidencia mais ainda a necessidade de trabalhar com o marketing orgânico principalmente pelo Instagram que uma das plataformas mais utilizadas atualmente.

O público-alvo da empresa e composto por homens e mulheres com idade de 16 a 35 anos, pertencentes a classe média.

No campo de oportunidades foi observado três principais oportunidades sendo elas expandir no mercado de vestuário eliminado a concorrência, a busca por novos fornecedores eu consigam entregar o produto através de transportadora eliminando assim a necessidade de viajar para trazer novas mercadorias, e por último investir em roupas de meia estação (outono e primavera), esta ação busca principalmente defender das mudanças climáticas.

Direção

Ao longo desta pesquisa, foi possível perceber que as estratégias e objetivos são elementos essenciais do planejamento estratégico que ajudam as organizações a definirem sua direção, tomar decisões informadas, alocar recursos de forma eficaz e medir o progresso em direção a metas específicas. Eles desempenham um papel crucial na gestão e no sucesso de uma organização.

Estratégias	Objetivos
Trabalhar o marketing orgânico	Esta ação tem como objetivo principal aumentar o alcance de clientes, utilizando principalmente as redes sociais.
Realizar promoções de queima de estoque	O objetivo desta estratégia é fazer com que o estoque gire rapidamente, principalmente em relação a algumas peças que tem pouco giro no mercado.
Etiquetar os produtos fornecidos aos clientes na loja	O objetivo principal desta ação é atender ao público que muitas das vezes não gosta de ficar perguntado preço e prefere buscar o que procura sozinho sem ajuda do vendedor.
Implantação de um sistema de frente de caixa e gestão de estoque	A implantação deste sistema visa facilitar o controle de estoque, bem como organizar os demonstrativos financeiros como fluxo de caixa, DRE, balanço.
Diversificar produtos de acordo com a necessidade do público-alvo.	Esta estratégia tem como objetivo analisar o gosto do público-alvo previamente definido, para realizar compras de acordo com a necessidade do mesmo, evitando assim o acúmulo de peças no estoque.
Realizar melhorias na infraestrutura (ventilação e iluminação)	O objetivo desta ação é deixar o cliente o mais à vontade possível no momento da realização das compras.

Figura 3. Estratégias e objetivos

Fonte: dados da pesquisa

Como vimos anteriormente, as estratégias genéricas de Porter podem ser trabalhadas individualmente ou em conjunto desde que uma estratégia principal seja definida, na análise de SWOT foi observado o uso da estratégia de liderança em custo como estratégia principal, podendo também ser implantado a estratégia de enfoque como estratégia secundária. A estratégia de enfoque seria basicamente definir um público-alvo mais restrito, podendo assim oferecer uma maior variedade de produtos para os clientes.

Viabilidades

O fluxo de caixa desempenha um papel fundamental na mensuração da viabilidade financeira de uma empresa. Ele fornece uma visão detalhada das entradas e saídas de dinheiro, ao longo de um período específico, permitindo que os gestores e investidores avaliem a saúde financeira da organização.

Resumidamente, o fluxo de caixa desempenha um papel crítico na avaliação da viabilidade financeira de uma empresa, ajudando a garantir que ela tenha recursos financeiros suficientes para operar, crescer e cumprir suas obrigações. É uma ferramenta fundamental para a gestão financeira e a tomada de decisões estratégicas.

Mês de referência	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho
Saldo inicial em Caixa e Banco	R\$ 1.274,00	R\$ 928,05	R\$ 273,65	R\$ 671,25	R\$ 985,79	R\$ 1.696,34
Entradas						
Recebimento de vendas (cartão e pix)	R\$ 2.044,00	R\$ 2.883,60	R\$ 2.424,00	R\$ 1.658,00	R\$ 3.197,00	R\$ 2.510,42
Recebimento de vendas (dinheiro)	R\$ 1.150,00	R\$ 950,00	R\$ 1.470,00	R\$ 1.075,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.600,00
Outros recebimentos (empréstimo)			R\$ 1.600,00			
Total de Entradas	R\$ 3.194,00	R\$ 3.833,60	R\$ 5.494,00	R\$ 2.733,00	R\$ 4.697,00	R\$ 4.110,42
Saídas						
Aluguel	R\$ 650,00					
Transporte	R\$ 234,00					
Energia	R\$ 30,66			R\$ 47,00		
Conta de agua	R\$ 37,17		R\$ 27,40			R\$ 41,23
Retirada	R\$ 1.712,68	R\$ 1.580,00	R\$ 431,00	R\$ 177,00	R\$ 319,00	R\$ 222,00
Outros gastos		R\$ 2.024,00	R\$ 772,00	R\$ 985,46	R\$ 1.868,45	R\$ 1.666,70
Pagamento de empréstimo				R\$ 325,00	R\$ 325,00	R\$ 325,00
Compra de mercadorias	R\$ 875,44		R\$ 2.982,00		R\$ 590,00	
Total de Saídas	R\$ 3.539,95	R\$ 4.488,00	R\$ 5.096,40	R\$ 2.418,46	R\$ 3.986,45	R\$ 3.138,93
Saldo operacional (Entradas - Saídas)	-R\$ 345,95	-R\$ 654,40	R\$ 397,60	R\$ 314,54	R\$ 710,55	R\$ 971,49
Saldo acumulado (Saldo operacional + Saldo inicial do mês)	R\$ 928,05	R\$ 273,65	R\$ 671,25	R\$ 985,79	R\$ 1.696,34	R\$ 2.667,83

Figura 4. Fluxo de caixa 1º semestre/2023

Fonte: dados da pesquisa

Através do fluxo de caixa foi observado a necessidade de uma atenção maior aos gastos da empresa, já que a mesma trabalha a estratégia de liderança de custo total que se baseia em reduzir o custo de produção ao máximo visando oferecer o produto ao consumidor final a um preço menor em relação aos seus concorrentes.

Foi identificado também a necessidade de captação de recursos para a realização das melhorias propostas no item anterior, visto que algumas ações necessitam de aporte financeiro de valores considerável.

Operacional

Por fim, deve-se detalhar e implementar as ações de melhorias com base no plano estratégico, assim a organização estará bem posicionada para alcançar seus objetivos e se adaptar às mudanças do ambiente de negócios. Mas, a revisão e a melhoria contínua do plano estratégico são essenciais para o sucesso a longo prazo. A seguir serão detalhadas as ações de melhorias.

O que?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?	Quanto?
Melhor marketing da empresa.	Gestor de marketing	Loja física e Instagram	Imediato	Melhorar o alcance ao consumidor final.	Produzir conteúdo no Instagram relacionado a modas.	Orçamento definido será de R\$60 reais mensais.
Implantar sistema de frente de caixa e gestão.	Gerente	Loja física	Imediato	Para obter um maior controle dos processos de gestão.	Aquisição de equipamentos e software de gestão.	R\$1000,00 Para equipamentos e R\$100 reais mensais da aquisição do software.
Etiquetar produtos disponíveis na loja.	Gerente	Loja física	Imediato	Para deixar os clientes a vontade na hora das compras.	Aquisição de impressora térmica de etiquetas adesivas.	De R\$200,00 a R\$500 reais
Realizar promoções de queima de estoque.	Gerente	Loja física e Instagram	Imediato	Aumentar o giro do estoque parado, e gerar receita.	Selecionar peças e anunciar através do Instagram e meios físicos.	Para essa ação não haverá custos.
Diversificar estoque	Gerente	Loja física	Imediato	Aumentar a variedade de acordo com o público-alvo	Realizar a análise da demanda.	De R\$3000,00 a R\$5000 reais

Figura 5. Metodologia 5W2H

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados encontrados com base na análise estratégica da empresa de vestuário se resumem em algumas ações de melhorias, tais como: melhoria nos processos de gestão, principalmente gestão de estoque e financeira e no marketing; através da análise SWOT foram observadas algumas características únicas da empresa, como preços acessíveis e atendimento diferenciado, em relação a seus concorrentes, assim aproveitar estes diferenciais e torná-los mais visíveis ao consumidor final é essencial. Vale ressaltar ainda que a estratégia adotada pela empresa é a liderança em custos, com foco em reduzir ao máximo os custos a fim de oferecer um preço mais atrativo ao cliente final.

CONCLUSÃO

Retomando o objetivo desta pesquisa de apresentar o Planejamento Estratégico como diferencial competitivo aos tomadores de decisão, através de um estudo de caso em uma pequena empresa do comércio de roupas. Inicialmente, foi apresentada a importância do planejamento estratégico, em sequência foram enfatizados os processos estratégicos, segundo Almeida (2010), que serviram de base para o planejamento estratégico da empresa pesquisada. Os resultados encontrados com base na análise estratégica da empresa de vestuário se resumem em algumas ações de melhorias, tais como: melhoria nos processos de gestão, principalmente gestão de estoque e financeira e no marketing; através da análise SWOT foram observadas algumas características únicas da empresa, como preços acessíveis e atendimento diferenciado, em relação a seus concorrentes, assim aproveitar estes diferenciais e torná-los mais visíveis ao consumidor final é essencial. Vale ressaltar ainda que a estratégia adotada pela empresa é a liderança em custos, com foco em reduzir ao máximo os custos a fim de oferecer um preço mais atrativo ao cliente final.

Concluiu-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial e de grande importância para as pequenas empresas, e quando utilizado corretamente torna-se um diferencial competitivo. Neste contexto, para o gestor empresarial utilizar o planejamento estratégico com maestria é necessário que a empresa tenha processos, como controle de estoque, gestão financeira, gestão de pessoas e marketing, bem definidos.

Vale frisar ainda que o planejamento estratégico se utiliza de outras ferramentas de análise simples e eficazes, e a sua ausência pode levar a empresa a tomar decisões equivocadas. O processo de planejamento estratégico pode-se utilizar de várias ferramentas para análise e processamento de dados, no presente trabalho foram escolhidas ferramenta simples e eficazes, sendo a principal a análise de SWOT. A partir da análise SWOT foi possível estabelecer ações de melhorias e definir um cronograma para execução, adotando a ferramenta 5W2H.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para elucidar as considerações finais deste trabalho vamos lembrar a problemática proposta inicialmente que e como uma boa gestão empresarial pode auxiliar na tomada de decisão dentro da empresa?

Com isso chegamos à conclusão de que o planejamento estratégico juntamente com uma boa gestão é essencial para que as pequenas empresas tenham sucesso em sua caminhada.

O estudo de caso se deu através da análise estratégica de uma pequena loja de roupas situada no município de patrocínio em minas gerais, onde foi analisado documentos e relatórios fornecidos pela empresa, fatores internos e externos.

O presente trabalho teve como objetivo demonstrar a importância do planejamento estratégico; identificar as ferramentas e os processos estratégicos adotados na organização; fazer a análise estratégica da empresa e propor ações de melhorias.

Em relação aos resultados através da análise da empresa podemos destacar a necessidade do planejamento estratégico e uma gestão de qualidade dentro das pequenas empresas, pois o planejamento estratégico é uma das principais ferramentas que auxilia na tomada de decisão dentro da empresa.

DEDICO

Primeiramente a Deus e a meus pais

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer ao meu orientador, João Batista Ferreira, pela orientação valiosa, paciência e apoio ao longo deste caminho. Sua expertise e insights foram fundamentais para a qualidade deste trabalho.

Também gostaria de agradecer à minha família, que sempre esteve ao meu lado, me apoiando e encorajando nos momentos de dificuldade. Seu amor incondicional foi meu alicerce.

Às amigas que fiz durante essa jornada acadêmica, obrigado por compartilharem conhecimento, por estarem ao meu lado nos momentos de estudo e por proporcionarem um ambiente de aprendizado enriquecedor.

Aos professores que me transmitiram conhecimento ao longo dos anos, o meu respeito e agradecimento por moldarem minha visão de mundo.

Por fim, agradeço a todos os que de alguma forma contribuíram para este trabalho e para a minha formação acadêmica.

REFERÊNCIAS

ALVES, Juliano Nunes et al. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 2, p. 80, 2013.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Manual do planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas do Excel. 3. Ed. Editora atlas, 2010.

BRAGA, Matheus Martins; DOMINGUES, Homero. Planejamento estratégico. 2018.

BAGGIO, Adelar Francisco; LAMPERT, Amauri Luis. Planejamento organizacional. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto, **introdução a teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: elsevier, 2011.

CARVALHO, Eduardo da N.; SANTOS, Rita Maria G. dos. As Diretrizes Organizacionais: uma análise prática da missão, visão e valores em uma pequena empresa em Mossoró- RN. **Revista Foco**, v. 9, n. 1, p. 23-36, 2016.

DA SILVA, Adriana Lopes. Ferramentas do planejamento estratégico: aplicabilidade nas micro e pequenas empresas. **Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 8, n. 1, 2018.

FLEURY, Afonso CC; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, p. 129-144, 2003.

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, n. 1, p. 44-45, 2002.

GROSBELLI, Andressa Carla. **Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

LISBOA, João et al. Introdução à gestão de organizações. **Barcelona: Vida Económica**, 2004.

LIMÁRCIO, Thiago et al. A importância da gestão em empresas familiares. **Resende-RJ: AEDB**, 2015.

PORTER, Michael e. Porter, **estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: campus, 1986.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, p. 76-97, 2006.

SANTOS, Vanderlei dos; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036**, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; DANTAS, Giane Gomes Teixeira; BARRETO, Carla Alessandra. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista eletrônica científica da FAESB**, v. 1, n. 1, 2015.

VALENTIM, Marta. Planejamento Tático e Operacional. **Marília: Universidade Estadual Paulista**, 2018.