

FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL - REDE DOCTUM DE ENSINO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO NA *TUMAT STORE*

Matheus Martins Braga *

Homero Domingues **

RESUMO

Este artigo indica a importância do planejamento estratégico na empresa *Tumat Store*, loja de pequeno porte no segmento varejista de artigos e vestuários da linha fitness e moda casual, localizada no centro de São Domingos do Prata-MG. Foi realizado um diagnóstico na empresa, por meio de observação e análise de documentos, a fim de identificar problemas e necessidades, bem como proposto um modelo de Planejamento Estratégico adequado ao pequeno varejo de vestuário esportivo. Como resultado foi percebido a necessidade de elaborar estratégias para aumentar o faturamento da empresa e fortalecer a marca da empresa. Devido ao curto prazo para aplicação do modelo proposto, sugere-se como continuidade da pesquisa a implementação do modelo de Planejamento Estratégico sugerido, como forma de alcançar os objetivos propostos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, novo no mercado, negócio próprio.

* Graduando em Administração pela Faculdade Doctum – Campus de João Monlevade; e-mail: matheus.mb.87@hotmail.com

** Professor Orientador. Mestre em Administração (Fundação Pedro Leopoldo); Especialista em Gestão Estratégica de Negócio (UFMG); Administrador (Centro Universitário Newton Paiva); Coordenador de Cursos (Administração e Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) e Professor na Faculdade Doctum de João Monlevade, e-mail: profhomerodomingues@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Devido à globalização e ao aumento da competitividade do mercado, os gestores têm a necessidade de buscar inovações o tempo todo, a fim de conseguir permanecer sempre à frente dos concorrentes. Com o objetivo de alcançar uma fatia melhor no mercado, várias empresas têm investido no planejamento estratégico como ferramenta para melhorar a competitividade de seus produtos.

A partir do planejamento estratégico aplicado na empresa “*Tumat Store*”, loja de pequeno porte, localizada em São Domingos do Prata-MG, inaugurada há dois anos e quatro meses, tem-se como meta destacar-se diante dos concorrentes maiores e já consolidados no mercado.

O planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada para auxiliar os negócios diagnosticando o melhor caminho para se alcançar os objetivos. Essa ferramenta poderá analisar melhor o ambiente externo da empresa, identificando as oportunidades e ameaças, assim como o ambiente interno, observando os pontos fortes e fracos da mesma, além de interpretar o mercado e seu comportamento para que se possa escolher o melhor caminho para se destacar frente aos concorrentes.

Diante das constantes mudanças no ambiente de negócios, um fator que permanece em evidência é a importância de se ter um bom planejamento para diminuir eventuais riscos, tendo como foco o crescimento nos lucros desde o início do negócio.

Embora esteja ocorrendo várias mudanças no ambiente de negócios, um fator que permanece em evidência é a importância de se ter um bom planejamento para diminuir eventuais riscos. Portanto, reunir dados e informações é o propósito desta pesquisa, buscando responder ao seguinte problema: “Qual a importância do Planejamento Estratégico na empresa *Tumat Store*?”

Sendo assim, neste trabalho realizou-se uma pesquisa exploratória, com abordagem bibliográfica e por meio da observação sobre os fatos e dados do ambiente empresarial, atrelado à análise de documentos da empresa. A partir do diagnóstico empresarial realizado, foi proposto um modelo de Planejamento Estratégico baseado em Tavares (2010).

Além disso, a forte crise que acomete o comércio varejista sustenta a justificativa desta pesquisa. Uma vez que, muitas empresas estão em dificuldades

pela situação do mercado e das decisões erradas tomadas pelos gestores. Assim, demonstra a necessidade de um planejamento eficaz e efetivo para o comércio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Marion, Dias e Traldi “o referencial teórico deve conter um apanhado do que existe, de mais atual na abordagem do tema escolhido, mesmo que as teorias atuais não façam parte de suas escolhas” (2002, p. 38).

2.1 Planejamento Estratégico

Para Kaplan & Norton (1997), para entender o planejamento estratégico como uma das ferramentas gerenciais mais utilizadas, é preciso definir as palavras que compõe este conceito separadamente.

Conforme Porter (1989), sem planejamento uma empresa “corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência”.

“O planejamento estratégico e a consequente gestão estratégica tornam o processo decisório mais eficiente, onde uma ampla delegação de poderes e responsabilidades para os diferentes níveis hierárquicos promovem um eficaz processo de tomada de decisões de baixo para cima e vice-versa, já que os níveis hierárquicos assumiram responsabilidades dentro da sua estrutura de gestão estratégica desde as gestões funcional, operacional e executiva, até a alta gestão. A permanente observação do macroambiente e a necessidade de cumprir os diferentes níveis do planejamento, ou seja, a alta gestão – macro objetivos, a gestão executiva – objetivos operacionais, e as gestões operacional e funcional – os objetivos funcionais, estimulam que cada nível hierárquico participe dinamicamente do processo de decisões.” (RASMUSSEM, 1990, p.57).

Segundo Porter (1986), a empresa usa a estratégia com formula para competir, e assim alcançar seus objetivos.

Para MAXIMIANO (2006), o processo de planejamento estratégico, vai desde a tomada de decisão até os serviços que pretende oferecer, e clientes e mercados que pretende atingir.

“O planejamento estratégico surgiu em oposição ao planejamento tradicional, que efetuava planos fixos, determinados. Esses se mostraram ineficientes, ao tentar apreender a realidade de um único ponto de vista. O relativismo e a visão sistêmica foram incorporados ao planejamento, que passou a ter como premissa uma constante readaptação, baseada na

análise dos ambientes interno e externo. Vários outros fatores passaram a ser considerados para se garantir a eficiência do planejamento.” (SILVA, 2006, p. 14).

Para Silva (2001, p.89), o planejamento tem grande importância na administração e se originou nos tempos primórdios das civilizações. Enquanto Maximiano (2000), dizia que o planejamento é utilizado para administrar decisões futuras, ou seja, as decisões que influenciam ou que são colocadas em práticas no futuro.

2.2 Classificação e Características Das Micro e Pequenas Empresas

As empresas comerciais ou de prestação de serviços com até 9 empregados são consideradas microempresas, já as empresas entre 10 a 49 empregados são empresas de pequeno porte (SEBRAE, 2006).

Boechat (2008) cita também a classificação do BNDES, em paralelo à classificação do SEBRAE, que considera o faturamento dessas empresas para classificá-las: para o SEBRAE a microempresa é aquela que possui receita bruta anual de R\$ 240 mil, enquanto para o BNDES a empresa pode apresentar uma receita anual máxima de R\$ 1,2 milhão.

“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)

Longenecker (2007) ainda cita que as empresas podem ser consideradas de pequeno porte quando são mantidas por uma ou poucas pessoas, quando suas atividades são localizadas geograficamente em uma só região em comparação as outras empresas do mesmo setor, e quando o número de funcionários é menor que 100.

Drucker (2003) explica que há uma dificuldade para determinar o tamanho das empresas. Desta forma, costuma-se avaliar sua estrutura administrativa. Para o autor “uma empresa tem o tamanho da estrutura administrativa de que necessita” (2003, p.38).

Assim, corrobora-se com Boechat (2008) quando este reafirma a relevância destas empresas micro e de pequeno porte dentro da economia de um país,

principalmente no que se refere à produção de serviços e bens, garantindo a geração de força de trabalho e riqueza à nação que as possui e sendo seu auxílio financeiro equiparado aos das grandes indústrias nos dias atuais.

Em função do aumento da personalização e da flexibilidade dos processos e produtos, a tendência é que as micro e pequenas empresas no mercado mundial e nacional cresçam cada vez mais, atingindo patamares mais sofisticados, com uma orientação tecnológica voltada para a produção (PINHEIRO, 1996).

Acerca das micro e pequenas empresas no cenário nacional, pode-se dizer:(CEZARINO e CAMPOMAR, 2007, p.2), colocam que:

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)

2.3 A Importância do Planejamento Estratégico na Empresa de Pequeno Porte

Em função das suas limitações próprias dos modelos de negócio, as pequenas empresas não devem atuar em várias frentes simultaneamente, e devem, assim, analisar e direcionar estrategicamente suas ações para otimizar os recursos diversos investidos (recursos financeiros, tempo, mão de obra, entre outros). (OLIVEIRA, 1998)

O planejamento estratégico, neste sentido, procura assumir o papel direto de auxiliar a operacionalização da estratégia e de suporte ao exemplo de negócio, agindo para mapear os problemas no âmbito estratégico, contudo, deve-se ter qualificação dentro da empresa necessária para que tal processo possa ser aplicado.

“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).

Para Tavares (2010), o processo de planejamento deve seguir as características próprias de cada organização. A sua natureza, o porte, o estilo de gestão, a cultura e o clima irão influenciar no desenvolvimento desse tipo de atividade. O autor também destaca que no planejamento estratégico, o processo de elaboração e implementação estão diretamente relacionados às condições do negócio, destacando as considerações quanto:

- I. Delimitação do negócio;
- II. Desenvolvimento da missão;
- III. Estabelecimento da visão;
- IV. Análise Ambiental;
- V. Definição dos objetivos;
- VI. Elaboração das Estratégias;
- VII. Implementação das Estratégias;
- VIII. Avaliação e Controle.

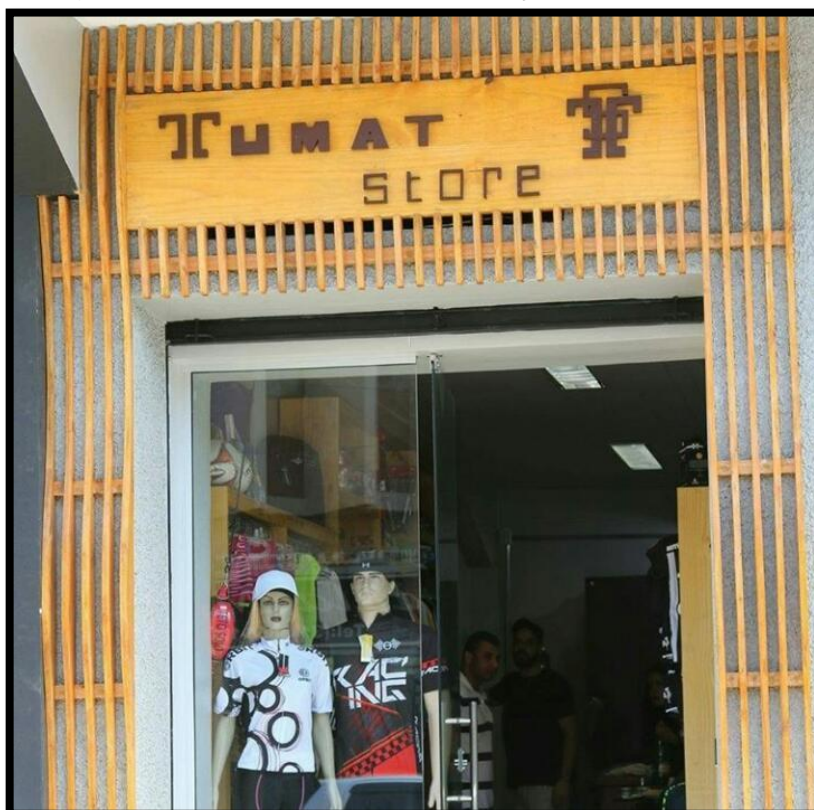
3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa *Tumat Store*, situada na cidade de São Domingos do Prata-MG, registrada como MEI, foi inaugurada no dia 04 de agosto de 2016, a partir de um investimento inicial de R\$10.000,00, sendo inscrita no CNPJ 24.847.582/0001-04, tendo como atividade principal a comercialização varejista de artigos e vestuário esportivo e casual.

Atualmente a *Tumat Store* conta com apenas um colaborador além do dono, Matheus Martins Braga, autor deste trabalho, que busca através de um planejamento estratégico, encontrar novas maneiras de encarar os desafios que uma microempresa encontra nos primeiros dois anos de vida.

A empresa tem voltado suas atenções na divulgação da marca através das mídias digitais e redes sociais, uma vez que através de um bom planejamento estratégico e aproveitando as oportunidades de mercado, conseguirá se estabelecer no mercado. Segue abaixo, na Figura 1, uma foto da fachada de apresentação da empresa.

Figura 1 – Fachada de apresentação da *Tumat Store*



Fonte: Pesquisa Aplicada (2018)

3.1 Missão, Visão e Valores

- Missão: Garantir qualidade e soluções para nossos clientes.
- Visão: Ser a melhor loja varejista de artigos, confecções esportivas e vestuário casual da cidade.
- Valores da empresa: Melhor atendimento, respeito, humildade, honestidade, compromisso e ética.

3.2 Planejamento estratégico para a empresa

Os pontos fortes em destaque são: localizada no centro da cidade de São Domingos do Prata - MG, onde há grande fluxo de pessoas; isento de aluguel; oferece não somente os produtos, mas também um estilo de vida aos clientes;

O principal ponto fraco é devido ao pouco tempo de cadastro do CNPJ como MEI, o que causa grandes dificuldades nas compras de mercadorias e para conseguir grandes grifes. Ainda deve-se destacar que a cidade possui poucos habitantes, o que restringe e limita pequenas empresas.

Oportunidades de mercado: conscientização das pessoas para se ter uma vida mais saudável, e conseqüentemente utilizar produtos que auxiliam numa melhor performance.

Há muitos concorrentes estabelecidos na cidade com grande clientela fiel, configurando uma grande Ameaça de Mercado para a *Tumat Store*.

Por fim, as necessidades da empresa estão ligadas à capital, ou seja, o investimento alto em promoções e divulgações poderá ser um catalisador e alavancar as vendas. Além disso, é necessário expandir as vendas para plataformas digitais.

4 METODOLOGIA

A metodologia basicamente é “um conjunto de dados iniciais e um sistema de operações, que de acordo com os objetivos predeterminados, devem ser dispostos adequadamente para formular conclusões”. (TARTUCE, 2006 apud GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

GIL (2007) afirma que pesquisa é o método científico de forma a descobrir algo através de artigos científicos, respostas para nossos problemas.

Esse estudo tratou-se de uma pesquisa aplicada quanto a natureza do trabalho, pois “objetivou gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 35).

Ainda, é imperativo dizer que esta é uma pesquisa explicativa, pois “identifica os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência do fenômeno” (GIL, 2002, p. 42) do planejamento estratégico como método de fortalecimento e consolidação da marca.

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa bibliográfica com utilização de livros e artigos sobre o tema bem como, por meio da observação sobre os fatos e

dados do ambiente empresarial, atrelado à análise de documentos da empresa (GIL, 2008).

Conforme Chervel (1990, p. 179): “A pesquisa bibliográfica é um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis em qualquer campo do conhecimento”. Ou seja, quanto aos procedimentos técnicos tratou-se de uma pesquisa bibliográfica, pois está fundamentada em materiais já publicados como artigos, livros e materiais disponibilizados na internet.

5 RESULTADOS

Esse presente estudo demonstra a importância do planejamento estratégico correto para obtenção dos objetivos empresariais e/ou para traçar novas metas para o negócio. A empresa estudada identificou as oportunidades de mercado à época da inauguração, estipulou o plano estratégico e encontrou várias barreiras para se consolidar.

Ainda assim, após identificar os problemas encontrados, juntamente às necessidades, reavaliou-se o planejamento estratégico para que obtivesse sucesso no mercado. Para tanto, contratou-se uma funcionária para atender o público feminino, uma vez que este público perfaz a grande maioria de consumidores na região.

Entretanto, as vendas não lograram o êxito esperado principalmente pelo público feminino ser formado, em sua grande maioria, por adolescentes com pouco poder aquisitivo e pouca instrução em relação aos estilos. Além disso, a cidade é muito pequena e os moradores já são fiéis às empresas maiores, o que limitou o crescimento da *Tumat Store*.

Outra barreira encontrada foi o baixo capital para investimento pelo proprietário. A empresa não gerou prejuízos, porém, os lucros foram bem pequenos e insuficientes para reinvestimento. Assim, fora proposto uma sociedade junto à irmã do proprietário para que pudessem, juntos, atingirem o sucesso.

Por fim, ressalta-se a necessidade de estar sempre reavaliando o negócio e o planejamento estratégico para alcançar os objetivos. Algumas decisões foram tomadas baseadas no primeiro plano e não surtiram o efeito esperado, demonstrando que urgia a necessidade de retificar o planejamento e traçar novos

objetivos e metas, identificando todas possibilidades, detalhes, riscos e ameaças.

Abaixo, na Tabela 1, segue a Análise SWOT feita na empresa, sendo esta, a principal forma de se avaliar o ambiente interno e externo nas organizações, identificando Ameaças, Fraquezas, Forças e Oportunidades.

Tabela 1 – Análise SWOT da empresa *Tumat Store*

	Forças	Fraquezas
Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Localização; - Isenção de aluguel; - Produtos ofertados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade nas compras de mercadorias e atração de marcas; - Cidade com poucos habitantes e pouco capital de giro.
	Oportunidades	Ameaças
Externos	<ul style="list-style-type: none"> - Conscientização das pessoas em busca de uma vida mais saudável; - Necessidade de investimento para obtenção de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrentes estabelecidos na região e com clientela fidelizada.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018) e adaptado de Tavares (2010).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseando-se nos resultados apresentados, pode-se afirmar que o planejamento estratégico se trata da mais importante ferramenta para desenvolvimento e consolidação de novas marcas. E o dimensionamento, aprofundamento e, principalmente, reconhecimento dos objetivos e metas da empresa, contribuem muito para o sucesso ou fracasso deste planejamento.

Tal estudo cumpriu com os objetivos propostos, uma vez que fora elaborado o planejamento estratégico primário. Ainda assim, ressalta-se a necessidade de continuar os estudos para reavaliação do Planejamento estratégico para que, este, se torne ainda mais assertivo.

Portanto, esse estudo não tem seu fim com a elaboração deste artigo. Será elaborado um novo planejamento estratégico com maior rigor, maior conhecimento e

maior aprofundamento para que se avalie todos os riscos, oportunidades, pontos fracos e fortes do negócio, para que a *Tumat Store* se consolide no cenário regional.

Por fim, ressalta-se que a partir desse estudo, notoriamente abriu-se novas ideias e uma nova mentalidade para a continuidade do ciclo do Planejamento Estratégico, atrelado com novas ferramentas gerenciais contemporâneas do mercado.

ABSTRACT

This article indicates the importance of strategic planning in the company Tumat Store, a small store in the segment retailer of articles and clothing of the line fitness and casual fashion, located in the center of São Domingos do Prata - MG. A diagnosis was made in the company, through observation and analysis of documents, in order to identify problems and needs, as well as proposed a Strategic Planning model appropriate to the small retail of sportswear. As a result, it was realized the need to apply strategies to increase the company's revenues and strengthen the company's brand. Due to the short term for applying the proposed model, it is suggested as a continuity of the research the implementation of the suggested Strategic Planning model, as a way to reach the proposed objectives.

Keywords: Strategic Planning, new in the market, own business.

REFERÊNCIAS

BOECHAT, M. N. **Planejamento Estratégico: aplicação nas micro e pequenas empresas.** Dissertação [Mestrado em Gestão Empresarial]. Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2008. 122p.

CARVALHO, Murilo Murça de. **Oportunidade para parceria indispensável: Pequenas Empresas e administradores competentes.** Revista Brasileira de Administração, Brasília, ano IX, n.27, p. S2-S7, dezembro 1999.

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

Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP. São Paulo. 2007. 5p.

DRUCKER, P. **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 2003.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 08 jun. 2017.

GIBSON, James L; IV ANCEVICH, John M; DONNELL Y JR, James **Organizações**. São Paulo: Atlas, 1988. 24. Disponível em: <http://www.carlosmello.unifei.edu.br/Disciplinas/Mestrado/PCM10/ApostilaMestrado/Apostila_Metodologia_Completa_2012.pdf>. Acesso em: 10 de agosto de 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Acesso em: 08 jun. 2017.

KAPLAN, R. & NORTON, P. **Balanced Scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Press, 1997.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Ed. Atlas S.A., São Paulo: 1985.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **A dimensão física das Pequenas e Médias Empresas: à procura de um critério homogeneizador**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.31, n.2, p.53-59, abril/junho, 1991. As especificidades das Pequenas e Médias Empresas. Revista de Administração, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abril/junho, 1999.

LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas**. Trad. Oxbridge. Centro de Idiomas. Revisão de Álvaro Mello, Carlos Tasso Lira de Aquino e Raul Ribas. São Paulo: Thomson, 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para A Análise da Indústria e da Concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus. 1986

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1989

RASMUSSEN, Uwe Waldemar. **Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico: Uma Ferramenta Científica de Transição Empresarial do Presente para o Futuro Adotada para Âmbito Operacional Brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

SEBRAE, **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em ><http://www.sebrae.com.br/pesquisas.asp>>. Acesso em 22/08/2018.

SILVA, Claudia Dantas Ferreira da. Administração judiciária: **Planejamento Estratégico e a reforma do Judiciário**. Jus Navigandi, Teresina, ano 10, n. 976, 4 mar. 2006. Disponível em <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp>>. Acesso em: 31 setembro. 2018.

SILVA, G.M.; BORGES, R. F. & MORAES, J. P. M. **A importância do planejamento Estratégico para pequenas empresas**. Revista de Administração e Economia da UFG, v.3, n.2, ago 2007, Goiânia, GO, p.17-38.

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, Reinaldo Oliveira. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.