



CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO - UNIFAMETRO

CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ANA PAULA LIRA FLOR

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO
APLICADA A PEQUENAS EMPRESAS QUE UTILIZAM O E-COMMERCE COMO
CANAL DE VENDA.**

FORTALEZA

2022

ANA PAULA LIRA FLOR

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO
APLICADA A PEQUENAS EMPRESAS QUE UTILIZAM O E-COMMERCE COMO
CANAL DE VENDA.**

Artigo TCC apresentado ao curso de Bacharel em Contabilidade da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza – FAMETRO – UNIFAMETRO – como requisito para a obtenção do grau de bacharel, sob a orientação do Prof.^a David dos Santos Silva.

FORTALEZA

2022

ANA PAULA LIRA FLOR

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO APLICADA A
PEQUENAS EMPRESAS QUE UTILIZAM O E-COMMERCE COMO CANAL DE
VENDA.

Artigo TCC apresentada no dia 15 de junho de 2022 como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza – FAMETRO – tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA

Prof^o. David dos Santos Silva

Orientador – Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza

Prof^a Mestre Talyta Eduardo Oliveira

Membro - Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza

Prof^a.\Dra. Liliana Lacerda

Membro - Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza

Ao professor David dos Santos, que com sua dedicação e cuidado de mestre, orientou-me na produção deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus que me permitiu esse momento tão especial e por ter me dado força para prosseguir. Ao meu esposo, que não me deixou desistir e esteve sempre ao meu lado. A minha filha, que mesmo pequena e sem entender me deu todo carinho que precisava e aos meus pais que me deram todo o suporte para enfrentar essa árdua jornada de estudos.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO APLICADA A PEQUENAS EMPRESAS QUE UTILIZAM O E-COMMERCE COMO CANAL DE VENDA.

RESUMO

O novo cenário mundial fez com que muitas empresas se reinventassem. Com a pandemia o comércio precisou aderir novas formas de vendas já que todas suas lojas tiveram que permanecer fechadas durante o período de lockdown. Neste contexto se encontram as empresas VWD Acessórios, Maria Conceito e Love Store, microempresas, do ramo de vendas de vestuário e acessórios, todas atuam com vendas virtuais. O objetivo deste estudo de caso é a criação de um planejamento estratégico que possa ser aplicado como modelo para as mesmas. De início, estabeleceram as bases estratégicas- filosóficas (visão, missão e valores) e por meio da matriz SWOT foi possível conhecer os ambientes em que as empresas estão inseridas, o que conduziu para criações de ações estratégicas a serem desenvolvidos. Diante da realidade vista pelas empresas, foram criadas ações estratégicas para cada objetivo específico, identificação das bases do e-commerce e do planejamento estratégico, identificação das forças, fraqueza, ameaças e oportunidade e desenvolvimento de ações a serem realizadas. Conclui-se que o trabalho realizado confirmou que o planejamento estratégico tem a capacidade de trazer muitos ganhos para uma empresa e proporcionar um ambiente bem-sucedido para as mesmas.

Palavras-chave: Gestão; Planejamento Estratégico; Matriz SWOT

STRATEGIC PLANNING AS A MANAGEMENT TOOL APPLIED TO SMALL COMPANIES THAT USE E-COMMERCE AS A SALES CHANNEL.

ABSTRACT

The new world scenario has made many companies reinvent themselves. With the pandemic, commerce needed to join new forms of sales as all its stores had to remain closed during the lockdown period. In this context are the companies VWD Accessories, Maria Conceito and Love Store, micro-enterprises, in the clothing and accessories sales branch, all of which operate with virtual sales. The objective of this case study is to create a strategic plan that can be applied as a model for them. Initially, they established the strategic-philosophical bases (vision, mission and values) and through the SWOT matrix it was possible to know the environments in which the companies are inserted, which led to the creation of strategic actions to be developed. Given the reality seen by the companies, strategic actions were created for each specific objective, with three being listed as the most important to be carried out immediately. It is concluded that the work carried out confirmed that strategic planning has the ability to bring many gains to a company and provide a successful environment for them.

Key words: management; Strategic planning; SWOT matrix

TEMA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO APLICADA A PEQUENAS EMPRESAS QUE UTILIZAM O E-COMMERCE COMO CANAL DE VENDA.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do ano de 2020, muitas empresas tiveram que se reinventar e criar em curto período de tempo estratégias para poder fazer girar o seu estoque. A pandemia veio para acelerar ainda mais o mercado virtual e conseqüentemente muitas empresas que se diziam tradicionais tiveram que aderir ao mercado eletrônico para conseguir alavancar suas vendas. Observa-se que neste período que vai desde início do isolamento social até os dias de hoje que ainda existem empresas que precisam de um direcionamento quanto se fala em estratégias de negócios dentro do novo cenário econômico.

A tecnologia veio para inovar e aumentar ainda mais as possibilidades de vendas e ganho de mercado. Atualmente o segmento de E-commerce (vendas virtuais) vem crescendo e ganhando grande espaço dentro das empresas. Um dos motivos é a interação do público atual com o aumento de vendas através de dispositivos como celulares. Onde os consumidores alegam um ganho de tempo e facilidades de compras. E para os empresários é considerado instrumento eficaz de auxílio na gestão da informação e coleta de dados sobre os clientes, onde através de plataformas digitais é possível conhecer mais os desejos e preferências dos consumidores. (SEBRAE,2017)

Um estudo feito pela Woldpay From Fis, mapeou as principais tendências de pagamentos em 41 países e concluiu que 79% das empresas de pequeno porte fizeram alteração para operar digitalmente suas vendas. Dessas, 50% afirmam que passaram a fazer metade de suas vendas pela internet. A pesquisa também projeta que o mercado de e-commerce no mundo tende a crescer 55,3% de 2021 até 2025 e atingirá US\$ 8,3 trilhões em valores transacionais. (THE GLOBAL PAYMENTS REPORT,2021)

Ao observar as dificuldades de pequenas empresas que aderiram em meio a pandemia ao novo formato de vendas virtuais. Viu-se a necessidade que muitas ainda precisam de uma estrutura maior sobre como alavancar seus negócios dentro do mercado eletrônico. Pois à medida que as vendas vão crescendo, fica cada vez mais difícil atender todas as expectativas dos consumidores.

Neste cenário competitivo, em que há a dinâmica e complexidade do mercado eletrônico, encontram-se as empresas VWD Acessórios, Maria Conceito e Love Story, todas micropequenas empresas atuantes no setor de acessórios e vestuário. Entende-se que no

momento atual é necessário a criação de um planejamento estratégico, através de uma ferramenta de gestão, que seja capaz de impulsionar os seus crescimentos.

A metodologia deste artigo é de natureza aplicada, qualitativa e exploratória. Através do levantamento de informações junto as empresas, reuniu-se os pontos mais relevantes, suas fraquezas e suas ameaças para se obter um planejamento e criar ações associadas a cada ponto específico. O objetivo geral da pesquisa é elaborar modelo de planejamento estratégico que possa servir de modelo para pequenas empresas dos segmentos de vestuário e acessórios que engraçaram no mercado virtual. E os objetivos específicos são analisar as bases estratégicas filosóficas, identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças baseado no contexto das empresas analisadas.

A importância do planejamento estratégico se justifica por ser uma ferramenta eficaz, no processo de organização de metas e objetivos, auxiliando na tomada de decisões corretas, a fim de tornar a organização atuante e competitiva no mercado. Um bom planejamento é primordial para a saúde da empresa, visando não apenas o agora, mas também o seu futuro. Através do problema da pesquisa é possível obter uma visão global e geral da empresa facilitando assim os métodos de estratégias a serem aplicadas dentro do seu canal de vendas.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 Origem do e-commerce no Brasil

E-commerce ou comercio eletrônico se refere a toda venda pela internet que são realizadas por uma única empresa, por meio de uma plataforma virtual própria, que chamamos de loja virtual. Na década de 90 foi observado um grande avanço no setor da tecnologia e da informação, tendo uma grande melhoria na infraestrutura das telefonias e das redes. No ano de 1991, surgiu a World Wide Web, a rede mundial de computadores que passou a ser popularizada rapidamente. Em 1995, duas das principais e-commerce foram fundadas a Amazon e a Ebay. Elas ajudaram a revolucionar a maneira de se comprar e vender todo tipo de produto pela internet.

No Brasil, a internet começa a ganhar notoriedade em 1996, quando a Embratel evoluiu seus softwares em serviço de internet comercial. Segundo dados da União Internacional de Telecomunicação (ITU) a porcentagem de brasileiros com acesso à internet era de 13,31 % em 2003 e em 2016 chegou a 60,87%. A partir dessa crescente já se via que diversos setores sociais estavam sofrendo com mudanças significativas. O crescimento dos links patrocinados pelo

google possibilitou também que as micro pequenas empresas também começassem a investir no ramo de e-commerce e com estratégias de marketing digital.

Atualmente existem alguns tipos de e-commerce, classificados como B2C(Business to Business): Modelo de negócio dentro do comércio eletrônico em que empresas fazem transações com outras empresas, sendo que essas operações podem ser para revendas ou para transformações; As B2C (Business to consumer): Modelo de negócio em que a empresa visa o consumidor final, que são as que chamamos de loja virtual; Os Marketplaces que funciona com shopping virtual em que uma marca maior abriga vários lojas virtuais, como é exemplo das Americanas, Submarino.

Com o aumento das redes sociais, Instagram, You tube, TIKtok e outros foi criado um novo perfil para alavancar ainda mais como estratégia de negócio o social commerce chamado S- COMMERCE, que faz o uso das funções das redes sociais para agregar, integrar e fidelizar os clientes, bem como para vender produtos e serviços.

2.2 Planejamento Estratégico de pequenas empresas de vendas E-commerce

As micro e pequenas empresas desempenham um papel fundamental para o crescimento econômico do país. De acordo com levantamento feito, as empresas de pequeno porte correspondem 20% do produto Interno Bruto (PIB) do país e são responsáveis por mais de 60% dos quase 100 milhões de empregos no país (IBGE,2001). Em 2011, a Fundação Getúlio Vargas contratada pelo Sebrae fez um levantamento para se medir o crescimento nos últimos 10 anos e se comprovou o aumento ainda maior de 27%. Segundo Sebrae (2011): “Os dados demonstram a importância de incentivar e qualificar os empreendimentos de menor porte, inclusive os Microempreendedores individuais. Isoladamente uma empresa representa pouco. Mas juntas, elas são decisivas para a economia.”

Uma das principais regras para definir o padrão e o porte da empresa é o seu faturamento. Apenas Micro empresas e as de pequeno porte podem optar pelo simples nacional.

-Microempresa(ME): Faturamento até 360 mil reais nos últimos 12 meses.

-Empresa de Pequeno porte (EPP):de 360 mil a 4,8 milhões de reais de faturamento nos últimos 12 meses.

Já as empresas do MEI têm um limite de faturamento bem menor de R\$ 81 mil ao ano e só pode possuir apenas 1 funcionário.

Chamamos de M- COMMERCE as compras fechadas por dispositivos móveis (celulares, tablets etc) que já somavam quase a metade de todas as vendas antes da pandemia. O Investimento inicial e os custos fixos de uma loja cem por cento virtual é bem menor em relação a uma loja física, mas sem um planejamento muitas acabam fechando ainda no seu primeiro ano. Entre os principais desafios estão a conciliar os custos, uma boa infraestrutura e conseguir proporcionar uma ótima experiência de compra ao cliente.

Júnior (2010, p154) diz que a tendência atual é segmentar e se especializar, cada vez mais, até atingir um número seletivo de consumidores que compõem os chamados “nichos de mercado”. Os nichos são mais sensíveis a prestação de serviços e representam parcelas do mercado não interessantes as grandes empresas, que preferem padronização e custos reduzidos.

Há muitos anos os seres humanos realizam planejamento. Desde dos primórdios, no início das civilizações, em busca de alimentação e proteção. O planejar é essencial para o alcance dos objetivos de curto e longo prazos. Dentro das organizações não seria diferente, é indispensável para o bem-estar e saúde da empresa.

De acordo com Oliveira (2011p.29,30) a estratégia empresarial tem como seus principais pilares:

A determinação de metas, estratificando em: metas qualitativas, metas quantitativas e metas integradas.

O conjunto de decisões, objetivos e políticas a serem adotadas para que tais metas sejam atingidas.

Pode-se conceituar o planejamento Estratégico como um conjunto de metas, objetivos e finalidades a serem utilizados, onde cada um por sua vez vai definir planos de ação e estratégias necessárias para serem utilizados na empresa visando o seu crescimento. A estratégia dentro da organização é responsável pelo sucesso ou um possível fracasso, por isso deve ser bem desenvolvida e pensada. É algo flexível e não rígido, pois se considerasse os possíveis ajustes que serão feitos ao longo do caminho.

Primeiramente, é necessário definir os elementos de identificação da organização, o ramo(negócio), a missão, a visão e os valores da organização. Segundo Pize(2017) o negócio refere-se a área de atuação da mesma e deve ser definido com cautela, pois a visão míope(miopia estratégica) pode limitar a capacidade de identificar a sua real área de atuação. Com isso, a organização poderá ter prejuízos, já que está reconhecendo incorretamente seus concorrentes e criando estratégias que não faz jus a sua realidade empresarial.

De acordo com Chiavenato (2009), a missão representa o papel da empresa na sociedade a sua razão para existir. Além disso, restringe a atuação no negócio em que em que a organização está inserida. Ainda segundo Chiavenato (2009) a visão é a imagem que ela tem de si no futuro, o que a mesma almeja alcançar em longo prazo. A visão alinhada com os interesses traz mais possibilidades de atender ao propósito do negócio. Por fim, os valores referem-se ao conjunto de crenças fundamentais da empresa e devem ser respeitados, servindo de guia para tomada de decisões.

Feita as definições anteriores, deve ser realizado o diagnóstico dos ambientes externos e internos. Esta análise permite identificar as forças e as fraquezas, pontos fortes e fracos. Esta análise ajuda a guiar as organizações com as decisões e estratégias que possibilitam o aumento de sua capacidade competitiva e produtiva.

Com a análise do ambiente externo, toma-se conhecimento das oportunidades e ameaças em que a empresa está submetida e apesar de não ter controle sobre as mesmas, o planejamento estratégico criam condições para as oportunidades serem aproveitadas e elaboram planos como tentativa de ameaças a serem evitadas.

Segundo o mesmo autor as estratégias podem ser classificadas em quatro tipos: de desenvolvimento, manutenção e crescimento e desenvolvimento. Como mostra a figura a seguir.

TIPOS DE ESTRATÉGIAS				
	AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
	FORÇA	FRAQUEZA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
SOBREVIVÊNCIA		X		X
MANUTENÇÃO	X			X
CRESCIMENTO		X	X	
DESENVOLVIMENTO	X		X	

Fonte: Adaptado(PIZE,2017)

Como mostra figura acima a estratégia de sobrevivência é indicada para casos em que a organização possui pontos fracos no ambiente interno e sofre ameaças no ambiente externo. Já a estratégia de Manutenção é para empresas que possuem pontos fortes no ambiente interno ligados com ameaças no ambiente externo. Para relação dos pontos fracos do ambiente interno e para as oportunidades no ambiente externo utilizamos o tipo de estratégia de crescimento. E por fim, a estratégia de desenvolvimento em que os pontos fortes do ambiente interno se relacionam com as oportunidades do ambiente externo.

Outro ponto que deve ser analisado é o papel do empreendedor na execução do planejamento estratégico, mudando a maneira de gerir a empresa e estimular todos no processo e acompanhamento diário. Isto pode ser feito através de reuniões semanais em que cada um tenha um espaço para se pronunciar.

Com base na análise constituída, faz-se necessário criar um plano de ação para consolidar a estratégia dentro do negócio. O plano de ação serve como ferramenta de registrar as movimentações que serão realizadas, os prazos, os responsáveis e a condição.

O planejamento deve ser considerado uma atividade contínua. Assim, à medida que as operações são realizadas e seus resultados mensurados e analisados, o plano será concomitantemente revisto para adequar os objetivos e estratégias à realidade verificada. (OLIVEIRA,2011, p.40).

3 METODOLOGIA

A metodologia proposta por Oliveira (2011) foi baseada na aplicação de pequenas empresas, através de trabalhos, contatos e consultorias. Em sua metodologia o autor divide o planejamento estratégico em quatro fases: Diagnostico Estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e controle e avaliação. Ainda Segundo Oliveira (2011), o diagnostico estratégico tem como finalidade verificar a situação atual da empresa, analisando seus pontos positivos e negativos.

A metodologia deste artigo é de natureza aplicada, qualitativa e exploratória. Como destaca Prodanov ;Freitas (2013), a pesquisa aplicada tem como a objetivo o conhecimento, numa aplicação prática destinada a solucionar problemas específicos. Ainda segundo o mesmo Prodanov ;Freitas (2013, p. 70) na análise qualitativa “o pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo”.

Já a pesquisa exploratória tem a finalidade de obter mais informações sobre o conteúdo, facilitando sua definição, o que possibilita a criação de objetivos ou até mesmo hipóteses de um novo enfoque do assunto (Prodanov ; Freitas, 2013).

3.1 Descrição do Cenário

O planejamento estratégico apresentado neste arquivo foi elaborado com informações de três empresas de pequeno porte. Elas têm por características em comum os seguintes fatores:

Se utilizam de canais de vendas online, não apresentam loja física e foram criadas no auge da pandemia. Ressalto que para cada uma foi elaborado um planejamento mais específico, mas para este trabalho foi tirado as informações consolidadas para se apresentar um planejamento geral.

A primeira loja analisada foi a Vwd Acessórios, segmento de semi joias. Iniciou suas atividades em meados de janeiro de 2021. Ela é uma empresa familiar, constituídas por duas irmãs, Debora e Sara e o seu público na sua maioria é constituído por mulheres. A segunda empresa se chama Maria Conceito, segmento vestuário. Iniciou suas atividades em 2019, em primeiro momento a empresa seria física, mas devido a pandemia teve que se reajustar, as suas vendas desta forma deram certo e até hoje ainda continua apenas virtual. A loja Maria Conceito foi constituída por uma jovem estudante de moda Vitória e seu público também é feminino. A terceira empresa analisada é a Love story, segmento de vestuário. É a mais recente das três, iniciou suas atividades em maio de 2021. Empresa constituída por Daniele, recente mãe, saiu do emprego e decidiu trabalhar por conta própria, seu público é feminino e masculino.

A empresa Vdw Acessório tem como produto principal os seus combos de semi joias que é o diferencial da loja, são os chamados produtos principais. A loja se utiliza de estratégias de marketing de divulgações no Instagram para fazer combinações de peças criando assim os seus combos já prontos, também vendem separados fica a critério do cliente. Atualmente a empresa possui 2 funcionários. Onde 2 são vendedoras, a Sara fica no setor de criatividade e também administrativo e Debora no setor financeiro e logístico.

A empresa Maria Conceito tem como produtos principais vestidos longos, em que quase que 70% da loja é apenas com essas peças específicas. A loja possui 4 funcionários, onde 2 são vendedoras, 1 motoboy e recentemente a proprietário contratou uma moça para ficar na parte financeira e administrativa. Em todos os setores a Vitória participa e é muito próxima de todos os funcionários. A última empresa, Love story tem como produto principal camisas divididos em 60% femininas e 40% masculina, a empresa possui 1 funcionário e atualmente está enquadrada como MeI. Sua proprietária é nova no mercado e tem bastante dúvidas em como investir no seu negócio.

Ressalta-se que todas as empresas analisadas se utilizam de mídias sociais (Instagram facebook, watshap) para suas vendas. O cliente vê no celular as postagens, se interessa pelo produto e se direciona para a bio da loja, onde já se encontra vinculado o watshap da loja para contato com os vendedores para assim iniciar suas escolhas e as fidelizações. Apesar da

consciência da importância do planejamento estratégico pelos donos, nenhuma das empresas analisadas tinham um método formal de planejamento ou organização das ações.

3.2 Caracterização do Método de Trabalho

Inicialmente define-se a missão, visão e valores. Segundo (Oliveira,2013,página 31): “A missão reflete a percepção das ameaças e das oportunidades, os valores e a vocação da organização. Sendo que a vocação é o reflexo das suas competências e recursos.” Através da visão é possível verificar os objetivos da empresa e encontrar maneiras de alcança-las e como medir os resultados das análises intermediárias na trajetória (MULLER, 2003). Em cada objetivo é criado um indicador e para cada indicador é estabelecido uma meta quinzenal, tudo conforme a realidade da empresa.

A análise da situação atual é feita segundo a análise SWOT, ferramenta que consiste na identificação dos pontos fortes, fracos internos, oportunidades externas e das ameaças da empresa. Para cada ponto é atribuído um grau que vai de 5 sendo mais relevante e 1 menos relevante. Feita assim a análise de todos os resultados apresentados, gerando ações estratégicas.

Essas ações são cruzadas com os objetivos definidos na etapa anterior a formar uma matriz de priorização de ações, que para auxiliar o preenchimento dela se faz necessário separá-las por setores ou categorias. O detalhamento do plano de ação utiliza a ferramenta 5W2H que é o checklist de determinadas atividades que precisam ser realizadas.

Por fim fica estabelecido o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área e todos os motivos que essa atividade deverá ser criada, além de quais recursos que serão exigidos.

A seguir iremos dar início aos resultados e discussão da pesquisa aplicada em que serão divididas em desenvolvimento e considerações finais.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A introdução do planejamento estratégico foi realizada ao longo do mês de fevereiro de 2022, seguindo os passos da metodologia aplicada. Foram encaminhados em primeiro momento um questionário com perguntas específicas para se entender um pouco de como funciona as empresas da pesquisa e foram feitas mais duas reuniões via Meet com os donos do empreendimento separadamente.

4.1 Determinação da missão da empresa

A primeira etapa é a definição da missão, valores e visão do negócio. Contudo as empresas já haviam uma identidade estabelecido, desta forma seguimos com o mesmo padrão, como mostra a figura 1. Com base nas informações de cada, observou-se algumas igualdades para servir de base para as próximas etapas.

Figura 1 - Identidade Organizacional

Vdw Acessório:

MISSÃO	Ser uma empresa de referencia no ramo, garantindo uma excelente qualidade dos produtos e eficiência em vendas virtuais.
VISÃO	A meta é reverder produtos que em sua maioria de publico feminino, visando satisfazer as necessidades do mercado
VALORES	Compromisso em ver os clientes satisfeitos, qualidade, integridade e crescimento.

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Maria Conceito:

MISSÃO	Vender artigos de acessórios e vestuário, buscando inovação e proporcionando conforto para seus clientes
VISÃO	Ser uma empresa reconhecida por sua excelência e qualidade nos produtos.
VALORES	Confiança, respeito, crença, humildade, integridade.

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

Love Story:

MISSÃO	Vender roupas e acessórios de qualidade, com entrega rápida e segura.
VISÃO	Consolidar nossa marca no mercado. Vendas para todo o Brasil
VALORES	Eficiência, ética e transparencia, superação e transparência.

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

A missão, visão e valores são importantes para que seja possível que a organização tenha um norte de onde ela está e onde pretende chegar, assim como quais valores essa organização defende para atingir suas metas e objetivos.

4.2 Análise de competitividade– 5 Forças de Porter

Esta análise serve para analisar o contexto econômico em que a empresa está inserida, podendo avaliar suas oportunidades e fraquezas, identificando tendências que possam ser impactantes nos negócios. Este estudo possibilita a verificação de como se encontra o mercado de vendas virtuais, quanto maior a forças, maior as chances do mercado ser competitivo.

O modelo adotado para este levantamento é de Michael Porter que é “análise preliminar das cinco forças: força dos concorrentes, poder de barganha, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos.” (JUNIOR, 2010, p.103).

O modelo de Porter (1991) cita que quanto maior a intensidade das forças, menor a possibilidade de lucros das empresas no segmento ou setor.

Em análise, verifica-se que para cada uma força quais as ameaças que o setor precisa de atenção.

Força 1 – Analisando a possibilidade de novos concorrentes, a média apresentada foi maior que 50,00, embora o comércio de vestuário e acessórios seja atualmente concorrido não se encontra saturado no mercado, mostra que pode ser adotado como ferramenta de vendas.

Força 2 – Poder ne negociação dos compradores em média em 45,83. Os consumidores estão cada vez mais atentos aos preços, já vista que os clientes conseguem visualizar os produtos mais rapidamente em um curto espaço de tempo. É necessário que se adote uma estratégia correta de vendas e fidelização com os clientes.

Força 3 – Poder de negociação com os fornecedores em média 46,66 como o mercado possui uma vasta infinidade de marcas, cada um compra de um fornecedor diferente. Recomenda-se que a empresa não se foque em apenas um ou dois fornecedores, em casa de aumentar o preço ou prazos, poderá impactar diretamente a produção e entrega para o cliente.

Força 4 – Rivalidades das empresas que fazem o mesmo segmento de vendas é de 53,33. Embora existam lojas bem parecidas e o mesmo nicho, há sempre um diferencial, na sua estrutura visual (layout da página. Nesta força deve-se fazer entender qual o diferencial que a empresa possui e as rivais não praticam.

Força 5 - Ameaça dos produtos substitutos com média 68,75. Como as empresas analisadas são de pequeno porte, o foco das empresas não é oferecer grandes marcas, então a opção de produtos substitutos é um perfil dos clientes já que não precisaram sair para ir em algum polo de vendas como em Fortaleza existem vários, como Centro Fashion ou até mesmo o centro da cidade.

4.3 Definição dos objetivos e indicadores

Passou-se para segunda etapa, definição dos objetivos estratégicos. Seus objetivos foram definidos a partir das informações retidas da missão, visão e valores já estabelecidos. Foram definidos cinco objetivos principais para as empresas: Produtividade, crescimento, qualidade, satisfação e lucro, sendo que a produtividade e o crescimento foram definidos de acordo com os três principais setores da empresa: vendas, marketing digital e logística.

Ou seja, o objetivo produtividade está relacionado com o crescimento do setor de vendas, do setor de marketing digital e do setor de logística. o mesmo vale para o objetivo de crescimento. Já o objetivo qualidade está relacionado a qualidade do produto e do atendimento. O objetivo satisfação foi dividido entre satisfação dos funcionários e dos clientes. Por fim, o objetivo lucro no setor financeiro, de faturamento da empresa.

A seguir, para cada objetivo foram constituídos indicadores que irão servir como metas aplicadas quinzenalmente, visado um período de um mês. Foi estabelecido um curto período de tempo para facilitar a análise e adequar as metas as mudanças do mercado. Foi necessário fazer um levantamento detalhado das metas para cada setor da empresa, pois não se haviam tipos de metas traçadas apenas a de quantidade de vendas que era estipulada semanalmente e mensal. A figura 3 e 4 mostra os indicadores das empresas Wvd Acessórios e da empresa Maria Conceito.

Figura 3 - Indicadores e Metas Empresa Wvd Acessórios

Objetivos	Indicadores	Anterior	1 quinzena	2 quinzena
1. Produtividade				
1.3 Vendas	*Vendas Produtos Primários *Vendas Produtos Secundários	6.997,40 3.010,10	7.012,60 4.002,30	6.993,20 3.690,50
1.2 Marketing	*CTR(Click through Rate)Instagram *Alcance da Campanha(%)Watshap	570 50	653 75	574 65
1.3 Logística	*Nível médio de Estoques *Tempo do ciclo do pedido(horas)	45% 0	45% 2 h 30 min	35% 2 horas
2. Crescimento				
2.1 Vendas	*Quantidade de vendas(dia) *Ticket Médio	8 0	10 60,00	12 60,00
2.2 Marketing	*ROI(Return on Investment)	0	80%	83%
2.3 Logística	*Nível de serviço de entrega *Custos logísticos(dia)	Bom 0	Bom 5,50	Bom 5,50
3. Qualidade				
3.1 Vendas/atendimento	*Efetividade *Eficácia *Atendimento *Segurança	0 0 0 0	90% 100% 100% 70%	87% 95% 95% 83%
4. Satisfação				
4.1 Funcionários	*Índice de Satisfação dos Funcionários	0		80%
4.2 Clientes	*Pontuação de Satisfação do Cliente	0		360%
5. Lucro				
5.1 Faturamento	*Caixa	5.799,64	4.430	8.387,68

Fonte: Dados de entrevista. Elaboração Própria(2022)

Com o levantamento feito as metas foram feitas conforme informações passadas. Por exemplo, na empresa Wvd Acessórios as vendas de semi joias têm um percentual de vendas bem uniforme sofrendo pouca variação de uma quinzena para outra, estão sempre apresentando um aumento de duas vendas a mais por dia. Nota-se que seu nível de qualidade é bom, mas se mantém abaixo da média dos outros no quesito segurança, que nos mostra que os clientes ainda tem um pouco de receio em relação a procedência dos produtos e seu nível de serviço de entrega foi classificado como “Bom” em todos os dados, ressalta-se que a pesquisa foi feita através de índice de qualidade enviado para o cliente depois da compra finalizada e entregue.

Já na empresa Maria Conceito em seu índice de visualizações através do Instagram sempre tem um aumento de 5%, que nos mostra que eles possuem uma meta já estabelecido para priorizar nas divulgações diárias como mostra a figura 4, mas se percebe que há um déficit

na efetividade operacional da empresa, que pode ser algo relacionado ao seu atendimento, pois o período de espera do cliente é entre 2 hs e 30 min. Também se percebe que os funcionários não estão satisfeitos com algo da empresa, como visto no 60% de satisfação. Ressalta-se que os funcionários responderam uma pesquisa para se saber como que estava o nível de satisfação.

Para ciência foram feitos os mesmos levantamentos para a empresa Love Story.

Figura 4 - Indicadores e Metas Empresa Maria Conceito

Objetivos	Indicadores	Anterior	1 quinzena	2 quinzena
1. Produtividade				
1.3 Vendas	*Vendas Produtos Primários *Vendas Produtos Secundários	7.987,30 6.010,10	7.010,30 6.002,30	7.331,20 5.690,50
1.2 Marketing	*CTR(Click through Rate)Instagram *Alcance da Campanha(%)Watshap	740 175	777 140	815 145
1.3 Logística	*Nível médio de Estoques *Tempo do ciclo do pedido(horas)	25% 0	35% 1 h 30 min	25% 2 horas
2. Crescimento				
2.1 Vendas	*Quantidade de vendas (dia) *Ticket Médio	8 0	13 45,00	15 45,00
2.2 Marketing	*ROI(Return on Investment)	0	70%	73%
2.3 Logística	*Nível de serviço de entrega *Custos logísticos(dia)	0	Regular 5,50	Bom 5,50
3. Qualidade				
3.1 Vendas/atendimento	*Efetividade *Eficácia *Atendimento *Segurança	0 0 0 0	80% 100% 100% 95%	77% 95% 95% 90%
4. Satisfação				
4.1 Funcionários	*Índice de Satisfação dos Funcionários	0		60%
4.2 Clientes	*Pontuação de Satisfação do Cliente	0		357%
5. Lucro				
5.1 Faturamento	*Caixa	6.497,40	6.013	6.864,96

Fonte: Dados de entrevista. Elaboração Própria, 2022.

Figura 5 - Indicadores e Metas Empresa Love Story

Objetivos	Indicadores	Anterior	1 quinzena	2 quinzena
1. Produtividade				
1.1 Vendas	*Vendas de produtos primários	R\$ 450,00	R\$ 430,00	R\$ 503,00
	*Vendas de produtos secundários	R\$ 320,00	R\$ 260,00	R\$ 360,00
1.2 Marketing	*CTR(Click though Rate) Instagram	77	65	110
	*Alcance da campanha(%)Watshap	120	144	150
1.3 Logística	*Nível médio de Estoques	30%	25%	40%
	*Tempo do ciclo do pedido(horas)	60 min	60 min	60 min
2. Crescimento				
2.1 Vendas	*Quantidade de vendas (dia)	4	6	3
	*Ticket médio	R\$ -	R\$ 25,00	R\$ 25,00
2.2 Marketing	*ROI (Return on investment)	0	70%	70%
2.3 Logística	*Nível do serviço	ÓTIMO	ÓTIMO	ÓTIMO
	*Custos Logísticos	0	7,5	8,5
3. Qualidade				
3.1 Vendas/ atendimento	*Efetividade		100%	100%
	*Eficácia		90%	85%
	*Atendimento	0	0	95%
	*Segurança	0	0	100%
			95%	
4. Satisfação				
4.1 Funcionários	*Índice de Satisfação dos funcionários	0		70%
4.2 Clientes	*Pontuação de satisfação do cliente	0		85%
5. Lucro				
5.1 Faturamento	*Caixa	R\$ 770,00	R\$ 690,00	R\$ 863,00

Fonte: Dados de entrevista. Elaboração Própria, 2022.

Esta etapa é primordial pois as metas são os valores que desejamos que nossos indicadores atinjam, elas são a materialização dos objetivos estipulados. Através das entrevistas pode-se medir e ter como base o que precisa melhorar e estipular novas metas. Por falta de algumas informações, pois as empresas não faziam o devido levantamento foram estipuladas metas aproximadas para alguns indicadores.

4.4 Análise SWOT (pontos fracos, ameaças e oportunidades)

Nesta etapa, foi realizada uma análise SWOT consolidada que serve para embasar a tomada de decisões no planejamento estratégico, pois ela detecta as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças das empresas destes segmentos. Definindo seus pontos fracos internos e as ameaças e oportunidades externas. Foram analisados os pontos fracos, ameaças ou oportunidades dentro das características das empresas que trabalham no ramo virtual para que o planejamento possa servir como base para outras empresas do mesmo ramo.

Figura 5 – Análise SWOT

AMBIENTE INTERNO	FORÇAS		FRAQUEZAS	
	1- Tecnologia aplicada a vendas		1- Marketing sem acompanhamento	
	2- Pontualidade nas entregas		2- Logística para entrega para clientes	
	3- Qualidade dos produtos		3- Clientes insatisfeitos	
	4- Nicho de mercado estabelecido			
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
	1- Uso maciço das redes sociais- WEB SITE vendas		1- Sazonalidade	
	2- Vendas para fora do Estado		2- Funcionários insatisfeitos	
	3- Cliente com padrão mediano		3- Produtos com baixa qualidade	
	4- Preços acessíveis		4- Impostos altos	

Fonte: Própria autoria, 2022.

Para cada ponto é atribuído um grau que vai de 5 sendo mais relevante e 1 menos relevante, como nos mostra a figura 6 e no final é feito as somas na horizontal e a vertical a soma das Forças x Oportunidades menos a Força x ameaças da mesma forma com a fraquezas.

Figura 6 - Planilha de análise SWOT

		FO				FR			TOTAL	
		Tecnologia	Rapidez nas entregas	Mercadorias de Qualidade	Nicho de Mercado estabelecido	Marketing	Logística	Clientes insatisfeitos		
OP	Website vendas	5	5	4	4	5	5	5	29	
	Vendas para fora do Estado	5	3	5	5	5	5	5	29	
	Cliente com padrão mediano	5	5	5	4	5	5	5	31	maior
	Preços acessíveis	4	4	5	4	5	4	5	27	menor
AM	Concorrência	4	5	5	5	5	3	5	32	maior
	Temporada de baixa nas vendas	2	3	4	3	5	3	3	23	
	Funcionário Insatisfeitos	1	3	4	1	2	3	5	19	menor
	Produtos com baixa qualidade	3	3	5	2	4	3	5	25	
TOTAL		9	3	1	6	4	7	2		
		maior		menor		maior		menor		

O quadro acima mostra a análise da matriz SWOT cruzada para que através dos valores obtidos seja executado o plano de ação das estratégias. Feito este cruzamento é possível construir planos mais eficazes para fortalecer ainda mais a gestão do negócio. Ela é feita após todas as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades identificadas. São feitos quatro

cruzamentos: Forças x Oportunidade, Forças x ameaças, fraquezas x oportunidades, fraquezas x ameaças.

4.5 Organização das ações estratégicas

A seguir, foi criado uma planilha classificando por ordem de intensidade cada grau medido na etapa anterior, já destacando ações associadas para cada um. Como mostra a figura 7. Nesta etapa, ficou-se definido que todas as ações estratégicas definidas iriam ser aplicadas nesta etapa e não somente aquelas com grau de importância maior.

Figura 7 - Ações Estratégicas

Fraquezas	Intensidade	Ação Associada
Problemas de logística	7	Organização do Estoque - Definir pessoa responsável Buscar Softwares para melhor desempenho
Marketing	4	Criação de uma plataforma de venda -Website
Clientes insatisfeitos	2	Priorizar em atendimento diferenciado
Ameaças	Intensidade	Ação Associada
Concorrência	32	Investir na divulgação Criação do site da Empresa pra melhor visualização dos produtos
Produtos de baixa qualidade	25	Fazer fichas de análise de fornecedores
Temporada de Baixa de preços	23	Elaborar ações de fidelizações Elaborar promoções com peças paradas Elaborar campanha com novos produtos
Funcionários insatisfeitos	19	Fazer reuniões para se entender o motivo da insatisfação
Oportunidades	Intensidade	Ação Associada
Clientes com padrão mediano	31	Investir em produtos que são de maior retorno
Website de vendas	29	Investir no web site para atender a todo o Brasil
Vendas fora do estado		

Fonte: Autoria Própria, 2022.

4.6 Detalhamento do plano de ação

Com todas as informações adquiridas, foi elaborada um plano de ação individual mais específico para os setores no que precisava ser feito, porque precisava ser feito, quando seria feito, quem o faria e quais os recursos que seriam utilizados. Por Exemplo, a ação estratégica de maior importância da empresa :Mariah Conceito era (Desenvolver um website para a sua loja). Essa ação tem uma grande contribuição em atingir os indicadores de “Vendas dos

produtos”, “Roi (Return on Investment) “Satisfação e segurança dos Clientes”. “Aumento na velocidade dos atendimentos.

Em análise consolidada e medindo o grau de intensidade de cada ação, foi dado três ações estratégicas chaves para um melhor crescimento para as empresas. É o que mostra a figura a seguir.

Figura 8 - Detalhamento do plano de ação

Ação Estratégica1:	Software de gestão e Logística
Empresa:	VWD Acessórios
Objetivos associados:	*Melhoria nas agilidades das entregas
	*Organização do estoque
	*Organização consequentemente aumento das vendas para outros
Ação Estratégica2:	Aquisição do site de vendas
Empresa:	Maria Conceito
Objetivos associados:	*Objetividade do Website
	*Site voltado para versão mobile
	*Designer criativo
Ação Estratégica3:	Treinamento - Funcionários
Empresa:	Love Story
Objetivos associados:	*Capacitação dos funcionários
	*Melhoria dos atendimentos
	*Criação de bonificação de vendas

Fonte: Própria Autoria, 2022.

Com isso, ficou decidido que para a maioria das ações estratégicas seriam feitas um plano de ação seguindo a sua ordem de prioridades, considerando a disponibilidade de cada setor. Também foi decidido que o proprietário de cada loja ficaria responsável pelo acompanhamento do plano de ação, análise de resultados e reinício do planejamento quando necessário.

5 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico aumenta as chances de manter a organização, visando novos horizontes, realizando comparativos e criando planos e projetos a serem adotados como regra para crescimento e desenvolvimento da empresa. Diante do cenário de crise e instabilidade apresentado no decorrer do trabalho, o planejamento estratégico se mostra como uma ferramenta de gestão, análise de situação e interpretação.

O objetivo principal deste trabalho foi estudar a situação atual das empresas e-commerce e realizar um planejamento estratégico baseado em um plano de ação. Para que isso fosse alcançado, foram atendidos os objetivos específicos.

Através de reuniões com os empresários foram determinados a missão, visão e os valores das empresas estudadas, que servirá tanto para que ela tenha em vista os motivos que fazem o negócio dar certo e almejar o futuro que queira chegar.

Inicialmente foi analisado o mercado onde elas estão inseridas, seguindo como base as forças de Porter. Foi constatado que o mercado virtual tem suas vantagens dentro do setor de comércio de vestuário e acessórios.

Em seguida, com a análise de SWOT avaliamos quais as ações estratégicas necessárias a serem aplicadas dentro das empresas pesquisadas. Onde foram criadas soluções estratégicas para que dentro do período estabelecido fossem realizados, analisando cada perfil de empresa.

Assim, as estratégias foram criadas, direcionadas no foco dos objetivos principais, gerando ações a serem adotadas e quando forem adotadas em sua totalidade trarão muitos ganhos para as mesmas.

A empresa recebeu muito bem todas as informações identificadas durante o relatório, ela está trabalhando para melhorar os pontos fracos apontados, para manter os pontos fortes e principalmente para abraçar todas as oportunidades de crescimento.

Pode-se concluir que o objetivo principal foi alcançado à medida em que os objetivos específicos foram atendidos no desenvolvimento deste trabalho. Ficando assim evidenciado a importância para o empreendedor de planejar-se e de conhecer os cenários e desafios que circundam seu negócio, ainda mais em um cenário de crise como este provocado pelo novo Coronavírus.

Com isso, sugere-se que em o modelo apresentado neste estudo seja implementado e acompanhado em trabalhos futuros a fim de ser validado, e com isso seja possível determinar o seu sucesso e sua viabilidade, além de ajustar suas expectativas para com os seus resultados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.I.R.(1994). **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado, São Paulo, FEA-USP).

E-COMMERCE BRASIL – **A História do E-commerce no Brasil**. Disponível em <<https://news.comschool.com.br/a-historia-do-e-commerce-no-brasil/>> Acesso 27 de novembro de 2019

E-COMMERCE- **E-commerce global pode movimentar US\$ 3,4 tri em 2025, retailtechs & Muito Mais**. Disponível em < <https://forbes.com.br/forbes-tech/2021/01/e-commerce-global-pode-movimentar-us-34-tri-em-2025-retailtechs-americanas-brf-muito-mais/> <https://forbes.com.br/forbes->>Acesso 27 de janeiro 2022

GONÇALVES, G. **O que é planejamento estratégico**. 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-planejamento-estrategicos>. Acesso em: 10/01/2021.

LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Eliseu. **Administração de Marketing**. - São Paulo: Atlas, 2006.

MULLER, C.J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos**. Tese (Doutorado em engenharia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 29ªEd. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, Maurício Fernandes, **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas,2013.

PIZE, Adilson. **Canvas World**. Disponível em: <<http://www.canvasworld.com.br/spcanvaspt>>. Acesso em: 17 de maio de 2018.

PIZE, Adilson. **Planejamento e alinhamento estratégico de projeto: Um guia prático aplicando os modelos SPCCanvas e SPCanvas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

SEBRAE – **Comércio eletrônico**. Disponível em: Acesso em: 02 Out 2017

SEBRAI- **Diferenças entre microempresa, pequena empresa e mei**. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei>, > Acesso 09 de dezembro 2013

TAVARES, M.C. **Gestão Estratégica**.1º Edição São Paulo: EditoraAtlas,2000.398p

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento Estratégico Como Ferramenta de competitividade na pequena empresa**: São Carlos,2002.