



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CAMPUS RUSSAS
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LARISSA DE SOUSA LIMA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA MICROEMPRESA:
ESTUDO DE CASO EM UM COMÉRCIO VAREJISTA.**

RUSSAS

2022

LARISSA DE SOUSA LIMA

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA MICROEMPRESA:
ESTUDO DE CASO EM UM COMÉRCIO VAREJISTA.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará – Campus Russas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Josemeire Alves Gomes.

RUSSAS

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- L698p Lima, Larissa de Sousa.
Proposta de planejamento estratégico em uma microempresa: : estudo de caso em um comércio varejista / Larissa de Sousa Lima. – 2022.
58 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Campus de Russas, Curso de Engenharia de Produção, Russas, 2022.
Orientação: Profa. Dra. Josemeire Alves Gomes.
1. Planejamento Estratégico. 2. Microempresa. 3. Comércio Varejista. I. Título.

CDD 658.5

LARISSA DE SOUSA LIMA

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA MICROEMPRESA:
ESTUDO DE CASO EM UM COMÉRCIO VAREJISTA.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará – Campus Russas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Josemeire Alves Gomes.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dra. Josemeire Alves Gomes (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Me. Daiane de Oliveira Costa
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Me. Rochelly Sirremes Pinto
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por toda a proteção e por ter me dado forças para superar todas as adversidades encontradas durante a trajetória.

Agradeço aos pais, José Nilo e Elizangela, por todo amor, dedicação e esforço durante esses anos de faculdade, sem vocês eu não teria conseguido chegar até aqui, sem dúvida essa conquista é nossa.

Aos professores do Campus, por todas experiências e conhecimentos compartilhados ao longo da graduação, que contribuíram tanto para minha formação profissional, quanto pessoal.

A minha orientadora Prof^a. Dr^a. Josemeire, pelo comprometimento, dedicação e suporte para a elaboração desse trabalho.

Aos meus amigos, em especial Atila Rodrigues, Joyce Aline, Vitória Gama, Guilherme (Perry), Samuel Oliveira e Mateus Carvalho (Alemão), obrigada por cada momento juntos, por cada ajuda oferecida e por terem tornando esses anos de faculdade mais leves, vocês foram essências durante essa jornada. E aos demais colegas, meu muito obrigada.

RESUMO

Diante do atual cenário competitivo, as microempresas estão sempre buscando alternativas cada vez mais diversificadas para sobreviver e, conseqüentemente, continuar crescendo no mercado. Assim, o planejamento estratégico é uma das ferramentas mais eficazes para ajudar as organizações na tomada de decisões. Com base nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo elaborar um planejamento estratégico para uma microempresa localizada na cidade de Limoeiro do Norte-CE. Sobre a metodologia do trabalho, este é classificado como uma pesquisa aplicada com abordagem qualitativa, sobre os objetivos, apresenta-se como uma pesquisa exploratória e descritiva. Em relação aos procedimentos técnicos são utilizados a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. As informações foram coletadas a partir de reuniões com os proprietários e colaboradores do estabelecimento, observações e aplicação de ferramentas de gestão, como a matriz SWOT e a ferramenta 5W2H. Os resultados possibilitaram a análise do ambiente interno e externo da empresa e a criação da matriz SWOT. A partir da matriz, foram identificados os pontos a serem melhorados e reforçar os pontos positivos, sendo possível a formulação de cinco estratégias, que são elas: 1) diminuir a demora no atendimento via *WhatsApp*, 2) desenvolver um planejamento financeiro de investimentos, 3) expansão territorial da empresa, 4) manter a competitividade empresarial e 5) aprimorar as capacitações com os funcionários. Para cada uma das estratégias, foram definidos planos de ações e indicadores para atingir os objetivos. Portanto, os objetivos gerais e específicos do trabalho foram alcançados através da proposta do Planejamento Estratégico para o comércio varejista.

Palavras-chaves: planejamento estratégico; microempresa; comércio varejista.

ABSTRACT

Faced with the current competitive scenario, micro enterprises always look for increasingly diversified alternatives to survive and, consequently, continue growing in the market. Thus, strategic planning is one of the most effective tools to help organizations make decisions. Based on this context, the present work aims to develop a strategic plan for a micro enterprise located in the city of Limoeiro do Norte-CE. Regarding the methodology of the work, it is classified as an applied research with a qualitative approach, on the objectives, it is presented as an exploratory and descriptive research. Regarding the technical procedures, bibliographic research and case study are used. The information was collected from meetings with the owners and employees of the establishment, observations and application of management tools, such as the SWOT matrix and the 5W2H tool. The results enabled the analysis of the company's internal and external environment and the creation of the SWOT matrix. From the matrix, the points to be improved and to reinforce the positive points were identified, making it possible to formulate five strategies, which are: 1) reduce the delay in service via WhatsApp, 2) develop a financial investment plan, 3) expansion of the company, 4) keeping the company and 5) improving training with employees. For each of the strategies, action plans and indicators were defined to achieve the objectives. Therefore, the general and specific objectives of the work were achieved through the elaboration of the Strategic Planning for the retail trade.

Keywords: strategic planning; micro enterprise; retail business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Momento do Processo de Planejamento Estratégico.....	22
Figura 2: Matriz SWOT.....	26
Figura 3: Ferramenta 5W2H.....	28
Figura 4: Balanced Scorecard.....	29
Figura 5: Etapas da Pesquisa.....	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais formatos de varejista.....	18
Quadro 2: Etapas do Planejamento Estratégico de acordo com os autores.	20
Quadro 3: Resumo dos principais aspectos do planejamento estratégico.....	30
Quadro 4: Lista de trabalhos.	32
Quadro 5: Pontos Fortes e Pontos Fracos do comércio varejista.	43
Quadro 6: 5W2H – Diminuir a demora no atendimento via WhatsApp e nas postagens do Instagram.....	47
Quadro 7: 5W2H – Desenvolver um planejamento financeiro de investimentos.....	48
Quadro 8: 5W2H – Expansão territorial da empresa.	48
Quadro 9: 5W2H - Manter a empresa competitiva.	49
Quadro 10: 5W2H – Aprimorar as capacitações com os funcionários.	50
Quadro 11: Perspectiva, estratégia e indicadores.	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
CAPES	Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.
EPP	Empresas de Pequeno Porte
ERP	Sistema de Gestão Empresarial
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IBEVAR	Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEI	Microempreendedor Individual
MPE	Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
PMC	Pesquisa Mensal do Comércio
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Definição do problema	11
1.2	Objetivos	12
<i>1.2.1</i>	<i>Objetivo Geral</i>	13
<i>1.2.2</i>	<i>Objetivos Específicos</i>	13
1.3	Justificativa	13
1.4	Estrutura do trabalho	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	Microempresa	16
2.2	O Varejo	16
2.3	Os principais formatos de lojas varejistas	17
2.4	Planejamento estratégico	19
<i>2.4.1</i>	<i>Missão</i>	23
<i>2.4.2</i>	<i>Visão</i>	24
<i>2.4.3</i>	<i>Valores</i>	24
<i>2.4.4</i>	<i>Análise do ambiente interno</i>	25
<i>2.4.5</i>	<i>Análise do ambiente externo</i>	25
<i>2.4.6</i>	<i>Matriz SWOT</i>	26
<i>2.4.7</i>	<i>Formulação de estratégia</i>	27
<i>2.4.8</i>	<i>5W2H</i>	27
<i>2.4.9</i>	<i>Balanced Scorecard</i>	28
2.5	Resumo dos principais aspectos abordados	30
2.6	Estudos empíricos sobre Planejamento Estratégico	31
3	METODOLOGIA	35
3.1	Classificação da pesquisa quanto à natureza	35
3.2	Classificação da pesquisa quanto à forma de abordagem	35
3.3	Classificação da pesquisa quanto aos objetivos	35
3.4	Classificação da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos	35
3.5	Coleta de dados e procedimentos de análise	36
3.6	Etapas da pesquisa	36
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	38

4.1	Estudo de caso: Planejamento estratégico para um comércio varejista	38
4.1.1	<i>Caracterização da empresa</i>	38
4.1.2	<i>Diagnóstico organizacional</i>	38
4.2	Formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico	40
4.2.1	<i>Missão</i>	40
4.2.2	<i>Visão</i>	40
4.2.3	<i>Valores</i>	40
4.2.4	<i>Análise ambiental</i>	41
4.2.4.1	<i>Análise interna</i>	41
4.2.4.1.1	Pontos Fortes	41
4.2.4.1.2	Pontos Fracos	42
4.2.4.2	<i>Análise externa</i>	43
4.2.5	<i>Elaboração da Matriz SWOT</i>	44
4.2.6	<i>Formulação de estratégias</i>	46
4.2.7	<i>Desenvolvimento do plano de ação para as estratégias</i>	46
4.2.7.1	<i>Plano de ação para a estratégia 1</i>	47
4.2.7.2	<i>Plano de ação para a estratégia 2</i>	47
4.2.7.3	<i>Plano de ação para a estratégia 3</i>	48
4.2.7.4	<i>Plano de ação para a estratégia 4</i>	49
4.2.7.5	<i>Plano de ação para a estratégia 5</i>	49
4.2.8	<i>Indicadores</i>	50
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	52

1 INTRODUÇÃO

1.1 Definição do problema

Nos últimos anos, o número de pessoas que desejam ter o próprio empreendimento aumentou bastante, de acordo com a pesquisa divulgada no ano de 2020 pelo projeto *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), o empreendedorismo no Brasil teve um aumento de 2,1 pontos percentuais em comparação com o ano de 2019. Segundo o GEM (2020, p. 6) “o empreendedorismo é qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento, seja uma atividade autônoma e individual, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente”. De acordo com a pesquisa, 82,8% dos empreendedores têm como principal motivação empreender por necessidade, uma vez que os empregos estão cada vez escassos (GEM, 2020).

Chiavenato (2012) afirma que o empreendedorismo tem um papel importante na sociedade, uma vez que é uma atividade que proporciona a geração de novos empregos, ajuda a introduzir inovações no mercado e impulsiona o crescimento da economia.

De acordo com os dados apresentados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2019), 99% dos negócios brasileiros são representados pelos Microempreendedor Individual (MEI) e pelas Micro e Pequenas Empresas (MPE). Esses pequenos negócios são os que mais geram empregos com carteiras, representando um total de 54% dos empregos formais do país, e em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) corresponde a cerca de 30% da riqueza nacional. Desse modo, a expectativa é que as pequenas empresas tenham cada vez mais participação no desenvolvimento da economia brasileira.

Tendo em vista a importância dessas pequenas empresas, o comércio varejista tem uma grande relevância para o crescimento econômico, uma vez que, o setor tem um papel na geração de receitas, empregos e no atendimento de demandas de consumo de milhares de famílias (PAULI, 2019). O varejo são todas as atividades que englobam o processo de venda, utilizando um sistema de distribuição que é representado por um canal convencional de marketing, na qual envolve o fabricante, os intermediários (atacadistas e varejistas) e o consumidor final (PARENTE, 2000).

De acordo com os dados da Pesquisa Mensal do Comércio (PMC), divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), as vendas do comércio varejista cresceram 1,4% no ano de 2021, sendo o quinto ano consecutivo de resultados positivos para

o volume de vendas no varejo e com um resultado bem próximo dos dois anos anteriores, que registraram alta de 1,2% (2020) e de 1,8% (2019). Desse modo, é notório a importância do comércio varejista para a economia.

No entanto, apesar dessa alta representatividade das microempresas na economia brasileira, um estudo divulgado pelo SEBRAE (2014) mostra que nos primeiros cinco anos de abertura de uma empresa, uma das causas para o encerramento de suas atividades é a falta de planejamento. Esse fato também foi observado por Machine (2021), que reforçou que o planejamento é um ponto crucial na abertura de um negócio, uma vez que, é um padrão de diferenciação entre as empresas que terão sucesso ou fracasso.

Segundo Porter (1989), uma empresa sem planejamento está correndo o risco de se transformar em uma folha seca, que irá se mover a disposição dos ventos da concorrência. Nesse sentido, a ausência do planejamento estratégico dificulta na identificação de necessidades e oportunidades, além de precisar de um tempo maior para ocorrer a implementação de medidas necessárias (RIBEIRO; ANDRADE, 2012).

Diante dessa constatação, os gestores das empresas devem tomar medidas eficazes para a implementação do planejamento estratégico, levando em consideração as características de seus negócios no processo de estruturação do próprio planejamento estratégico. Logo, o planejamento estratégico corresponde a um conjunto de decisões a serem tomadas pelos colaboradores da empresa para que a situação do futuro venha a ser diferente da situação do passado, uma vez que a empresa tem meios de agir sobre as variáveis e fatores (OLIVEIRA, 2003).

Portanto, tendo em vista a importância do planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas, este trabalho tem como objetivo responder o seguinte questionamento: **Como deve ser o planejamento estratégico de um comércio varejista, tendo em vista a sobrevivência no mercado?**

1.2 Objetivos

Para melhor entendimento do estudo, os objetivos foram subdivididos em geral e específicos.

1.2.1 *Objetivo Geral*

O objetivo geral desta pesquisa consiste em propor um planejamento estratégico para um comércio varejista localizado na cidade de Limoeiro do Norte-CE.

1.2.2 *Objetivos Específicos*

Para alcançar o objetivo geral, se faz necessário seguir os seguintes objetivos específicos:

- Realizar o diagnóstico organizacional da microempresa;
- Definir missão, visão e valores;
- Analisar os fatores internos da empresa;
- Analisar os fatores externos do mercado;
- Elaborar a matriz SWOT;
- Formular estratégias de acordo com as análises acima;
- Propor um plano de ações para a implementação das estratégias.

1.3 *Justificativa*

Segundo o Governo do Brasil (2022) a abertura de microempresas tem aumentado de forma considerável ao longo dos anos, de 540,6 mil no ano de 2018 para 579,3 mil em 2019 e 579,5 mil no ano de 2020. No ano de 2021 o Brasil registrou um número recorde de abertura de microempresas com surgimento de 682,7 mil unidades, esse número corresponde a 17,35% de novas empresas (GOVERNO DO BRASIL, 2022). Nesse sentido, a tendência é que o empreendedorismo continue crescendo nos próximos anos.

Desse modo, é notório o impacto que o surgimento de novas empresas pode trazer para a economia, uma vez que esses negócios são uns dos principais geradores de vagas formais no país. Além disso, quanto mais empresas abertas, mais opções de produtos e serviços e conseqüentemente, mais competitividade, o que gera preços mais atrativos e assim, estimula o mercado consumidor.

Nesse sentido, vários são os benefícios dos empreendimentos tanto para a população quanto para a economia. No entanto, os novos negócios precisam de uma atenção especial, visto que, de acordo com a pesquisa Sobrevivência de Empresas (2020), realizada pelo Sebrae com base em dados fornecidos pela Receita Federal e com uma pesquisa de

campo, a taxa de mortalidade de microempresas nos primeiros cinco anos do negócio é de 21,6%. Além disso, a pesquisa realizou uma análise de sobrevivência por setor, e assim foi detectado que a maior taxa de mortalidade é verificada no comércio, onde 30,2% fecham as portas em cinco anos, em seguida aparecem a indústria da transformação (27,3%) e serviços, com 26,6%.

Diante disto, um planejamento estratégico bem elaborado é fundamental para que esses negócios deem continuidade depois de cinco anos de existência. De acordo com Sousa *et al.* (2018), as empresas necessitam de um planejamento para que os gestores consigam identificar de maneira mais clara a realidade na qual estão inseridas e assim, buscar um caminho a ser seguido tendo em vista estudos, planejamentos e execuções realizadas corretamente concluídas. Logo, um dos principais motivos para as criações de estratégias pelas empresas é a necessidade de se manterem vivas e tornarem se menos intuitivas e mais ágeis com relação as próximas decisões a serem tomadas (SOUSA *et al.*, 2018).

Portanto, a realização dessa pesquisa pretende contribuir como uma orientação sobre os passos para elaboração de um planejamento estratégico e assim, ajudar o empreendimento a sobreviver os primeiros cinco anos de existência.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos: introdução, referencial teórico, metodologia, resultados e discussões e, por fim, as considerações finais.

O primeiro capítulo é a introdução onde é apresentado a contextualização do tema abordado, a problemática, o objetivo de forma geral e objetivos específicos e a justificativa do trabalho.

No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico com conceitos fundamentais utilizados para a realização do trabalho. Sendo alguns dos conceitos como: microempresa, comércio varejista, planejamento estratégico, matriz SWOT e a ferramenta 5W2H.

O terceiro capítulo trata-se da metodologia, na qual são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do trabalho, como a caracterização e estruturação da pesquisa.

No quarto capítulo apresenta os resultados e discussões obtidos com o desenvolvimento do planejamento estratégico.

Por fim, o quinto capítulo traz as considerações finais do estudo, as possíveis limitações da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção consta da revisão bibliográfica realizada para um melhor entendimento das aplicações no presente trabalho, sendo então apresentada as principais obras, teorias e autores que fornecerão uma base à pesquisa.

2.1 Microempresa

De acordo com o Sebrae (2022) microempresa é definida como sendo uma sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes. Segundo Torres (2022), algumas características são atribuídas as microempresas, que são:

- Apresenta um rendimento bruto de até R\$360 mil por ano;
- Tem opção de escolha do regime tributário: Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real;
- Menos burocracia;
- Procedimentos simplificados;
- Tem emissão de notas fiscais para todas as vendas, seja pessoa física ou jurídica.

Uma importante característica das microempresas, e que acaba se tornando uma grande vantagem, é que essas empresas se enquadram na Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, ou seja, essa lei tem como objetivo contribuir com o desenvolvimento e competitividade das microempresas e das empresas de pequeno porte (EPP) por meio da geração de renda, inclusão social, redução da informalidade entre outros (SEBRAE, 2022).

2.2 O Varejo

Segundo Kotler e Keller (2018, p. 582) “o varejo inclui todas as atividades relativas à comercialização de bens ou serviços diretamente ligada ao consumidor final para uso pessoal e não comercial”. Além disso, toda empresa que vende para os consumidores finais, seja fabricante, atacadista ou varejista está envolvida em varejo, não importando como os bens ou serviços são vendidos (pessoalmente, correio, internet ou telefone), ou onde esses bens ou serviços são vendidos (loja, rua ou casa do consumidor) (KOTLER; KELLER, 2018).

De acordo com o Sebrae (2019), o varejo ou comércio varejista representa a venda para o consumidor final, além disso é uma atividade de grande importância para o Brasil, por ser uma fonte geradora de emprego e renda. Caso não houvesse o varejo e seus canais de distribuição, não seria possível a produção em larga escala, uma vez que o custo com a venda e a entrega dos produtos seriam altos e esse valor afetaria diretamente o valor do produto final (SEBRAE, 2019).

Algumas características são atribuídas ao comércio varejista segundo o Sebrae (2019), a primeira é que as lojas varejistas adquirem seus produtos em quantidade e variedade das lojas atacadistas; a segunda característica é que os produtos são manuseados por meio de armazenagem, preço e exposição; outra característica é os produtos são apresentados ao consumidor final por meio de propaganda e por fim, vendem o produto para o consumidor final, oferecem horários adequados ao cliente, estratégias de preço e formas de financiamento.

2.3 Os principais formatos de lojas varejistas

Atualmente existem inúmeros formatos de lojas para atender os mais variados públicos e em diferentes ocasiões de compras. Desse modo, conhecer os segmentos de mercado é importante para conseguir entender o tipo de cliente para cada formato e cenário (SEBRAE, 2019).

O SEBRAE (2019) lista os diversos formatos de lojas para os diversos tipos de consumidores e ocasiões de consumo, como mostra o Quadro 1 abaixo.

Quadro 1: Principais formatos de varejista.

<p>Hipermercados: são caracterizados por apresentar grandes áreas horizontais, visando atender a maioria das necessidades de compra, e com ampla cobertura de tipos de produtos. Exemplo: A rede Carrefour.</p>
<p>Supermercados: são lojas menores, que atendem mais aos produtos do gênero alimentício, nos ramos de mercearia, carnes, frios, laticínios e hortifrutigranjeiros. Além de oferecem alguns artigos de uso e consumo doméstico imediato, operando pelo sistema de autosserviço. Exemplo: Supermercado Rabelo.</p>
<p>Lojas de departamento: em geral são lojas verticais que operam pelo conceito one stop shopping com áreas de vendas divididas por segmento ou linhas de produto. Exemplos: C&A, Renner.</p>
<p>Lojas de variedades: são lojas que vendem uma grande variedade de produtos semiduráveis, de baixo ticket médio e de fácil transporte, que podem ser levados pelo próprio consumidor. Exemplo: Lojas Americanas.</p>
<p>Lojas de especialidades: esse tipo de loja atua com diversos ramos de produtos de consumo e áreas de prestação de serviços, podendo ser produtos alimentícios e não alimentícios. Exemplos: Óticas, Drogarias.</p>
<p>Lojas de conveniência: esse formato é caracterizado geralmente por atendimento 24 horas e são localizados em pontos estratégicos visando atender às necessidades emergenciais do consumidor. Exemplo: Loja de posto de gasolina.</p>
<p>Lojas de descontos agressivo: são lojas de ofertas que apresentam um sortimento limitado e poucos serviços agregados. Exemplo: Mercados de bairro.</p>
<p>Lojas tradicionais e boutique: são lojas caracterizadas pelo atendimento personalizado por meio de vendedores que orientam e sugerem o produto. Exemplos: Lojas de tecidos, eletrodomésticos.</p>
<p>Clubes de Compra e Cash and Carry: são empresas que possuem um sortimento menor de produtos e caracterizam por vender em maiores quantidades aos seus consumidores e geralmente em dinheiro. Exemplos: Atacadão, Assai.</p>

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2019).

De acordo com Kotler e Keller (2018) os vários formatos de lojas de varejo apresentam diversas dinâmicas competitivas e diversos preços. Desse modo, complementando o que foi apresentado acima pelos autores Kotler e Keller, o Sebrae (2019) afirma que as empresas podem se destacar em meio a esse ambiente de competição, se especializando em

alguma categoria, por meio de um serviço diferenciado ou oferecendo algum acordo para seus clientes.

2.4 Planejamento estratégico

Segundo Almeida e Oliveira (2020), a palavra estratégia teve origem na Grécia para definir ações decisórias dos generais (“arte dos generais”), que eram conhecidos como estrategos. A “estratégia é a maneira de a organização afetar seu comportamento organizacional na busca por resultados” (PEREIRA, 2011, p.117). Já o termo planejamento de acordo com Almeida e Olivera (2020) é caracterizado como a busca por antecipação das ações futuras de um negócio com a implementação de objetivos roteirizados. Portanto, quando os dois termos (planejamento e estratégia) são unidos permitem identificar as oportunidades de melhoria e ação de uma forma estruturada, por meio de metas e objetivos que auxiliam na tomada de decisões (ALMEIDA; OLIVEIRA, 2020).

De acordo com Teixeira *et al.* (2015), o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão importante para adequar os problemas encontrados nas organizações, visto que essa ferramenta aponta medidas positivas que a empresa deve tomar diante de ameaças, e aproveitar as oportunidades encontradas no ambiente externo. Portanto, o quadro 2 a seguir mostra as etapas fundamentais para a construção do planejamento estratégico de acordo com os autores da área.

Quadro 2: Etapas do Planejamento Estratégico de acordo com os autores.

AUTORES ETAPAS	OLIVEIRA (2009)	PEREIRA (2011)	CHIAVENATO (2012)	WOSNIAK e RESEND (2012)
Diagnóstico organizacional		X		
Missão	X	X	X	X
Visão	X	X	X	
Valores	X	X	X	
Fatores críticos de sucesso		X		
Análise interna	X	X	X	X
Análise externa	X	X	X	X
Matriz SWOT			X	
Formulação de estratégias	X	X	X	X
Implementar as estratégias	X	X	X	X
Avaliação/controla da estratégia	X	X	X	X

Fonte: Autora (2022).

De acordo com o quadro acima para o autor Oliveira (2009 apud SCHIMITT, 2015) o planejamento estratégico é dividido em seis fases, desenvolvidas em 15 etapas, que são:

1º fase: Acontece o delineamento das grandes questões estratégicas.

- Etapa 1.1: Identificar a visão e os valores das pessoas representativas da empresa;
- Etapa 1.2: Estabelecer as macroestratégias e macropolíticas da empresa.

2º fase: Análise interna e externa da empresa.

- Etapa 2.1: Analisar a parte interna da empresa;
- Etapa 2.2: Analisar a parte externa da empresa;
- Etapa 2.3: Analisar os concorrentes e estabelecer as vantagens competitivas.

3º fase: Ocorre o estabelecimento da amplitude e da abordagem dos negócios da empresa.

- Etapa 3.1: Estabelecer a missão da empresa;

- Etapa 3.2: Estabelecer os propósitos atuais e potenciais da empresa;
- Etapa 3.3: Estruturar e debater sobre os cenários;
- Etapa 3.4: Estabelecer a postura estratégica da empresa.

4º fase: Acontece o estabelecimento das ações e dos resultados estratégicos.

- Etapa 4.1: Estabelecer os objetivos, desafios e metas da empresa;
- Etapa 4.2: Estabelecer as estratégias e políticas da empresa.

5º fase: Aplicar as decisões estratégicas.

- Etapa 5.1: Estabelecer os projetos e planos de ação da empresa;
- Etapa 5.2: Interligar o orçamento e outros instrumentos administrativos;

6º fase: Acompanhar, Avaliar e aprimorar o plano estratégico.

- Etapa 6.1: Interação com os indicadores de desempenho;
- Etapa 6.2: Estabelecer um plano estruturado para a melhoria contínua do processo estratégico nas empresas.

De acordo com Pereira (2011), o planejamento estratégico é definido como:

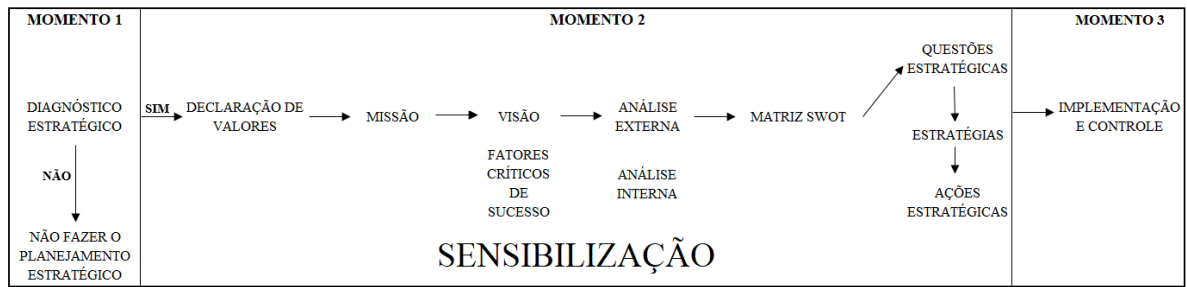
[...] é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade. (PEREIRA, 2011, p.40)

Desse modo, a elaboração do planejamento estratégico, de acordo com a metodologia de Pereira (2011, p. 50.), seguem as seguintes etapas:

- Diagnóstico estratégico;
- Declaração de valores;
- Missão;
- Visão;
- Fatores críticos de sucesso;
- Análise externa;
- Análise interna;
- Questões estratégicas;
- Estratégias;
- Ações estratégicas.

A figura 1 abaixo mostra como acontece a divisão das etapas do planejamento estratégico de acordo com Pereira (2011).

Figura 1: Momento do Processo de Planejamento Estratégico.



Fonte: Adaptação de Pereira, 2011, p. 50.

As etapas do planejamento estratégico são divididas em três momentos, conforme Pereira (2011), o primeiro momento é realizado um diagnóstico para entender se realmente é o momento certo para o desenvolvimento do planejamento estratégico. Desse modo, são feitas as seguintes perguntas “É o momento ideal para a organização desenvolver um Planejamento Estratégico?” e “A maior coalizão dominante da organização está consciente da sua responsabilidade, ou seja, tem consciência de que terá que se envolver 100% com o processo?” (PEREIRA, 2011, p. 48). Caso a organização esteja passando por algum período de turbulências ou caso a alta administração não esteja consciente da responsabilidade de se envolver com o processo, o planejamento estratégico não deve ser iniciado até que esses problemas sejam resolvidos.

No segundo momento, acontece o planejamento estratégico propriamente dito. Nesse momento são colocadas em prática as etapas do processo do planejamento que são elas: declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise interna e externa, matriz FOFA, questões e ações estratégicas. E por fim, o terceiro momento, onde acontece a implementação e controle do planejamento estratégico. planejamento estratégico tem como objetivos: atingir a resolutividade; aumentar a competitividade; diminuir os riscos no momento de tomada de decisão; fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos (PEREIRA, 2011).

Conforme Chiavenato (2012), a estratégia é capaz de conduzir a conquista do sucesso planejado, logo a formulação da estratégia empresarial é feita por diferentes análises que engloba um todo maior que é denominado de gestão estratégica. Ela envolve (CHIAVENATO, 2012, p. 177):

- A definição da missão, visão, valores e objetivos;
- Análise dos fatores internos da empresa;
- Análise dos fatores externos do mercado;

- Matriz SWOT;
- Formulação da estratégia;
- Implementação da estratégia;
- Avaliação da estratégia.

E por fim, de acordo com Wosniak e Resend (2012), a administração estratégica visa manter a organização como um conjunto integrado ao ambiente em um processo de evolução, contínuo e iterativo, logo a administração estratégica pode resumida em etapas inter-relacionadas e interdependentes, que são elas:

- Análise de ambiente externo (oportunidades e ameaças);
- Análise de ambiente interno (pontos fortes e fracos);
- Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- Formular estratégias em todos os níveis, que admita combinar os pontos fortes e fracos com as oportunidades do ambiente;
- Implementar estratégias;
- Realizar atividades de controle estratégico.

Portanto, com a definição das etapas gerais, segundo Oliveira (2010), Pereira (2011), Chiavenato (2012) e Wosniak e Resend (2012), é feito uma pesquisa para entender mais a fundo a definição e conceitos apresentados pelos autores para a criação do planejamento estratégico, como: missão, visão e valores, análise do ambiente interno e externo, matriz SWOT, formulação de estratégias, ações estratégicas e controle.

2.4.1 Missão

“A missão especifica os negócios nos quais a organização deseja competir e os clientes que deseja servir” (IRELAND *et al.*, 2014, p. 19). Para Wosniak e Rezende (2012), a missão transmite um sentido de propósito, uma vez que a missão cria uma linguagem própria e uma forma de comunicação entre a organização e o público externo.

De acordo com Pereira (2011, p. 74), algumas perguntas são consideradas importantes para a definir a missão que são:

- O que a organização faz?
- Para quem faz?
- Para que faz?
- Como faz?

Para Chiavenato (2012), a missão é a razão de ser e existir do próprio negócio, voltada para a definição do negócio e do cliente, com o objetivo de saber o que fazer (produtos/serviços), o modo de fazer (tecnologia utilizada) e para quem fazer (clientes).

2.4.2 Visão

Enquanto a missão se refere a essência da empresa e a razão de ser e existir, “a visão é a imagem que o empreendedor tem a respeito do futuro do seu negócio” (CHIAVENATO, 2012, p. 168).

De acordo com Pereira (2011), a visão funciona como uma bússola que mostra a direção em que a organização está caminhando, assim como, aponta o caminho da empresa para o futuro. Além disso, o autor sugere que a visão seja elaborada levando em conta alguns pontos, como a visão tem que motivar e inspirar as pessoas da empresa; tem que ser objetiva, clara e simples; mostrar onde a organização pretende chegar e chamar à atenção das pessoas.

Segundo Ireland *et al.* (2014), a visão é a imagem do que a empresa deseja ser e do que deseja alcançar. Além disso, conforme o autor, a visão tende a ser duradoura, enquanto a missão pode mudar diante das novas condições ambientais.

Portanto, a definição de visão, de acordo com a autores, referem-se a aonde a organização quer chegar em determinado tempo, ou seja, o que a organização quer ser no futuro.

2.4.3 Valores

Os valores são elementos nos quais a empresa acredita, além de servir como norteadores de comportamento para os membros da organização, indicando para todos da empresa o que é considerado certo e errado (PEREIRA, 2011).

Conforme Oliveira (2009 apud SCHIMITT, 2015), os valores devem representar os princípios e questões éticas que a organização tem que respeitar e fortalecer ao longo do tempo dentro da empresa.

2.4.4 *Análise do ambiente interno*

Nesta etapa são analisados os pontos fracos, fortes e neutros, sendo os pontos neutros identificados como pontos importantes pela organização, no entanto, não existem critérios para classificar como fortes ou fracos (OLIVEIRA, 2009 apud SCHIMITT, 2015).

De acordo com Pereira (2011), na análise interna, a organização irá analisar os pontos fortes e os fracos, sendo que os pontos fortes são os recursos disponíveis que facilitam a conquista de resultados da organização, enquanto que os pontos fracos são as limitações da organização que dificultam as conquistas. Além disso, Pereira (2011, p. 101-103) relaciona as áreas funcionais como fonte de análise interna, logo as áreas funcionais são: área de marketing, área de produção ou serviços, área de recursos humanos, área financeira e elementos que afetam a empresa.

Portanto, a análise interna ajuda a organização a entender quais serão recursos e as fontes mais prováveis de gerar vantagem competitiva, além de identificar quais são as áreas que a empresa precisa de melhorias e mudanças (BARNEY, 2011).

2.4.5 *Análise do ambiente externo*

De acordo com Oliveira (2009 apud SCHIMITT, 2015), a análise do ambiente externo de uma organização é o momento em que a empresa busca identificar as oportunidades e ameaças. A ameaça é definida como forças incontroláveis pela organização que cria uma barreira na sua ação estratégica, já a oportunidade pode favorecer a ação estratégica desde que sejam reconhecidas e aproveitadas de maneira satisfatória (OLIVEIRA, 2009 apud SCHIMITT, 2015).

A empresa busca identificar as ameaças e oportunidades em seu ambiente externo, além de refletir como a competição em seu ambiente provavelmente irá evoluir e quais consequências terão para as ameaças e oportunidades (BARNEY, 2011).

Pereira (2011) sugere que, ao realizar a análise externa, sejam consideradas algumas variáveis ambientais cujo grau de importância é dado pelo impacto causado na organização. Uma destas variáveis é a tecnologia, visto que as empresas estão inseridas em um ambiente no qual o elemento tecnológico é incerto e dinâmico. Logo, cada organização irá reagir de uma maneira diferente, visto que, a tecnologia irá variar de uma organização para outra. As outras variáveis, segundo Pereira (2011), são os fatores econômicos, políticos e legais. No que se refere aos aspectos econômicos, as empresas precisam entender alguns

elementos como a taxa de inflação, de juros, as condições de mão de obra, a política fiscal e a tributária entre outros. Desse modo, a empresa precisa ficar interpretando esses elementos para entender se representam uma ameaça ou uma oportunidade, pois caso seja uma ameaça, a organização precisa criar estratégias para eliminar ou então transformar em uma oportunidade.

2.4.6 Matriz SWOT

De acordo com o SEBRAE (2018), a matriz SWOT é uma das ferramentas utilizadas na gestão, que ajuda a empresa a fazer uma análise do ambiente interno, como também do ambiente de negócios em que está inserida. A sigla SWOT é a junção das iniciais de quatro palavras em inglês que são: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) (SEBRAE, 2018). A figura 2, a seguir, mostra o modelo de uma Matriz SWOT.

Figura 2: Matriz SWOT.



Fonte: Autora (2022).

De acordo com a figura acima, as forças e fraquezas representam os fatores internos da organização, enquanto as oportunidades e ameaças são os fatores externos à organização, referindo-se ao ambiente externo da empresa.

A Matriz SWOT deve levar em conta os cruzamentos dos seus fatores, ou seja, um fator interno positivo ajuda a empresa a aproveitar uma oportunidade do mercado gerando então uma vantagem competitiva. Por outro lado, quando um fator interno negativo está atrapalhando os planos de uma empresa em relação a um fator externo acontece uma restrição.

Desse modo, seguindo a mesma linha de raciocínio, se a empresa conseguir fazer o uso de um fator interno positivo para se defender de uma ameaça, esse fator se torna um instrumento de proteção. Caso o fator interno negativo coloque a empresa em risco diante de uma ameaça, a empresa está em vulnerabilidade (SEBRAE, 2018).

Portanto, a Matriz SWOT fornece uma ideia de como se adequar e ajustar a organização diante das oportunidades que aparecem no mercado, assim como escapar ou se isolar das ameaças ambientais (CHIAVENATO, 2012).

2.4.7 *Formulação de estratégia*

A estratégia é a maneira da organização afetar seu comportamento organizacional na busca por resultados (PEREIRA, 2011). Desse modo, por meio da estratégia é apresentado como a organização emprega os pontos fortes e fracos com o propósito de alcançar os objetivos, sem deixar de considerar as oportunidades e ameaças impostas pelo meio ambiente (PEREIRA, 2011). Conforme Wosniak e Resend (2012), a estratégia é um plano que integra os objetivos, a missão, as políticas e as ações de uma organização.

Segundo Chiavenato (2012), na formulação da estratégia, busca-se uma melhor maneira para atingir os objetivos globais para aproveitar as forças internas e oportunidades externas, e tornar neutros as fraquezas internas e ameaças externas, uma vez que já são conhecidas as forças e fraquezas da empresa e oportunidades e ameaças do ambiente externo.

2.4.8 *5W2H*

A ferramenta 5W2H permite à organização compreender um problema ou uma oportunidade de melhoria através de sete perguntas que são utilizadas para propor e implementar soluções para a empresa (VOITTO, 2020). Desse modo, o 5W2H pode ser aplicado em uma simples planilha ou tabela como meio de facilitar a compreensão e resolução do problema, logo a figura 3 abaixo é um exemplo de modelo utilizado.

Figura 3: Ferramenta 5W2H.

5W2H						
WHAT?	WHY?	WHERE?	WHEN?	WHO?	HOW?	HOW MUCH?
O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?

Fonte: Adaptado de Voitto (2022).

Desse modo, a ferramenta tem como objetivo responder às seguintes perguntas (VOITTO, 2020):

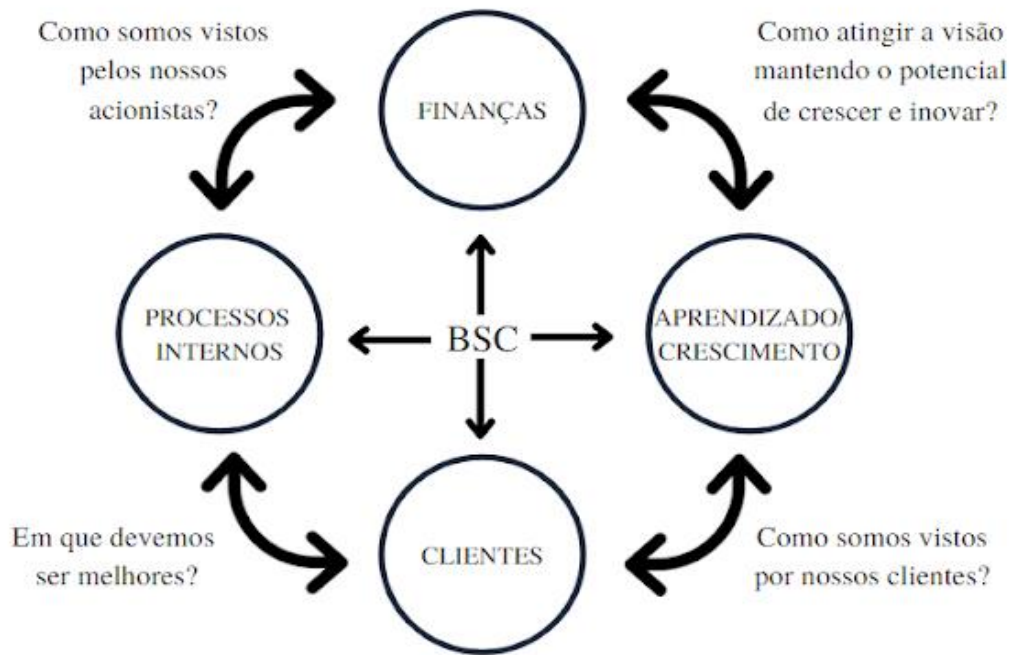
- What (O quê?): do que se trata o problema? qual o objetivo do projeto? qual a meta de melhoria para alcançar?
- Where (Onde?): onde a operação será conduzida? em qual lugar?
- When (Quando?): quando será feito? quando será a data de entrega?
- Why (Por quê?): por que resolver este problema?
- Who (Quem?): quem é ou são os responsáveis?
- How (Como?): como conduzir a operação? como a atividade será executada?
- How much (Quanto?): quanto custa o investimento necessário?

Portanto, essa ferramenta permite facilitar a interpretação objetiva e transparente do problema, além de entender em qual ambiente está inserido. Assim, com o problema sendo compreendido, os gestores podem analisar quais decisões deverão ser tomadas a fim de obter resultado eficaz.

2.4.9 *Balanced Scorecard*

Um método de gestão estratégica muito utilizado na formação de indicadores é o *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido pelos professores Norton e Kaplan. Segundo Kaplan e Norton (1997 apud CHIAVENATO, 2012), o BSC é uma ferramenta administrativa que procura conciliar os objetivos diferentes, no sentido de integrá-los a uma estratégia, e assim, conseguir balancear o alcance. Desse modo, o BSC é criado a partir de quatro perspectivas, a figura 4 abaixo exemplifica um modelo:

Figura 4: Balanced Scorecard.



Fonte: Adaptado de Kaplan; Norton (1997 apud CHIAVENATO, 2012).

Desse modo são apresentadas quatro perspectivas, de acordo com Kaplan e Norton (1997 apud CHIAVENATO, 2012):

- Perspectiva financeira: analisar os indicadores e as medidas financeiras e contábeis, e assim, avaliar a empresa em relação a lucratividade e o retorno sobre o investimento.
- Perspectiva do cliente: analisar o negócio sob o ponto de vista dos clientes, analisar indicadores e medidas como satisfação e participação no mercado.
- Perspectiva dos processos internos: analisar o negócio sob o ponto de vista interno da empresa, além de analisar indicadores como capacidade de produção, alinhamento com a demanda, inovação, criatividade entre outros.
- Perspectiva da aprendizagem/crescimento organizacional: analisar o negócio do ponto de vista do que é considerado básico para alcançar o futuro com sucesso.

Além disso, segundo os autores, é importante que cada um desses objetivos ajudem os demais objetivos para que os esforços sejam alcançados. O BSC deve começar de baixo para cima, ou seja, da perspectiva de aprendizado e crescimento para os processos internos, clientes e finanças com a finalidade de proporcionar uma cadeia crescente de valor.

2.5 Resumo dos principais aspectos abordados

Diante dos diversos conceitos e diferentes pontos de vista apresentados acima sobre o planejamento estratégico, no Quadro 2 a seguir propõe-se a síntese das principais ideias.

Quadro 3: Resumo dos principais aspectos do planejamento estratégico.

Autores	Características
Almeida e Oliveira (2020)	A junção dos termos planejamento e estratégias permitem identificar as oportunidades e ações de melhoria, por meio de metas e objetivos que auxiliam na tomada de decisões.
Teixeira <i>et al.</i> (2015)	O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão importante para adequar os problemas encontrados nas organizações.
Oliveira (2009 apud SCHIMITT, 2015)	O planejamento estratégico é dividido em 6 fases que são desenvolvidas em 15 etapas. A avaliação e controle das estratégias acontece em três fases que são subdesenvolvidas em sete etapas.
Pereira (2011)	O planejamento estratégico é dividido em 3 momentos: 1º momento é realizado um diagnóstico; 2º acontece o planejamento estratégico propriamente dito e 3º implementação e controle do planejamento estratégico. Fatores críticos de sucesso. Áreas funcionais como fonte de análise interna. Tecnologia, os fatores econômicos, políticos e legais variáveis a serem analisadas no ambiente externo.
Chiavenato (2012)	A estratégia é capaz de conduzir a conquista do sucesso planejado. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) utilizado na formação de indicadores.
Wosniak e Resend (2012)	A administração estratégica é resumida em etapas inter-relacionadas e interdependentes. A estratégia é um plano que integra os objetivos, a missão, as políticas e as ações de uma organização.

Fonte: Autora (2022).

Portanto, diante da discussão teórica sobre o assunto planejamento estratégico ao longo desses tópicos, o quadro apresenta a síntese sobre os conceitos e posicionamentos utilizados pelos autores para o processo de criação do planejamento estratégico, sendo possível esclarecer e nortear a compreensão sobre o tema.

2.6 Estudos empíricos sobre Planejamento Estratégico

O quadro 3 abaixo traz uma lista de trabalhos analisados, com a descrição das palavras-chave utilizadas para encontrar o trabalho, o título do trabalho, os autores e ano de publicação.

Quadro 4: Lista de trabalhos.

Palavra-chave	Título do Trabalho	Autores
“planejamento estratégico”	Elaboração de um planejamento para empresas de pequeno porte: um estudo de caso na empresa Frade Tecnologia	Sousa, Viana, Silva e Filho (2018)
	Planejamento Estratégico para a empresa Point Calçados e Esportes	Iago Ramon (2015)
	Implementação do Planejamento Estratégico no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro	Santos, Sepulveda e Serravale (2012)
	Planejamento estratégico em microempreendimento individual: estudo de caso de uma loja do varejo de roupas e acessórios femininos na cidade de Morada Nova-CE	Raulino (2021)
	Planejamento estratégico em empresas de engenharia civil no Maranhão: Análise das principais metodologias utilizadas	Cruz, Gomes e Mafra (2021)
	A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas	Teixeira, Dantas e Barreto (2015)
	Planejamento estratégico para uma microempresa: estudo de caso em um supermercado do Rio Grande do Sul	Zanatta, Nuske e Halberstadt (2019)
Planejamento estratégico: um estudo de caso na Tumat Store	Braga e Domingues (2018)	

Fonte: Autora (2022).

O quadro acima é referente uma lista de trabalhos que tem como palavra-chave “planejamento estratégico”. O trabalho “Elaboração de um planejamento para empresas de pequeno porte: um estudo de caso na empresa Frade Tecnologia”, aplica estudos de verificação utilizando a análise da ferramenta SWOT de acordo com a situação atual da empresa, além do desenvolvimento do 5W1H levando a organização a se posicionar melhor frente os concorrentes e possíveis oportunidades de mercado.

Já o trabalho “Planejamento Estratégico para a empresa Point Calçados e Esportes”, a organização era uma empresa de pequeno porte e familiar, sendo considerado um

processo inovador para a empresa. Dessa forma, o planejamento estratégico buscou identificar a declaração de valores, missão e visão da organização, análises dos ambientes externos e dos ambientes internos, juntamente com a determinação das questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas da empresa e por fim, foi realizada uma comparação dos resultados de campo com assertivas teóricas da literatura científica sobre o tema Planejamento Estratégico.

O trabalho “Planejamento estratégico em microempreendimento individual: estudo de caso de uma loja do varejo de roupas e acessórios femininos na cidade de Morada Nova-CE”, aplicou a matriz SWOT e uma adaptação da ferramenta 5W2H. Os resultados possibilitaram a elaboração de quatro objetivos estratégicos e a partir de cada objetivo, foram definidas ações para o seu atingimento. Além disso, os resultados apontaram que ocorreria um aumento nas vendas em pelo menos 20% durante o período de 6 meses a partir da aplicação das ações.

No trabalho com o tema “Planejamento estratégico em empresas de engenharia civil no Maranhão: Análise das principais metodologias utilizadas”, foi realizado um estudo sobre as principais metodologias de planejamento estratégico utilizados em empresas na área de engenharia civil. Para a realização do trabalho, foi elaborada uma revisão bibliográfica sobre o tema e aplicado um questionário em algumas empresas da região, sendo então observado que todas as empresas analisadas realizavam o planejamento estratégico com a participação de funcionários qualificados além disso, era feita uma revisão pelo menos uma vez por mês.

Já no trabalho “A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas”, foi feita uma avaliação de como era implementado o planejamento estratégico dentro das empresas de pequeno porte para atestar sua eficácia, uma vez que, por não possuírem muitas vezes uma equipe de gestores com informações mais especializadas acabam dificultando a continuidade no mercado.

O trabalho com tema “Planejamento estratégico para uma microempresa: estudo de caso em um supermercado do Rio Grande do Sul”, utilizou técnica de entrevista para a coleta de dados e planilha do Excel. A realização do estudo ocorreu em cinco etapas que são: definição do negócio, missão, visão e princípios, avaliação dos ambientes interno e externo, construção da postura estratégica, elaboração dos objetivos estratégicos e metas e, por fim, criação de planos de ação para o monitoramento.

E por fim, o trabalho “Planejamento estratégico: um estudo de caso na Tumat Store”, o estudo foi feito em uma loja de pequeno porte com venda em artigos e vestuários fitness. Primeiramente, ocorreu o diagnóstico na empresa, por meio de observação e análise

de documentos com objetivo de identificar problemas e necessidades, sendo então proposto um planejamento estratégico. Como resultados observou-se a necessidade de estratégias para aumentar o faturamento e fortalecimento da empresa. Portanto, é possível perceber a importância do planejamento estratégico e a diversidade de trabalhos que foram publicados nos últimos anos.

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da pesquisa quanto à natureza

O presente estudo se classifica como uma pesquisa aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimentos diante de aplicações práticas dirigidos às soluções de problemas específicos (PRODANOV; FREITAS, 2013). Além disso, é um estudo específico que envolve verdades e os interesses locais (PRODANOV; FREITAS, 2013).

3.2 Classificação da pesquisa quanto à forma de abordagem

Em relação à forma de abordagem, essa classificação pode ser realizada com base na forma de análise e enfoque do problema (PRODANOV; FREITAS, 2013). Diante disso, essa pesquisa é classificada como qualitativa, uma vez que a partir da interpretação e análise dos fenômenos são atribuídos os significados que não poderiam ser analisados numericamente. Segundo Prodanov e Freitas (2013), na abordagem qualitativa a pesquisa tem o ambiente como principal fonte direta para a obtenção dos dados.

3.3 Classificação da pesquisa quanto aos objetivos

Em relação aos objetivos, se classifica como uma pesquisa exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar uma visão mais geral sobre o assunto. Nesse tipo de pesquisa, são utilizadas algumas técnicas como: o levantamento bibliográfico, entrevistas não padronizadas e estudos de caso (GIL, 2008).

Já na pesquisa descritiva, o pesquisador irá descrever os fatos observados sem que ocorram interferências neles (PRODANOV; FREITAS, 2013). De acordo com Gil (2008, p. 28), esse tipo de pesquisa tem como objetivo “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” e uma característica significativa é na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2008).

3.4 Classificação da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, é a maneira pela qual são obtidos os dados necessários para a elaboração da pesquisa. Dessa forma, a pesquisa é classificada como sendo uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Gil (2008) afirma que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais já publicados, como livros e artigos científicos. Gil (2008, p.50) aponta que “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

O estudo de caso corresponde a coletar e analisar informações, a fim de obter diversos aspectos de acordo com o assunto da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013). De acordo com Gil (2008), o estudo de caso apresenta alguns propósitos, como: investigar situações da vida real cujos limites não estão bem definidos; descrever a situação real de determinada investigação e esclarecer as variáveis causais de determinado fenômeno mais complexo.

3.5 Coleta de dados e procedimentos de análise

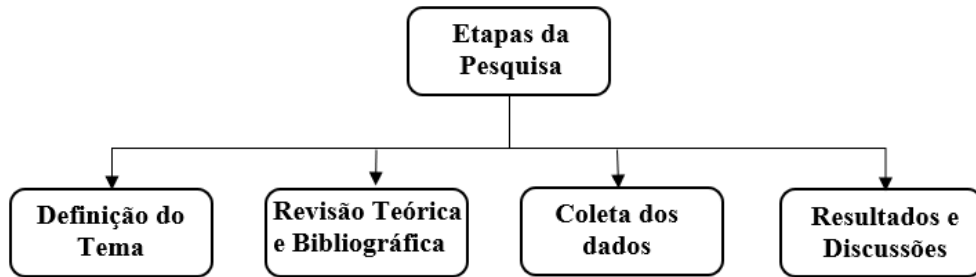
A coleta de dados ocorre por meio da aplicação de alguns instrumentos que devem ser definidos com base nas oportunidades e particularidades do problema (LAKATOS; MARCONI, 2017). Os dados foram coletados entre os dias 15 de agosto e 25 setembro de 2022, por meio da aplicação de questionário (apêndice A) e reuniões com os proprietários e funcionários do estabelecimento com objetivo de identificar as características e estratégias do negócio para que essas informações sejam utilizadas no escopo deste trabalho. Além disso, para a coleta de dados foram realizadas pesquisas bibliográficas.

A análise dos dados foi realizada a partir das informações levantadas nas reuniões, sendo então possível entender como iria ocorrer o processo de elaboração do planejamento estratégico dentro do comércio e as barreiras e dificuldades encontradas durante o processo. Dessa forma, os resultados das análises serão apresentados ao decorrer do próximo capítulo através da elaboração do planejamento estratégico.

3.6 Etapas da pesquisa

A pesquisa pode ser dividida em quatro etapas, que são elas: definição do tema, revisão bibliográfica, coleta de dados e resultados e discussões, conforme mostra a figura 5.

Figura 5: Etapas da Pesquisa.



Fonte: Autora (2022).

O processo de formulação e definição do tema ocorreu a partir da relevância e familiaridade com o tema. Em seguida, foi realizada uma revisão teórica e bibliográfica com o objetivo de identificar trabalhos e artigos que tivessem uma maior semelhança com o tema definido e que fossem utilizados como embasamento para o desenvolvimento da pesquisa. Desse modo, as pesquisas foram feitas em sites de busca Google Acadêmico e no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Na fase de coleta dos dados foram realizadas entrevistas com os proprietários e funcionários do estabelecimento com o intuito de obter as informações necessárias para construir o planejamento estratégico da empresa. Por fim, os resultados e discussões obtidos diante da coleta de dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Estudo de caso: Planejamento estratégico para um comércio varejista

Este capítulo tem como finalidade apresentar o desenvolvimento do planejamento estratégico para um comércio varejista localizado em Limoeiro do Norte-CE. Desse modo, para a execução do planejamento foram utilizados os passos estabelecidos na seção do referencial teórico para que assim resultasse na elaboração dos resultados e discussões.

4.1.1 Caracterização da empresa

O presente trabalho tem como objeto de estudo uma microempresa localizada na cidade de Limoeiro do Norte-CE, que começou atuar no mercado no ano de 2018 e, atualmente, se encontra em processo de desenvolvimento. De acordo, com os dados apresentados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), a cidade conta um total de 60.232 (sessenta mil duzentos e trinta e dois) habitantes.

Associado ao quadro 1 da seção 2.3, o varejista pertence ao formato de supermercado, uma vez que, atua no comércio varejista com a venda de cereais, enlatados, frios e laticínios, bebidas, açougue, produtos de higiene e limpeza e hortifruti. Atualmente a empresa apresenta um quadro de 5 funcionários, sendo duas destas pessoas os proprietários da empresa, que são os responsáveis pelo gerenciamento do negócio, tomadas de decisões e estratégias para o negócio. Duas funcionárias são responsáveis por atender os clientes, repor mercadorias e realizar a limpeza do estabelecimento e, um funcionário, na parte de entrega de mercadoria.

4.1.2 Diagnóstico organizacional

Nesta etapa buscou-se realizar o diagnóstico organizacional do comércio varejista. O processo para o desenvolvimento do diagnóstico ocorreu através da uma entrevista (apêndice A) com os proprietários da empresa, com a finalidade de observar o interesse e envolvimento na elaboração do planejamento estratégico.

A primeira reunião aconteceu no dia 15 de agosto de 2022 no estabelecimento dos proprietários. Por questão de privacidade, os nomes dos proprietários foram chamados de Z e E. Logo, as perguntas foram:

1. Qual o entendimento sobre a importância do planejamento estratégico durante os primeiros anos de empresa?

A resposta deles foram “que entendemos a importância de um planejamento estratégico em questão de conhecer melhor os pontos fortes e fracos da empresa, no entanto, devido a correria do dia a dia não tínhamos parado para realizar o planejamento”.

2. Já tinham realizado algum tipo de planejamento dentro do comércio? Se sim, qual?

A resposta foi “sim, um planejamento relacionado a entrada e saída de mercadorias, só que não foi muito adiante pois, às vezes eu (proprietário Z) precisava sair e a proprietária E não realizava o controle”. De acordo com os proprietários, o planejamento de entrada e saída de mercadorias era realizado de forma manual em caderno e, por esse motivo, o planejamento não foi muito adiante. No entanto, agora esse planejamento é realizado por um sistema ERP (Sistema de Gestão Empresarial).

Conforme Pereira (2011), duas perguntas são importantes para a construção do diagnóstico, logo também foram feitas para os proprietários.

3. “Esse é o momento ideal para a organização desenvolver um Planejamento Estratégico?” (PEREIRA, 2011, p. 48).

Os proprietários responderam “que era sim o momento ideal para o desenvolvimento do planejamento estratégico, pois a empresa não estava passando por grandes agitações”. A pesquisadora também constatou que esse seria o momento ideal, visto que o comércio não estava passando por dificuldades financeiras e não estava com necessidade de demitir funcionários.

4. Estão conscientes de que será necessário o envolvimento no processo do planejamento estratégico?

Os proprietários responderam “estamos conscientes e entendemos que a empresa necessita de um planejamento estratégico e reconhecemos os benefícios que podem trazer para o negócio”. Além disso, como os donos da empresa consideraram que esse é o momento ideal para a elaboração, já que buscam melhorar as práticas da empresa. Portanto, os proprietários se prontificaram a participar de modo cooperativo e consciente de suas responsabilidades, junto com a pesquisadora, durante todo o processo de elaboração do planejamento estratégico.

Com isso, após conversas sobre a importância do planejamento estratégico nesses primeiros anos de empresa, conclui-se o diagnóstico organizacional. Em seguida, irá iniciar a elaboração do planejamento estratégico.

4.2 Formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico

4.2.1 Missão

A missão tem como função determinar por que o comércio varejista existe, a partir da definição das razões de ser e o ramo ao qual o negócio pertence. Dessa forma, ficou definido pelo grupo que a missão é:

Garantir a satisfação do cliente, por meio de um atendimento diferenciado, produtos diversificados e preços acessíveis.

4.2.2 Visão

Como já foi definido no referencial teórico, a visão busca orientar o futuro da empresa, apontando como uma bússola a ser seguida. Assim, com a ajuda de todos os integrantes da empresa, a visão do comércio varejista é:

Ser reconhecido em priorizar os bons preços, variedades em produtos e um bom atendimento aos clientes.

4.2.3 Valores

Os valores devem representar os princípios e questões éticas que a organização tem que respeitar e fortalecer ao longo do tempo dentro da empresa (OLIVEIRA, 2009 apud SCHIMITT, 2015). Desse modo, durante a etapa de definição dos valores, a empresa tinha uma forte definição dos valores que seguiam dentro do negócio. Portanto, os valores da organização são:

- Honestidade;
- Comprometimento;
- Respeito;
- Prazer em atender;
- Qualidade.

4.2.4 *Análise ambiental*

4.2.4.1 *Análise interna*

A análise interna tem como objetivo encontrar dentro da organização quais são seus pontos fortes e fracos, para que sejam realizadas ações e estratégias em cima desses pontos. Essa análise foi construída através de uma reunião com os proprietários e funcionários da empresa, onde foram apresentadas as áreas funcionais, de acordo com Pereira (2011).

4.2.4.1.1 Pontos Fortes

Primeiramente, foram levantados todos os pontos fortes da organização, esses pontos são justamente os recursos internos e habilidades que permitem um melhor aproveitamento das possibilidades e diminuição das ameaças à empresa.

- **Área de Marketing:**

Utilizam redes sociais (*Instagram* e *WhatsApp*) para a divulgação de ofertas que acontecem durante alguns dias específicos da semana, por exemplo, de segunda a quarta tem promoções na parte do hortifruti. Além disso, como o comércio participa de uma associação de comércios varejistas, acontece também uma divulgação dessas ofertas em programas de rádios, possibilitando assim, alcançar uma maior quantidade de clientes;

A empresa procura atender os clientes por meio de um atendimento personalizado, por ser um comércio de bairro, muitos dos clientes são conhecidos pelos nomes, mostrando assim, um vínculo com eles;

O comércio apresenta uma grande variedade de produtos, buscando sempre atender os mais variados gostos e necessidades dos clientes;

Facilidades de pagamento para o cliente;

Funcionamento durante todos os dias da semana e, durante os feriados, o estabelecimento funciona no período da manhã.

- **Área de Recursos humanos:**

A empresa possui uma forte liderança, promovida principalmente por um dos proprietários;

Capacitação para os funcionários com o intuito de melhorar a execução de suas atividades dentro da empresa e em relação ao atendimento dos clientes.

- Área Financeira:

O comércio tem uma boa saúde financeira, possuindo um caixa reserva para ser utilizado em alguma situação de emergência.

- Elemento Organizacional:

A empresa está situada em localização favorável, uma vez que é um bairro movimentado e que ainda se encontra em expansão.

Portanto, esses foram os pontos fortes levantados durante a reunião com os proprietários e funcionários.

4.2.4.1.2 Pontos Fracos

Ao finalizar os pontos fortes, iniciou-se a análise dos principais pontos fracos da organização utilizando as mesmas áreas funcionais apresentadas acima. Os pontos fracos são considerados as deficiências que a organização apresenta, que são:

- Área de Marketing:

Demora durante o atendimento via WhatsApp.

Divulgação das promoções as vezes demoram a ser divulgadas no Instagram.

- Área de Recursos humanos:

Rotatividade de funcionários, dificultando o desempenho em alguns setores da empresa.

- Área Financeira:

A empresa não possui um planejamento financeiro de investimentos.

A partir do resultado das análises internas foram listados os pontos fortes e fracos da organização, apresentados no Quadro 4 abaixo.

Quadro 5: Pontos Fortes e Pontos Fracos do comércio varejista.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza redes sociais (Instagram e WhatsApp) para divulgação de ofertas. • Divulgação em programas de rádio. • Atendimento personalizado. • Variedade de produtos. • Facilidades na forma de pagamento. • Funcionamento durante todos os dias da semana. • Liderança. • Capacitação para os funcionários. • Saúde financeira. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demora no atendimento via WhatsApp. • Divulgação do Instagram demoram a serem postadas. • Falta de um planejamento financeiro de investimentos.

Fonte: Autora (2022).

O quadro 4 tem como finalidade organizar todos os pontos citados durante a reunião. Desse modo, a empresa apresenta uma grande quantidade de pontos fortes em comparação com os pontos fracos. Logo, a análise interna da organização é finalizada.

4.2.4.2 Análise externa

A análise externa busca as possíveis situações que podem ocorrer em consequência de uma força externa incontrolável pela organização. Essa análise é dividida em oportunidades, que influenciam positivamente a empresa, e ameaças, que têm influência negativa na empresa. Assim, as oportunidades e ameaças são:

- Oportunidades:
 - Novos loteamentos próximos ao estabelecimento, que possibilitam a entrada novos clientes para a empresa.
 - Possibilidade de expansão territorial;
 - Fidelização de clientes.

- Ameaças:
Entrada de novos concorrentes;
Oscilação no custo dos produtos;
Crise econômica.

Assim, após definir as oportunidades e ameaças, é finalizada a análise externa à organização.

4.2.5 Elaboração da Matriz SWOT

Com a finalização das análises internas e externas do comércio varejista, é possível construir a matriz SWOT, que irá permitir uma melhor avaliação dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. A figura 6 abaixo apresenta a matriz SWOT.

Figura 6: Matriz SWOT do comércio varejista.

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> ·Utiliza redes sociais (Instagram e WhatsApp) para divulgação de ofertas. ·Divulgação em programas de rádio. ·Atendimento personalizado. ·Variedade de produtos. ·Facilidades na forma de pagamento. ·Funcionamento durante todos os dias da semana. ·Liderança. ·Capacitação para os funcionários. ·Saúde financeira. 	<ul style="list-style-type: none"> ·Demora no atendimento via WhatsApp. ·Divulgação do Instagram demoram a serem postadas. ·Falta de um planejamento financeiro de investimentos.
FATORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> ·Novos loteamentos próximos ao estabelecimento. ·Possibilidade de expansão territorial. ·Fidelização de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ·Entrada de novos concorrentes. ·Oscilação no custo dos produtos. ·Crise econômica.

Conforme mostrado na figura 6, o estabelecimento apresenta uma grande quantidade de fatores positivos internos quando se comparada aos demais fatores. Os fatores positivos internos são a utilização de redes sociais e programas de rádios para a divulgação de promoções. Outro ponto é a questão do atendimento personalizado, visto que, por ser um comércio de bairro, existe uma proximidade maior com os clientes do local. O comércio apresenta uma variedade de produtos, permitindo assim, atingir um público de diferentes faixas etárias e classes sociais. Em relação às formas de pagamentos, pode ser dinheiro, cartão de crédito ou débito e Pix, possibilitando ao cliente escolher a melhor forma no momento do pagamento. O comércio funciona durante todos os dias da semana e, nos feriados, funciona durante o período da manhã. A liderança é um dos pontos fortes da empresa, assim como a capacitação dos funcionários e saúde financeira do negócio.

No entanto, os pontos negativos internos do estabelecimento é a demora no atendimento via *WhatsApp*, uma vez que o fluxo de clientes no comércio é grande e, conseqüentemente, acaba sendo priorizado primeiros os clientes que estão no estabelecimento. Também é associado por apenas um dos funcionários responder as mensagens do *WhatsApp*. Já a demora na divulgação de postagens do Instagram, é associada ao mesmo problema do *WhatsApp*, visto que, como apenas um dos funcionários é responsável pelas postagens e por outras atividades, acaba acontecendo esse atraso. O outro ponto, é em questão da falta de planejamento financeiro de investimentos, pois é preciso realizar umas mudanças do comércio, no entanto, essa falta de planejamento está impossibilitando que essas mudanças aconteçam.

Quanto aos fatores positivos externos, tem-se a questão do surgimento de novos loteamentos próximos à localidade do estabelecimento, possibilitando o aumento do fluxo de clientes. O outro ponto é em relação a possibilidade de expansão, pois além de aumentar os lucros, irá manter a empresa competitiva diante dos concorrentes. A fidelização dos clientes está acontecendo justamente por ser um comércio de bairro e pelas proximidades com os clientes.

Por fim, os fatores negativos externos, a entrada de novos concorrentes acaba impactando de alguma forma nas vendas do negócio. A oscilação no custo dos produtos, acaba interferindo também nas vendas da empresa. De acordo com uma pesquisa realizada no ano de 2022 pelo Procon-SP e Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), aponta que de julho de 2021 para julho de 2022 ocorreu um aumento de 18,98% no valor da cesta básica, antes o valor da cesta era de R\$ 1.064,79 e

passou a custar R\$ 1.266,92. E por fim, a crise econômica seria outro fator que causaria grande impacto para o negócio.

4.2.6 *Formulação de estratégias*

Nesta etapa ocorrerá a formulação de estratégias, com base na junção da análise interna, análise externa e da matriz SWOT. Conforme mencionado por Pereira (2011), a estratégia é a maneira que a empresa tem de afetar o comportamento organizacional na busca por resultados. Além disso, as estratégias buscam definir uma maneira a ser seguida pela empresa para minimizar as ameaças, resolver os pontos fracos, potencializar os pontos fortes e aproveitar as oportunidades.

A formulação ocorreu através das informações levantadas durante a reunião, logo as principais questões estratégicas levantadas são:

- **Estratégia 1:**

Diminuir a demora no atendimento via *WhatsApp* e nas postagens do Instagram.

- **Estratégia 2:**

Desenvolver um planejamento financeiro de investimentos.

- **Estratégia 3:**

Expansão territorial da empresa.

- **Estratégia 4:**

Manter a competitividade empresarial.

- **Estratégia 5:**

Aprimorar as capacitações com os funcionários.

Portanto, feita a formulação das estratégias será possível estipular as ações que levarão a atingir essas estratégias.

4.2.7 *Desenvolvimento do plano de ação para as estratégias*

Para o alcance das estratégias apresentadas na seção 4.2.6, foi desenvolvido um plano de ação (conforme a seção 2.4.8) a ser apresentado a equipe do comércio varejista, como exposto a seguir.

4.2.7.1 Plano de ação para a estratégia 1

Para a estratégia 1 apresentada na seção 4.2.6 foi construído um plano de ação com o propósito de definir tarefas e seu acompanhamento de maneira ágil e simples. O quadro 5 abaixo mostra o plano de ação.

Quadro 6: 5W2H – Diminuir a demora no atendimento via WhatsApp e nas postagens do Instagram.

5W2H - Diminuir a demora no atendimento via WhatsApp e nas postagens do Instagram.						
WHAT?	WHY?	WHERE?	WHEN?	WHO?	HWO?	HWO MUCH?
O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Diminuir a demora no atendimento via WhatsApp e nas postagens do Instagram.	Irá proporcionar uma maior satisfação para o clientes e um aumento na visibilidade para o comércio.	Nas redes sociais.	De imediato.	Proprietária E e uma funcionária.	Por meio da divisão das atividades entre a proprietária E e a funcionária e criando um cronograma para organizar as datas de postagens no Instagram.	R\$ 0,00

Fonte: Autora (2022).

O plano de ação apresentado no quadro 5, tem como foco diminuir a demora no atendimento dos clientes via *WhatsApp* e a demora nas postagens na rede social Instagram. Ao diminuir essa demora, será proporcionada uma maior satisfação para o cliente e as postagens no Instagram trarão o aumento na visibilidade da empresa, visto que o Instagram consegue atingir um grande público. A ação deve ser feita de forma imediata e por meio da divisão de atividades entre a proprietária E e uma funcionária, além da criação de um cronograma para melhorar as postagens no Instagram.

4.2.7.2 Plano de ação para a estratégia 2

Para o desenvolvimento de um planejamento financeiro de investimentos, foi realizando um plano de ação apresentado no quadro 6 abaixo.

Quadro 7: 5W2H – Desenvolver um planejamento financeiro de investimentos.

5W2H - Desenvolver um planejamento financeiro de investimentos.						
WHAT?	WHY?	WHERE?	WHEN?	WHO?	HWO?	HWO MUCH?
O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Desenvolver um planejamento financeiro de investimentos.	Ajuda a entender, organizar e gerenciar os recursos financeiros do comércio, gerando melhores resultados.	No comércio varejista.	Em dezembro de 2022 até maio de 2023.	Os proprietários.	Criando um planejamento financeiro, levando em consideração o levantamento da situação atual, definição das metas globais e previsão de cenários alternativos.	R\$ 0,00

Fonte: Autora (2022).

O plano de ação para a estratégia 2, tem como objetivo desenvolver um planejamento financeiro de investimentos, justamente para ajudar os proprietários a entender, organizar e gerenciar os recursos financeiros do comércio e proporcionar melhores resultados.

4.2.7.3 Plano de ação para a estratégia 3

O plano de ação apresentado no quadro 7 abaixo, tem como objetivo ajudar os proprietários em relação a expansão do comércio varejista.

Quadro 8: 5W2H – Expansão territorial da empresa.

5W2H - Expansão territorial da empresa.						
WHAT?	WHY?	WHERE?	WHEN?	WHO?	HWO?	HWO MUCH?
O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Expandir a empresa para outra cidade.	Permite a empresa sobreviver no mercado competitivo; aumenta a geração de lucro; ajuda no alcance de um novo público-alvo.	Local não definido.	Em 2024.	Os proprietários juntamente com uma construtora.	Primeiramente será realizada uma análise de mercado em outras cidades e em seguida, criado um plano de expansão empresarial.	R\$ 500,00

Fonte: Autora (2022).

A estratégia 3 é a da expansão da empresa, pois a expansão é uma forma da empresa consiga sobreviver em meio ao mercado competitivo, além do aumento de lucro e alcance de novos clientes. Dessa forma, primeiramente será realizado um estudo para analisar

os mercados das outras cidades e, em seguida, será feito um plano de expansão empresarial baseado na situação atual.

4.2.7.4 Plano de ação para a estratégia 4

De acordo com a estratégia de manter a empresa competitiva, foi aplicado a ferramenta 5W2H (Quadro 8) a fim de tornar a execução da estratégia mais clara e efetiva para os responsáveis pela ação.

Quadro 9: 5W2H - Manter a empresa competitiva.

5W2H - Manter a competitividade empresarial.						
WHAT?	WHY?	WHERE?	WHEN?	WHO?	HWO?	HWO MUCH?
O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Manter a competitividade empresarial.	Ajuda o comércio a ser mais valorizado; permite a sobrevivência do comércio; conquista de novos clientes e também na fidelização.	No próprio comércio varejista.	De imediato.	Os proprietários e funcionários.	Realizando um monitoramento dos resultados, estudando o mercado de atuação, construindo parcerias com fornecedores, escutando os clientes.	R\$ 400,00

Fonte: Autora (2022).

O plano de ação do quadro 8 é para manter a empresa competitiva, visto que, essa competitividade ajuda o comércio a se tornar mais valorizado, permite a sobrevivência do negócio, além de conquistar mais clientes e uma possível fidelização. Em questão do custo, esse valor não é estimado.

4.2.7.5 Plano de ação para a estratégia 5

Com a finalidade de aprimorar as capacitações com os funcionários, foi aplicado o plano de ação como mostra no quadro 9 abaixo.

Quadro 10: 5W2H – Aprimorar as capacitações com os funcionários.

5W2H - Aprimorar as capacitações com os funcionários.						
WHAT?	WHY?	WHERE?	WHEN?	WHO?	HWO?	HWO MUCH?
O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Aprimorar as capacitações com os funcionários.	Funcionários mais capacitados para a realização de suas atividades.	Na sala de reuniões.	Uma vez ao mês.	A proprietária E juntamente com os funcionários.	Analisando as áreas que necessitam de treinamento e capacitando os funcionários. Além disso, pode ser realizado feedback dos funcionários capacitados.	RS 200,00

Fonte: Autora (2022).

Desse modo, a partir das análises de áreas que necessitem de um maior treinamento com os colaboradores, além dos *feedbacks* dos mesmos para entender o que estão achando das capacitações e se realmente estão aprendendo. Dessa forma, os funcionários irão sentir mais preparados para a realização de suas atividades.

4.2.8 Indicadores

Nesta etapa, são criados os indicadores segundo o modelo de BSC (apresentado na seção 2.4.9) para cada estratégia, sendo divididas em quatro perspectivas de acordo com o método: clientes, financeiro, aprendizado e crescimento e processos internos. Desse modo, o quadro 10 abaixo mostra os indicadores para cada uma das estratégias.

Quadro 11: Perspectiva, estratégia e indicadores.

	Perspectiva	Estratégia	Indicadores
1	Finanças	Expansão territorial da empresa.	Quantidade de cursos oferecidos por ano. Quantidade de profissionais capacitados.
2	Finanças	Desenvolver um planejamento financeiro de investimentos.	Retorno sobre investimento. Margem de lucro operacional. Margem de lucro bruto.
3	Clientes	Diminuir a demora no atendimento via <i>WhatsApp</i> e nas postagens do Instagram.	Tempo de demora para o atendimento. Métricas do Instagram: alcance, número de seguidores.
4	Processos internos	Manter a competitividade empresarial.	Liquidez da empresa. Valor de capital de giro. Fluxo de caixa. Taxa de investimentos.
5	Aprendizado e crescimento	Aprimorar as capacitações com os funcionários.	Ticket médio. Indicador de recebimento. Preço/lucro.

Fonte: Autora (2022).

O quadro 10 mostra a perspectiva e os indicadores a serem utilizados em cada uma das estratégias formuladas. Portanto, é finalizada o processo de formulação do planejamento estratégico do comércio varejista.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme abordado ao longo do estudo, o planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia na compreensão das mudanças tanto no ambiente externo quanto no ambiente interno, pois ajuda no reconhecimento de problemas que venham a surgir ao longo do caminho e na identificação de melhorias para o negócio.

Como primeiro passo para alcançar o objetivo principal e os específicos, desenvolveu-se a fundamentação teórica com a finalidade de realizar uma revisão bibliográfica sobre os conceitos, os tipos e etapas do planejamento estratégico. Assim, foram utilizadas as literaturas dos autores Pereira (2011) e Chiavenato (2012) para a elaboração do planejamento estratégico para a microempresa localizada na cidade de Limoeiro do Norte-CE.

O estudo de caso se iniciou com uma entrevista com os proprietários da empresa com a finalidade de constatar o entendimento sobre o planejamento estratégico, analisar o interesse e o nível de envolvimento com a elaboração do projeto. Desse modo, o primeiro objetivo específico proposto, que consistiu na realização de um diagnóstico organizacional foi alcançado.

Visando alcançar o segundo objetivo específico: “definir missão, visão e valores”, foi realizada uma reunião com os proprietários e colaboradores para a formulação desses temas, tendo seus principais resultados apresentados em suas respectivas seções. O terceiro e quarto objetivos específicos a serem alcançados, respectivamente, “analisar os fatores internos da empresa” e “analisar os fatores externos do mercado” foram realizados em uma reunião com a equipe. Com os resultados destes objetivos, foi criada a matriz SWOT, na qual foi feita a análise dos ambientes interno e externo, a partir das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Desta forma atingiu-se o quinto objetivo específico, que era a elaboração da matriz SWOT. Em seguida, foram formuladas estratégias de acordo com a análise ambiental e criado um plano de ação para a implementação dessas estratégias, sendo então alcançados, o sexto e sétimo objetivos específicos respectivamente.

Dessa forma, pode-se concluir que o objetivo geral foi alcançado, à medida que os objetivos específicos foram sendo atendidos durante o desenvolvimento desta pesquisa. Ficando então evidente a importância do planejamento estratégico para os proprietários no momento de conhecer os cenários e possíveis desafios que venham a surgir e assim, sendo possível tomar as melhores decisões.

Em relação às limitações da pesquisa, o principal ponto é que os resultados obtidos são particulares e específicos ao comércio varejista com a venda de cereais, enlatados,

frios e laticínios, bebidas, açougue, produtos de higiene e limpeza e hortifruti, não podendo ser generalizados para demais comércios.

Por fim, como sugestões para trabalhos futuros, o projeto apresentando seja implementado e acompanhado a fim de ser validado, sendo então possível determinar o sucesso e viabilidade do projeto. Além disso, a elaboração deste trabalho possibilitou a abertura de futuros estudos que venham a ser feitos na empresa sobre as diversas áreas do conhecimento que o planejamento estratégico forneceu ao comércio varejista.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. S. C.; OLIVEIRA, S. S. Planejamento estratégico em empresas de pequeno porte: estudo em uma empresa de medicina laboratorial em Serrinha-Ba. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, Chapecó, v. 2, n. 1, p. 38-56, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/RGES/article/view/9780>>. Acesso em: 23 maio 2022.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.
- BRAGA, M. M.; DOMINGUES, H. **Planejamento estratégico: um estudo de caso na Tumat Store**. 2018. Disponível em: <<https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/2113/1/PLANEJAMENTO%20ESTRAT%20%3%89GICO.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2022.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4.ed. Barueri: Manole, 2012.
- CRUZ, T. B.; GOMES, V. A.; MAFRA, F. D. Planejamento estratégico em empresas de engenharia civil no Maranhão: Análise das principais metodologias utilizadas. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 9, p. e27910918240, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i9.18240. Disponível em: < <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/18240> >. Acesso em: 17 jul. 2022.
- GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil 2020**. 2020. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/wpcontent/uploads/2021/06/Relat%C3%B3rio-Executivo-BR-v7-FINAL.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2022.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Governo do Brasil. **Empreendedorismo: Brasil registra recorde na abertura de novos negócios em 2021**. 2022. Disponível em: < <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2022/03/brasil-registra-recorde-na-abertura-de-novos-negocios-em2021#:~:text=O%20Brasil%20registrou%20um%20n%C3%BAmero,de%20micro%20e%20pequenas%20empresas> >. Acesso em: 15 abr. 2022.
- IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e Estados**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ce/limoeiro-do-norte.html>>. Acesso em: 17 de ago. 2022
- IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Mensal do Comércio**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9227-pesquisa-mensal-de-comercio.html?edicao=32902&t=destaques>>. Acesso em: 12 abr. 2022.
- IRELAND, D. R.; HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A. **Administração Estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MACHINE. **Sebrae: as principais causas de mortalidade das empresas**. 2021. Disponível em: <<https://machine.global/causa-de-mortalidade-das-empresas/>>. Acesso em: 13 abr. 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: Conceitos, Metodologias e práticas**, 31ª Edição, editora Atlas S.A. 2003, p 04.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PAULI, L. B. **Comércio Varejista Brasileiro: uma análise dos determinantes macroeconômicos das vendas**. Dissertação (Pós Graduação em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, p. 201. 2018.

PEREIRA, M. F. (2011). **Administração Estratégica**. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Florianópolis. Disponível em: <http://www.ead.uepb.edu.br/arquivos/licitacao_livros_admpub/16-administrar%E7%E3o%20estrat%E9gica/livro%20administra%E7%E3o%20estrat%E9gica.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2022.

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

PROCON-SP. **Cesta básica de julho tem alta de 1,24%**. Disponível em: <<https://www.procon.sp.gov.br/cesta-basica-de-julho-tem-alta-de-124/>>. Acesso em: 12 de set. 2022.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 21 jul. 2022.

RAULINO, P. **Planejamento estratégico em microempreendimento individual: estudo de caso de uma loja do varejo de roupas e acessórios femininos na cidade de Morada Nova-Ce**. TCC (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Ceará, Campus de Russas. Russas, p. 64. 2021.

SANTOS, J. A; MIRANDA, F. A; SERRA VALE, A. F. **Implementação do Planejamento Estratégico no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro**. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/66216886.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2022.

SCHMITT, I. **Planejamento Estratégico para a empresa Point Calçados e Esportes**. TCC (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. p. 104. 2015.

SEBRAE. **Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida.** 2014. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/CAUSA%20MORTIS_vf.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2022.

SEBRAE. **Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI.** 2022. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-emei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 16 maio 2022.

SEBRAE. **Especialista em pequenos negócios.** 2019. Disponível em:

<<https://www.agenciasebrae.com.br/asn/Indicadores/Novo%20MPE%20Indicadores%20-%20%2001%2010%202019.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2022.

SEBRAE. **Estratégias de marketing para o seu varejo.** 2019. Disponível em:

<https://www.sebraeatende.com.br/system/files/estrategias_de_marketing_para_o_varejo.pdf>. Acesso em: 23 maio 2022.

SEBRAE. **O potencial de melhoria com o correto uso da Matriz SWOT.** 2018. Disponível em: <<https://sebraers.com.br/momento-da-empresa/o-potencial-de-melhoria-com-o-correto-uso-da-matriz-swot/>>. Acesso em: 11 maio 2022.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil.** 2016. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2022.

SEBRAE. **Três em cada 10 MEI fecham as portas em até cinco anos de atividade no Brasil.** 2021. Disponível em: <<https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/tres-em-cada-10-mei-fecham-as-portas-em-ate-cinco-anos-de-atividade-no-brasil,7dd6221f9f21a710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 15 abr. 2022.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p.

SOUSA, G. H; VIANA, I. E; SILVA, P. L; FILHO, P. M. **Elaboração de um planejamento estratégico para empresas de pequeno porte:** um estudo de caso na empresa Frade Tecnologia. XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção ENEGEP, 2018. Disponível em: <https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_264_515_36220.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2022.

TEIXEIRA, C. A. C.; DANTAS, G. G. T.; BARRETO, C.A. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB.** Santa Bárbara, v1., n.1, p. 1-15, abr.2015. Disponível em: <http://www.faesb.com.br/revista/wp-content/uploads/2015/05/artigo_giane_2015.pdf>. Acesso em: 18 maio 2022.

TORRES, V. Microempresa: O que é uma ME? Como funciona, definição e características. **Contabilizei**, 2022. Disponível em: < <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/o-que-e-microempresa-e-qual-a-diferenca-com-outros-tipos/> >. Acesso em: 16 maio 2022.

VOITTO. **O que é 5W2H e como ajuda a tirar seus planos do papel**. 2020. Disponível em: < <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-5w2h> >. Acesso em: 11 maio 2022.

WOSNIAK, F. L.; REZENDE, D. A. Gestão de estratégias: uma proposta de modelo para os governos locais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, junho 2012. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/rap/a/TWGH5gCYGcz4QZMxM857wpK/?format=pdf&lang=pt> >. Acesso em: 09 maio 2022.

ZANATTA, J. M; NUSKE, M. A; HALBERSTADT, I. A. Planejamento estratégico para uma microempresa: estudo de caso em um supermercado do Rio Grande do Sul. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. e36922006, 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/337208312_Planejamento_estrategico_para_uma_microempresa_estudo_de_caso_em_um_supermercado_do_Rio_Grande_do_Sul/link/5dcb6f4b92851c818049f201/download>. Acesso em: 17 de jul. 2022.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS PROPRIETÁRIOS DO
COMÉRCIO VAREJISTA**

- Qual o entendimento sobre a importância do planejamento estratégico durante os primeiros anos de empresa?
- Já tinham realizado algum tipo de planejamento para a empresa? Se sim, qual?
- Este é o momento ideal para a organização desenvolver um planejamento estratégico?
- Vocês estão conscientes de que será necessário o envolvimento de vocês durante o processo do planejamento estratégico?