



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CAMPUS DE RUSSAS
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

DIEGO LEOCADIO SABOIA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UM COMÉRCIO
VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

RUSSAS

2025

DIEGO LEOCADIO SABOIA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UM COMÉRCIO
VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

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: Profa. Dra. Josemeire Alves Gomes.

RUSSAS

2025

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)

S122p Saboia, Diego Leocadio.
Planejamento estratégico : um estudo de caso em um comércio varejista de materiais de construção / Diego Leocadio Saboia. – 2025.
57 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Campus de Russas, Curso de Engenharia de Produção, Russas, 2025.
Orientação: Profª. Dra. Josemeire Alves Gomes.

1. Planejamento estratégico. 2. Microempresa. 3. Varejo. I. Título.

CDD 658.5

DIEGO LEOCADIO SABOIA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UM COMÉRCIO
VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

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

Aprovado em: 10 / 12 / 2025.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Josemeire Alves Gomes (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Lívia Raulino Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Francisco Clemeson de Lima Martins
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, Ana Susana (*in memoriam*) e
Gilmaro Leocadio.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus, por ter me proporcionado força e sabedoria ao longo desta jornada, por ter me conduzido em momentos difíceis e ter transformado cada experiência em valiosos aprendizados.

Aos meus pais, Ana Susana (*in memoriam*) e Gilmario Leocadio, expresso minha eterna gratidão por todo o incentivo e confiança depositados em mim durante esta trajetória. Sem o apoio de vocês, este sonho não teria se tornado realidade.

A Profa. Dra. Josemeire Alves Gomes, pela excelente orientação e por todos os ensinamentos proporcionados na elaboração do presente trabalho.

A Profa. Livia Raulino Lima e ao Prof. Francisco Clemeson de Lima Martins, por disponibilizarem seu tempo e aceitarem participar da banca examinadora.

Aos meus colegas, agradeço pela amizade, companheirismo e pela troca de conhecimento ao longo desses anos. Aos docentes, que generosamente compartilharam seus conhecimentos e dedicação ao ensino, agradeço por terem enriquecido minha formação acadêmica e terem contribuído, de forma significativa, para meu crescimento profissional.

A todos que participaram dessa caminhada, meu sincero obrigado.

“Tudo tem o seu tempo determinado, e há tempo para todo o propósito debaixo do céu.”
(Eclesiastes 3:1).

RESUMO

Em meio à intensa concorrência no mercado, as microempresas têm procurado diferentes maneiras de se destacar e permanecer se desenvolvendo no mercado competitivo. Sob esse contexto, o planejamento estratégico se mostra indispensável, uma vez que auxilia na tomada de decisões e contribui para a melhoria da gestão da empresa. Diante disso, o presente estudo tem como objetivo geral propor um planejamento estratégico para uma microempresa de materiais de construção. No que se refere à metodologia do trabalho, trata-se de uma pesquisa aplicada com abordagem qualitativa. Quanto aos propósitos, classifica-se como exploratória e descritiva, sendo utilizados como procedimentos técnicos tanto a revisão bibliográfica como o estudo de caso. Os dados coletados para a pesquisa foram levantados a partir de reuniões com o proprietário e colaboradores, observações diretas e aplicação de ferramentas que integram a elaboração do planejamento estratégico, como a matriz SWOT e o método 5W1H. Como resultado, tornou-se possível compreender os pontos fortes e fracos a serem fortalecidos e aprimorados na organização. A partir disso, foram formuladas seis estratégias, que são: desenvolver um planejamento financeiro; aumentar a frequência de publicações nas redes sociais; elaborar um plano de promoção; expandir o portfólio de produtos; manter os dados de controle de estoque atualizados; e promover capacitações para a equipe de trabalho. Em sequência, foram elaborados planos de ação e indicadores para a implementação e monitoramento das estratégias propostas. Conclui-se, desse modo, que os objetivos geral e específicos definidos para a pesquisa foram atingidos a partir da proposição de um planejamento estratégico para a microempresa varejista de materiais de construção.

Palavras-chave: planejamento estratégico; microempresa; varejo.

ABSTRACT

Amid intense market competition, microenterprises have sought different ways to stand out and continue developing in the competitive market. In this context, strategic planning proves to be indispensable, as it assists in decision-making and contributes to the improvement of company management. In view of this, the present study aims, as its general objective, to propose a strategic planning for a microenterprise in the construction materials sector. Regarding the methodology of the work, it is an applied research with a qualitative approach. In relation to the purposes, it is classified as exploratory and descriptive research, with both a literature review and a case study used as technical procedures. The data collected for the research were gathered from meetings with the owner and collaborators, direct observations, and the application of tools that are part of the strategic planning process, such as the SWOT matrix and the 5W1H method. As a result, it became possible to understand the strengths and weaknesses to be strengthened and enhanced within the organization. From this, six strategies were formulated, which are: develop a financial planning; increasing the frequency of social media posts; preparing a promotion plan; expanding the product portfolio; keeping inventory control data updated; and providing training for the work team. In sequence, action plans and indicators were formulated for the implementation and monitoring of the proposed strategies. It can therefore be concluded that the general and specific objectives defined for the research were achieved through the proposition of a strategic planning for the retail microenterprise of construction materials.

Keywords: strategic planning; microenterprise; retail.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz SWOT	26
Figura 2 – Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	28
Figura 3 – Etapas da pesquisa	33
Figura 4 – Matriz SWOT da empresa	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais tipos de varejo	20
Quadro 2 – Trabalhos sobre planejamento estratégico	29
Quadro 3 – Estratégias	42
Quadro 4 – Desenvolver um planejamento financeiro	42
Quadro 5 – Aumentar a frequência de publicações nas redes sociais	43
Quadro 6 – Elaboração de um plano de promoção	43
Quadro 7 – Expandir o portfólio de produtos	44
Quadro 8 – Manter os dados de controle de estoque atualizados	45
Quadro 9 – Promover capacitações para a equipe de trabalho	45
Quadro 10 – Indicadores e metas nas perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANAMACO	Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPES	Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ME	Microempresa
MPE	Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
PMC	Pesquisa Mensal de Comércio
RFB	Receita Federal do Brasil
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)
5W1H	<i>What, Where, When, Why, Who and How</i> (O que, Onde, Quando, Por quê, Quem, Como)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivos do trabalho	15
<i>1.1.1 Objetivo geral</i>	<i>15</i>
<i>1.1.2 Objetivos específicos</i>	<i>15</i>
1.2 Justificativa	16
1.3 Estrutura do trabalho	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Microempresa	18
2.2 Varejo	19
2.3 Classificação do varejo	19
2.4 Planejamento estratégico	21
<i>2.4.1 Diagnóstico organizacional</i>	<i>22</i>
<i>2.4.2 Missão</i>	<i>23</i>
<i>2.4.3 Visão</i>	<i>23</i>
<i>2.4.4 Valores</i>	<i>24</i>
<i>2.4.5 Análise do ambiente interno</i>	<i>24</i>
<i>2.4.6 Análise do ambiente externo</i>	<i>25</i>
<i>2.4.7 Matriz SWOT</i>	<i>26</i>
<i>2.4.8 5W1H</i>	<i>27</i>
<i>2.4.9 Balanced Scorecard</i>	<i>28</i>
2.5 Trabalhos empíricos sobre Planejamento Estratégico	29
3 METODOLOGIA	32
3.1 Classificação da pesquisa	32
3.2 Coleta e análise de dados	33
3.3 Etapas da pesquisa	33
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	35
4.1 Caracterização da empresa	35
4.2 Diagnóstico organizacional	35
4.3 Formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico	37
<i>4.3.1 Missão</i>	<i>37</i>
<i>4.3.2 Visão</i>	<i>37</i>
<i>4.3.3 Valores</i>	<i>37</i>

4.3.4 Análise ambiental	38
4.3.4.1 Análise interna.....	38
4.3.4.1.1 Pontos fortes	38
4.3.4.1.2 Pontos fracos	39
4.3.4.2 Análise externa	39
4.3.5 Elaboração da Matriz SWOT	40
4.3.6 Formulação de estratégias	41
4.3.7 Desenvolvimento do plano de ação para as estratégias	42
4.3.7.1 Plano de ação para a estratégia 1	42
4.3.7.2 Plano de ação para a estratégia 2	43
4.3.7.3 Plano de ação para a estratégia 3	43
4.3.7.4 Plano de ação para a estratégia 4	44
4.3.7.5 Plano de ação para a estratégia 5	44
4.3.7.6 Plano de ação para a estratégia 6	45
4.3.8 Indicadores e metas	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS	51

1 INTRODUÇÃO

O desejo de empreender está cada vez mais presente na população brasileira. Conforme o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2024), 94 milhões de brasileiros adultos estão envolvidos com atividades empreendedoras no país. Esse número representa cerca de 67% da população adulta do Brasil e reflete tanto o número de empreendedores ativos, quanto os potenciais empreendedores que desejam empreender nos próximos três anos.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2021), o empreendedorismo refere-se à capacidade de uma pessoa em reconhecer problemas, criar oportunidades, elaborar soluções e investir esforços na criação de algo novo para a sociedade. De forma complementar, Dornelas (2014) afirma que o empreendedorismo desempenha um papel significativo para o desenvolvimento de um País, visto que gera riquezas através da inovação e do aumento da produtividade no mercado.

Conforme o Governo Brasileiro (2025), que traz dados levantados pelo Sebrae (2025), o Brasil registrou a abertura de 1.407.010 pequenos negócios nos três primeiros meses de 2025, alcançando um aumento de 28% na abertura de Micro e Pequenas Empresas (MPE) em relação ao primeiro trimestre do ano anterior. Esse crescimento é influenciado por um ambiente econômico favorável e por políticas de incentivo ao empreendedorismo, as quais têm por objetivo estimular a competitividade das empresas, impulsionar a integração em cadeias produtivas, promover a cooperação entre entidades do setor, além de incentivar a formalização e a sustentabilidade ambiental dos negócios (Governo Brasileiro, 2025).

Nesse contexto, face à relevância das micro e pequenas empresas, o setor varejista tem uma importância significativa para a economia brasileira, sendo responsável pela geração de empregos e por uma contribuição expressiva para o Produto Interno Bruto (PIB) do país (Sebrae, 2025).

Segundo a Pesquisa Mensal de Comércio (PMC), conduzida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2025), o segmento varejista de materiais de construção registrou uma alta de 4,7% nas vendas de 2024. Esse resultado inverte a trajetória de quedas apresentada nos dois anos anteriores, quando obteve retrações de 1,8% no ano de 2023 e de 8,7% em 2022. Diante desse contexto, evidencia-se a relevância do varejo de materiais de construção para a economia brasileira.

Corroborando com essa ideia, Rocha (2008) afirma que as microempresas representam uma importante fonte de desenvolvimento socioeconômico para o País. Contudo, existe um grande índice de mortalidade associado a esses empreendimentos (Rocha, 2008). De

acordo com o Sebrae (2023), um dos fatores que influenciam a mortalidade de empresas, durante os seus primeiros cinco anos de atuação, é a ausência de planejamento. Esse cenário, por sua vez, ressalta a importância de desenvolver e consolidar um planejamento estratégico, considerando tanto a análise de mercado, quanto a gestão financeira e operacional do negócio.

Na visão de Silva e Amorim (2023), o planejamento estratégico é uma importante ferramenta para a gestão empresarial, embora seja, por vezes, deixada em segundo plano no ambiente corporativo. Conforme Santana (2020), apenas 10% das médias empresas no Brasil dispõem de um planejamento de longo prazo, o que evidencia a falta de maturidade na gestão das empresas e compromete o desenvolvimento de negócios no mercado.

De acordo com Kotler (2000), o sucesso de empresas no mercado deve-se ao fato de praticarem, usualmente, o planejamento estratégico. Alinhando-se a essa perspectiva, Braga e Domingues (2018) afirmam que o planejamento é utilizado para orientar os negócios, diagnosticando o caminho mais adequado para se atingir os objetivos da organização.

Desse modo, considerando a importância do planejamento estratégico para a sobrevivência e para o sucesso dos negócios, este estudo busca responder ao seguinte questionamento: **Como formular um planejamento estratégico para um comércio varejista de materiais de construção?**

1.1 Objetivos do trabalho

Este tópico destina-se a apresentar os objetivos do presente trabalho, os quais foram subdivididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo geral

Propor um modelo de planejamento estratégico para um comércio varejista de material de construção.

1.1.2 Objetivos específicos

Com a intenção de concretizar o objetivo geral da pesquisa, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- Realizar o diagnóstico organizacional da empresa;
- Definir as diretrizes estratégicas, no que se refere a missão, visão e valores;

- Elaborar a matriz SWOT;
- Desenvolver estratégias com base nas informações analisadas;
- Formular um plano de ações que viabilize a execução das estratégias propostas.

1.2 Justificativa

De acordo com um levantamento realizado pelo Sebrae, com base em dados obtidos da Receita Federal do Brasil (RFB), o País registrou a abertura de 874 mil microempresas no ano de 2024. Esse resultado, quando comparado ao ano anterior, representa um aumento de 21%, o que corresponde a abertura de mais de 152 mil novas unidades em relação ao ano de 2023.

Segundo Faller e Almeida (2014), as pequenas, médias e microempresas apresentam papel significativo no cenário socioeconômico brasileiro, destacando-se tanto pela sua capacidade de gerar empregos quanto a de incorporar tecnologias. Corroborando com essa ideia, Casali e Treter (2015) afirmam que as microempresas são essenciais para o desenvolvimento econômico da região onde estão inseridas, uma vez que impulsionam a geração de emprego e renda e contribuem para a melhoria da qualidade de vida da população.

Embora apresentem tendência de crescimento e proporcionem vantagens à economia e à sociedade do País, cerca de 21,6 % das microempresas encerram suas atividades nos primeiros cinco anos de atuação, em razão tanto da ausência de um planejamento adequado, quanto da falta de uma gestão de negócios eficiente (Sebrae, 2023). Diante desse cenário, evidencia-se a relevância do planejamento estratégico para uma boa gestão organizacional e para o desenvolvimento da empresa no mercado.

Na visão de Zica e Martins (2008), a utilização de ferramentas de gestão estratégica torna-se essencial para que as micro e pequenas empresas consigam se manter por mais tempo no mercado. Alinhando-se a essa perspectiva, Júnior e Ribeiro (2020) afirmam que o planejamento estratégico é fundamental para o sucesso da organização, pois permite desenvolver e implantar decisões estratégicas com o propósito de alcançar as metas e os objetivos previamente traçados.

Diante desse contexto, o presente trabalho tem o intuito de explorar a aplicabilidade do planejamento estratégico em microempresas, com foco especial para o setor varejista de materiais de construção, que apresenta perspectivas otimistas de crescimento para o ano de 2025, conforme afirma a Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção (Anamaco, 2025).

No que se refere às contribuições teóricas, esta pesquisa busca oferecer uma melhor compreensão acerca da aplicação do planejamento estratégico, apresentando concepções, métodos e ferramentas que favoreçam uma gestão eficiente e alinhada às necessidades organizacionais. Em relação às contribuições práticas, o presente estudo visa orientar a elaboração de um planejamento estratégico aplicável, capaz de aprimorar a gestão da empresa e contribuir para a sua sobrevivência no mercado competitivo.

1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho foi organizado em cinco capítulos, sendo eles: introdução, referencial teórico, metodologia, resultados e discussões, e considerações finais.

O primeiro capítulo corresponde a introdução do trabalho, no qual são apresentados a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos a serem alcançados e a justificativa para elaboração do estudo.

No segundo capítulo, tem-se o referencial teórico, onde são abordados temas e definições utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. Nele, estão presentes informações relativas ao setor de atuação da empresa (varejo), bem como conceitos bibliográficos sobre planejamento estratégico, matriz SWOT, ferramenta 5W1H e metodologia *Balanced Scorecard*.

O terceiro capítulo retrata a metodologia utilizada na elaboração do trabalho, sendo evidenciados: a classificação da pesquisa, os procedimentos de coleta e análise de dados, e as etapas do estudo.

No quarto capítulo, apresentam-se os resultados e discussões da pesquisa, que engloba as etapas de formulação do planejamento estratégico, bem como os resultados obtidos no referido processo.

Por fim, o quinto capítulo aborda as considerações finais do trabalho, apresentando as conclusões decorrentes dos resultados obtidos, as limitações da pesquisa e as indicações para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica, onde serão abordados conceitos e definições de diferentes autores sobre o tema de pesquisa, visando proporcionar a melhor compreensão do leitor acerca do estudo realizado.

2.1 Microempresa

As microempresas surgiram ao final dos anos de 1970, a partir das políticas de desburocratização implementadas à época, as quais tinham por objetivo incentivar a criação e o desenvolvimento de pequenos empreendimentos (Lemes Júnior; Pisa, 2019).

Segundo o Sebrae (2022), a microempresa corresponde a uma sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e empresário, formalmente cadastrados em órgãos competentes, que apresenta faturamento bruto anual menor ou igual a 360 mil reais.

Na visão de Miranda (2024), a microempresa (ME) trata-se de uma empresa de pequeno porte que tem a opção de escolha sobre qual regime tributário (Simples Nacional, Lucro Real ou Lucro Presumido) será adotado na organização. Além disso, a autora evidencia que a microempresa se caracteriza por definir a quantidade máxima de funcionários por segmento, sendo de até nove colaboradores para o setor de comércio e serviços e de até dezenove para o setor industrial.

Sebrae (2022), por sua vez, destaca ainda que as microempresas se enquadram na Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, a qual fornece uma série de benefícios que impulsionam o crescimento e a solidificação da empresa no mercado. Dentre esses benefícios, pode-se evidenciar: a desburocratização tributária, a facilidade de ingresso no mercado, o acesso simplificado a crédito, além de incentivos à inovação e à exportação de produtos e serviços.

Ademais, cabe ressaltar que o tema Microempresa abrange diversos estudos na literatura acadêmica. Em seu estudo, Jacomete (2018) aborda a relevância das microempresas para a economia nacional, destacando seus impactos no PIB (Produto Interno Bruto) e na geração de empregos. Em outro estudo, os autores Santos *et al.* (2022), retratam uma discussão teórica sobre o planejamento tributário e os benefícios de sua implementação em microempresas. Por fim, o trabalho de Oliveira *et al.* (2022), corresponde a uma pesquisa descritiva, que tem por objetivo evidenciar as principais dificuldades vivenciadas pelas

microempresas no seu mercado de atuação.

2.2 Varejo

O varejo é um tema abrangente constituído de diferentes concepções. De acordo com Soares (2024), o varejo é um tipo de comércio que procura atender as necessidades dos consumidores a partir da venda de bens e serviços que obtêm de fornecedores. Na visão de Rocha (2021), o varejo consiste em um modelo de negócio em que as vendas são realizadas diretamente aos clientes finais, é onde a comercialização de mercadorias acontece em pequenas quantidades.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Kotler e Keller (2018) afirmam que o varejo corresponde a um conjunto de atividades comerciais que podem ser realizadas por qualquer organização, sejam estas atacadistas, varejistas ou fabricantes, desde que a venda seja realizada diretamente ao consumidor final, independentemente do meio (presencial, telefone, correio, internet) e do local (lojas, ruas ou habitações pessoais) em que estes recursos sejam comercializados.

Mattar (2011), por sua vez, afirma que o varejo abrange uma série de práticas empresariais que acrescentam valor aos bens e serviços comercializados. De acordo com o autor, o varejo representa a etapa final do processo de distribuição, sendo normalmente caracterizado por apresentar maior proximidade com os clientes e consumidores da empresa.

A partir dos conceitos apresentados, pode-se inferir, de forma geral, que o varejo engloba atividades e operações que constituem as principais funções executadas nos procedimentos de venda, dessa maneira, o negócio varejista desempenha o papel de mediador, obtendo mercadorias com fornecedores ou fabricantes, para subseqüentemente difundi-las aos consumidores finais através de um canal de distribuição (Cobra, 2009).

2.3 Classificação do varejo

De acordo com Las Casas (2013), há diferentes maneiras de classificar um estabelecimento varejista, uma vez que existem diferentes formas e possibilidades de comercialização direta com o cliente final.

Las Casas (2013) enumera o que, de acordo com ele, representa as mais importantes lojas para o sistema varejista, conforme ilustra o Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Principais tipos de varejo

<p>Lojas de departamentos: são empresas que comercializam, sob uma determinada área, diferentes linhas de produtos. Exemplos: Casas Bahia e Riachuelo.</p>
<p>Lojas independentes: são lojas que atuam com apenas um estabelecimento. Além disso, caracterizam-se por apresentar simples gestão administrativa e oferecer atendimento personalizados aos consumidores. Exemplos: lojas de artigos para presentes; butiques e floriculturas.</p>
<p>Lojas em cadeia: são grupos de quatro ou mais lojas que atuam no mesmo tipo de negócio e apresentam administração centralizada. Esse tipo de varejo possui como vantagem a economia em escala e o atendimento conjunto das necessidades de diferentes negócios. Exemplos: grandes redes de supermercado e lojas de departamentos.</p>
<p>Cooperativas: trata-se de agrupamentos de varejos independentes. Cada lojista administra o seu próprio estabelecimento, contudo, algumas decisões, como compras e promoções, são tomadas de maneira conjunta. As cooperativas tem como vantagem os preços reduzidos, o status de cliente de grande porte e a maior atenção dos fornecedores. Exemplo: Coop.</p>
<p>Lojas especializadas: são lojas que ofertam uma linha única de produtos ou itens bastante similares, como: artigos esportivos, eletrodomésticos e joias. Geralmente, oferecem um sortimento variado, com diferentes estilos e tamanhos. Exemplos: Havaianas e Chilli Beans.</p>
<p>Supermercados: são empresas de grande porte que comercializam, principalmente, produtos do gênero alimentício. Exemplos: Supermercado Pão de Açúcar e Supermercado Pinheiro.</p>
<p>Varejo não lojista: são empresas que vendem produtos e serviços utilizando de métodos diretos ao consumidor, como: venda por reembolso postal, telemarketing e venda pessoal. Exemplos: Avon e Jequití.</p>

Fonte: Adaptado de Las Casas (2013).

Na visão de Adriano (2025), cada formato de varejo apresenta características específicas, influenciadas tanto pelo público consumidor, quanto pelo modelo de operação e estratégia comercial do negócio. Para o autor, o constante avanço tecnológico e as frequentes mudanças nos hábitos de consumo tem influenciado transformações significativas no segmento varejista. Dessa forma, o varejo se reinventa de maneira contínua, visando proporcionar maior conveniência, personalização e eficiência aos consumidores finais.

2.4 Planejamento estratégico

Segundo Lafer (2019), o termo “estratégia” deriva do grego “strategós”, que significa “chefe de um exército”. A palavra, na visão do autor, teve origem no contexto militar e com o decorrer do tempo, foi difundida para outras áreas do conhecimento, como política e econômica, as quais abrangem fatores não estritamente militares.

No contexto empresarial, Oliveira (2023, p. 53) afirma que estratégia “é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente de maneira inovadora e diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”. Para Camilo (2003), estratégia corresponde ao caminho definido para posicionar a empresa de forma competitiva e sustentar sua sobrevivência no longo prazo.

Conforme Marinho (2023), o planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial que permite definir diretrizes e metas para a organização, levando em conta tanto os fatores do ambiente interno quanto do ambiente externo. Para o autor, o planejamento exerce a função de direcionar as ações definidas pela empresa, com a finalidade de otimizar a eficiência e a eficácia na realização de seus propósitos.

De acordo com Chiavenato (2012), a formulação de estratégias organizacionais é realizada com base em um conjunto de análises, as quais, segundo o autor, são partes integrantes da gestão estratégica. Ela engloba:

- a) A determinação da missão, visão, valores e objetivos;
- b) Análise do ambiente interno;
- c) Análise do ambiente externo;
- d) Análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças;
- e) Desenvolvimento, implementação e análise da estratégia.

Na visão de Pereira (2011, p. 50), o planejamento estratégico pode ser formulado a partir de uma metodologia constituída pelas seguintes etapas:

- a) Diagnóstico estratégico;
- b) Definição de valores;
- c) Missão;
- d) Visão;
- e) Fatores críticos de sucesso;
- f) Análise externa;
- g) Análise interna;

- h) Questões estratégicas;
- i) Estratégias;
- j) Ações estratégicas.

Para o desenvolvimento do presente trabalho, serão utilizados os modelos de Chiavenato (2012) e Pereira (2011). Para tanto, com o propósito de compreender melhor o assunto em estudo, será realizada uma pesquisa sobre as etapas de elaboração do planejamento estratégico, as quais serão descritas nos tópicos a seguir.

2.4.1 Diagnóstico organizacional

Segundo Newman e Warren (1992), o diagnóstico organizacional consiste em um processo de verificação temporal e espacial que procura avaliar determinada empresa ou processo como um todo, identificando potenciais desvios de desempenho e inspecionando as condições internas e externas a organização. Em outros termos, o diagnóstico tem por objetivo reconhecer procedimentos inadequados ou que poderiam ser melhor ajustados para atender as demandas e os objetivos da empresa.

Na visão de Zaluski, Hedlund e Sausen (2019), o diagnóstico organizacional permite identificar e analisar dificuldades e falhas que comprometem o alcance dos objetivos planejados pelos gestores. Além disso, auxilia no processo de tomada de decisões e mitiga riscos relacionados a falta de informações, uma vez que possibilita compreender a empresa através da análise de diferentes dimensões, como: marketing, produção, operações, gestão de pessoas e finanças.

Alinhando-se a essa ideia, Oliveira (2017) afirma que a realização do diagnóstico organizacional consiste na análise do funcionamento de diferentes setores da empresa, evidenciando cada segmento de forma objetiva, sistêmica e estratégica. Para o autor, o diagnóstico propicia uma série de benefícios, dentre os quais, pode-se destacar: a visualização dos fatores internos da organização, o reconhecimento de pontos críticos de mudança, a identificação da estrutura e da cultura empresarial, a formulação do planejamento estratégico, além da determinação de prioridades para o desenvolvimento da empresa.

Em síntese, o diagnóstico organizacional consiste em uma ferramenta estratégica que fornece informações cruciais para a tomada de decisões na empresa. O diagnóstico, a partir de uma abordagem sistêmica, permite reconhecer forças e fraquezas organizacionais, possibilitando a proposição de melhorias aos processos internos, bem como a implementação de modelos de gestão que impulsionem o desenvolvimento do negócio (Gomes *et al.*, 2007).

2.4.2 Missão

Segundo Lima (2018), a missão refere-se à razão de ser da organização, o rumo ao qual a empresa deverá seguir. Para o autor, a missão deve ser clara e objetiva, de modo a ser facilmente compreendida por todos os integrantes do meio organizacional. Já Sant'Ana (2023), define a missão como uma declaração de responsabilidades e objetivos, que pode ser utilizada para definir o negócio da empresa, delinear o seu ambiente de atuação e estabelecer as atividades a serem executadas.

Para Pereira (2011, p. 74), alguns questionamentos são considerados fundamentais para elaborar a missão que são:

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

Na visão de Hitt, Ireland e Hoskisson (2019), a missão representa os negócios em que a empresa deseja atuar, bem como o público que ela almeja servir. De acordo com os autores, a missão deve especificar a singularidade da organização, além de ser motivadora e significativa aos *stakeholders*.

Dessa maneira, a definição de missão, conforme a concepção dos autores, consiste em uma declaração em que são descritas as pretensões da empresa, ou seja, os objetivos e propósitos fundamentais do negócio aos quais a empresa deseja alcançar.

2.4.3 Visão

Segundo Cruz (2017), a visão representa uma projeção do futuro desejado para a empresa. Ela retrata o que deve ser alcançado através dos esforços individuais, das ações coletivas e da distribuição dos recursos nas atividades cotidianas. Para Andrade (2024), a visão se configura como uma meta desafiadora, que pode ser utilizada como referência para formulação de objetivos e para a concretização da missão organizacional.

De acordo com Lobato (2003 apud Abdalla; Conejero; Oliveira, 2019), a visão pode ser definida com base na reflexão da empresa sobre os seguintes questionamentos:

- De qual maneira queremos ser vistos no futuro?

- Quais desafios serão propostos aos nossos colaboradores?
- O que desejamos escutar de nossos stakeholders?
- Onde iremos atuar com nossos clientes?
- Quais as oportunidades-chave que podem surgir?

Portanto, pode-se inferir, com base nas definições dos autores, que a visão faz referência ao futuro da empresa, representando onde a organização deseja chegar e como almeja ser reconhecida no mercado.

2.4.4 Valores

Os valores são reconhecidos como bases da cultura organizacional, em outros termos, os valores representam um conjunto de regras e princípios que instruem a conduta de líderes e colaboradores no ambiente de trabalho, com o propósito de cumprir a missão da empresa e alcançar os objetivos propostos (Hill; Jones, 2013).

Na visão de Oliveira (2023), os valores correspondem aos padrões, crenças e princípios básicos de uma empresa, e servem como sustentação à tomada de decisões organizacionais. Segundo o autor, os valores devem estar diretamente relacionados aos aspectos morais e éticos da empresa, e caso considerados verdadeiros contribuem para reforçar a vantagem competitiva da organização.

2.4.5 Análise do ambiente interno

Segundo Lobato *et al.* (2009), a análise do ambiente interno corresponde ao diagnóstico da organização no que se refere aos seus pontos fortes e fracos, suas habilidades, competências e aspectos críticos para conquistar o sucesso no segmento em que a empresa se dispõe a atuar.

Corroborando com essa perspectiva, Andrade (2024) afirma que a análise interna tem por objetivo identificar os pontos fortes e fracos da organização. Os pontos fortes são aspectos positivos que facilitam o alcance dos objetivos da empresa, proporcionando diferenciação e vantagem competitiva em relação a concorrência. Os pontos fracos, por sua vez, são aspectos negativos que inibem a capacidade da empresa de atender as suas finalidades, colocando a organização em posição de desvantagem frente aos concorrentes.

Do ponto de vista de Sobral e Peci (2013), a análise do ambiente interno corresponde a avaliação de recursos e capacidades que definem a competitividade do negócio. Para tanto, diferentes fatores são analisados nesse processo, como: imagem da empresa, qualidade de produtos e serviços, condições financeiras, capacitação dos colaboradores e cultura organizacional.

Desse modo, a análise interna exerce uma função significativa para a organização, visto que permite identificar os fatores mais propensos a gerar vantagem competitiva. Somado a isso, possibilita também reconhecer os setores organizacionais que precisam de ajustes e melhorias, a fim de alcançar resultados satisfatórios e consolidar o status da empresa no mercado (Barney; Hesterly, 2011).

2.4.6 Análise do ambiente externo

A análise do ambiente externo está relacionada a identificação de fatores externos que podem impactar, de maneira positiva ou negativa, o desempenho da empresa no mercado (Sobral; Peci, 2013). Para Barney e Hesterly (2011), esse processo permite a organização analisar oportunidades e ameaças que integram o seu ambiente de atuação, bem como possibilita refletir sobre a evolução da concorrência no mercado e seus possíveis efeitos para a empresa.

Alinhando-se a essa ideia, Oliveira (2023) afirma que a análise externa visa identificar oportunidades e ameaças. De acordo com o autor, as oportunidades consistem em forças ambientais que impulsionam à ação estratégica da empresa, enquanto as ameaças são aspectos que representam barreiras, ou obstáculos, à estratégia da organização.

De acordo com Sobral e Peci (2013), o ambiente externo se segmenta em dois pilares, o contextual e o operacional, os quais são constituídos por fatores que devem ser monitorados durante o processo de análise externa. O ambiente contextual refere-se à esfera que influencia indiretamente a organização, abrangendo fatores demográficos, tecnológicos, econômicos, político-legais, culturais e sociais. Já o ambiente operacional é formado por fatores que impactam diretamente a organização, como consumidores, fornecedores, concorrentes, instituições financeiras, entre outros.

Portanto, a análise do ambiente externo é essencial para que a empresa possa compreender o mercado de atuação e as variáveis que afetam ao seu desempenho. A partir de uma análise adequada do cenário externo, a organização pode identificar oportunidades e

ameaças, bem como avaliar tendências futuras e ajustar ações estratégicas para alcançar o sucesso da empresa.

2.4.7 Matriz SWOT

A matriz SWOT trata-se de uma ferramenta utilizada para a análise de ambientes. Ela serve como base para a gestão e planejamento estratégico de uma empresa, auxiliando a organização a definir sua posição estratégica conforme o cenário de atuação (Barroso; Pinto; Lopes, 2016). O termo SWOT é constituído pelas iniciais das palavras *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, as quais significam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, respectivamente (Araújo; Nascimento, 2023). A figura 1 abaixo exemplifica um modelo de estruturação da análise SWOT:

Figura 1 – Matriz SWOT

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Ambiente Interno	Forças (S)	Fraquezas (W)
Ambiente Externo	Oportunidades (O)	Ameaças (T)

Matriz SWOT

Fonte: Adaptado de Lopes (2023).

Conforme ilustrado na figura 1, a matriz SWOT é constituída por quatro quadrantes, os quais representam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. As forças e fraquezas são fatores que constituem o ambiente interno da empresa. Já as oportunidades e ameaças correspondem aos fatores que integram o ambiente externo da organização.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2023), a aplicação prática da ferramenta consiste em associar as oportunidades e ameaças externas com as forças (pontos fortes) e fraquezas (pontos fracos) da empresa. Para Abdalla, Conejero e Oliveira (2019), ao relacionar os pontos fortes e as oportunidades, o gestor pode estabelecer estratégias ofensivas que viabilizem o aumento da vantagem competitiva da organização. Em outro cenário, ao associar os pontos fortes e as

ameaças, a empresa pode adotar medidas estratégicas que adequem as suas atividades ao seu ambiente de atuação.

Ainda de acordo com Abdalla, Conejero e Oliveira (2019), ao analisar as fraquezas organizacionais e as oportunidades externas, a empresa deve optar por ações de reforço, visando utilizar as oportunidades de mercado para minimizar, ou reduzir, suas fraquezas internas. Já em circunstâncias nas quais são relacionadas as fraquezas e as ameaças, a empresa deve fazer o uso de estratégias defensivas, com o objetivo de minimizar as fraquezas internas e reduzir o impacto das ameaças.

Em síntese, a matriz SWOT detém uma importância significativa para a organização, visto que permite obter uma visão clara e precisa de suas capacidades e restrições, tanto no cenário interno como externo da empresa, o que possibilita aos gestores a formulação de ações estratégicas que viabilizem o aumento tanto da vantagem competitiva quanto do desempenho da organização (Silva *et al.*, 2011).

2.4.8 5W1H

Segundo Oliveira (2020), o 5W1H consiste em uma ferramenta que auxilia na formulação de planos de ação. Ela permite definir, através de um conjunto de perguntas chave, as principais informações para a implementação de uma ação estratégica. De acordo com o autor, a ferramenta está diretamente relacionada à execução de atividades, e pode ser facilmente representada tanto por meio de gráficos quanto por tabelas.

Conforme Dos Santos *et al.* (2017), a aplicação da metodologia 5W1H consiste na realização de seis perguntas:

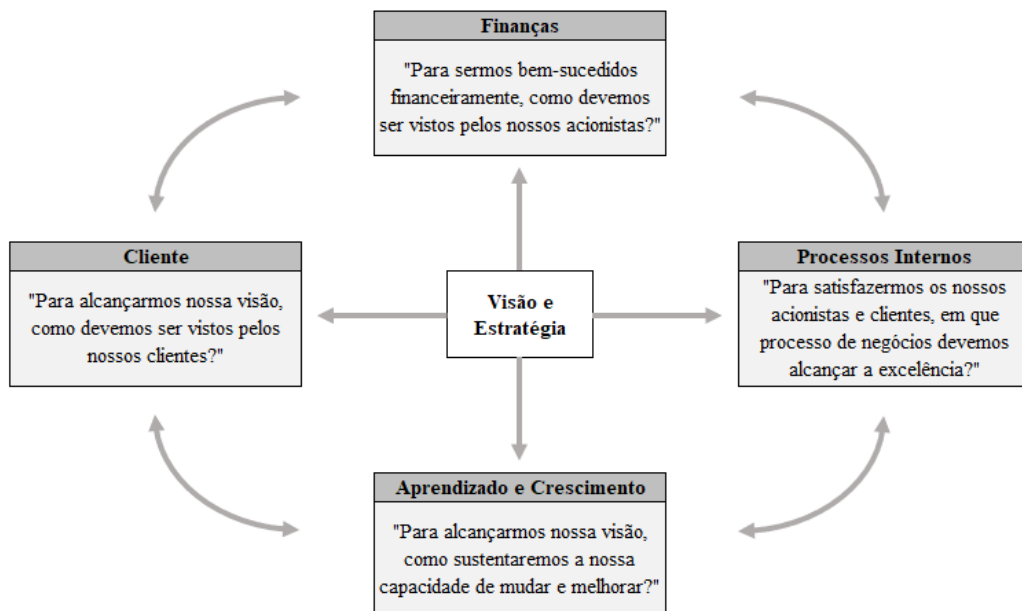
- What (O quê?): O que deve ser realizado?
- Who (Quem?): Quem deverá fazer?
- Where (Onde?): Onde será feito?
- When (Quando?): Quando deverá ser implementado?
- Why (Por quê?): Por que precisa ser feito?
- How (Como?): Como deverá ser conduzido?

Através das respostas aos questionamentos apresentados, torna-se possível a estruturação dos planos de ação, os quais deverão apresentar informações que incluem as atividades a serem realizadas, os responsáveis e os prazos estipulados para a execução de cada tarefa.

2.4.9 *Balanced Scorecard*

Segundo Oliveira (2020), o *Balanced Scorecard* (BSC) consiste em um sistema de gestão estratégica com visão de longo prazo, que busca gerenciar as metas e os objetivos da empresa através de um controle preciso de indicadores de desempenho. Alinhando-se a essa ideia, Padoveze (2007) afirma que o BSC é uma ferramenta destinada a gerenciar as estratégias organizacionais por meio de quatro perspectivas, sendo estas: financeira, do cliente, de processos internos e de aprendizado e crescimento. A figura 2 a seguir representa um modelo de *Balanced Scorecard*.

Figura 2 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997 apud Costa, 2007).

Conforme Kaplan e Norton (1997 apud Chiavenato, 2012), as perspectivas que integram o *Balanced Scorecard* podem ser definidas da seguinte maneira:

- Perspectiva financeira: analisa parâmetros contábeis e financeiros, com a intenção de verificar a lucratividade e o retorno sobre o investimento obtido pela organização;
- Perspectiva do cliente: avalia o negócio sob a ótica dos consumidores, considerando aspectos relativos à satisfação dos clientes e à participação da empresa no mercado;

- Perspectiva de processos internos: analisa a eficiência dos processos internos da organização, levando em consideração fatores como capacidade produtiva, inovação, criatividade, alinhamento com as demandas do mercado, entre outros;
- Perspectiva de aprendizado e crescimento: avalia aspectos que integram a empresa e que são considerados fundamentais para garantir o sucesso do negócio.

2.5 Trabalhos empíricos sobre Planejamento Estratégico

Com a finalidade de auxiliar no desenvolvimento do presente trabalho, foi realizada uma pesquisa sobre estudos relacionados a planejamento estratégico. O Quadro 2 a seguir, apresenta publicações recentes sobre o tema, contendo o título da obra, a autoria e o respectivo ano de publicação.

Quadro 2 – Trabalhos sobre planejamento estratégico

Título	Autoria	Ano
Planejamento estratégico para a microempresa familiar Comercial Roma	Alves	2016
Aplicação do planejamento estratégico a partir da análise SWOT: um estudo numa empresa de tecnologia da informação	Cruz, Neris, Boas e Menezes	2017
Planejamento estratégico: um estudo de caso na Tumat Store	Braga e Domingues	2018
Proposta de planejamento estratégico para melhorias na gestão de um Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT)	Freitas, Lago e Bulhões	2020
A importância do planejamento estratégico nas empresas de pequeno porte	Silva, Borges e Amorim	2021
Planejamento estratégico: um estudo de caso na empresa FSI Serviços	Silva, Castro e Silva	2022
Planejamento estratégico: estudo de caso em uma microempresa de eletroeletrônico	Chaves	2023

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A pesquisa foi realizada através do site Google Acadêmico, sendo utilizada como palavra-chave o termo “planejamento estratégico”. O trabalho de Alves (2016), realizado na empresa Comercial Roma, aborda o desenvolvimento de um planejamento estratégico com o propósito de aprimorar a gestão do negócio. Para tanto, o estudo seguiu quatro etapas, sendo estas: o diagnóstico da empresa, a definição da missão, visão e valores, a proposição de estratégias e, por fim, a elaboração dos planos de ação a serem acompanhados.

No trabalho de Cruz *et al.* (2017), foi conduzido um estudo de caso em uma empresa de tecnologia da informação, onde foi utilizada a matriz SWOT e a ferramenta 5W2H para identificar e solucionar os principais fatores que afetam o desempenho da empresa. Como resultado, verificou-se a necessidade de elaborar um plano de ação com o propósito de melhorar tanto a qualidade quanto a produtividade dos produtos e serviços ofertados pela organização.

O trabalho de Braga e Domingues (2018), por sua vez, apresenta o estudo desenvolvido na Tumat Store, uma empresa de pequeno porte que atua na comercialização de artigos e vestuários das linhas fitness e casual. A primeira etapa do trabalho consistiu na realização do diagnóstico da empresa, onde documentos foram observados e analisados com a finalidade de identificar problemas e necessidades, culminando, então, na proposição de um planejamento estratégico. Como resultado, constatou-se a necessidade de formular ações estratégicas para ampliar o faturamento e fortalecer a posição da empresa no mercado competitivo.

O trabalho de Freitas, Lago e Bulhões (2020) retrata uma proposta de planejamento estratégico desenvolvida para o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). No decorrer do estudo, foram aplicados o modelo Canvas e a matriz SWOT, assim como definidas a missão, visão e os objetivos do NIT. Com base nessas etapas, foram formuladas estratégias, metas e indicadores de desempenho, com a finalidade de mitigar os pontos fracos e as ameaças do departamento, bem como potencializar os pontos fortes e as oportunidades identificadas.

No trabalho de Silva, Borges e Amorim (2021), foi realizado um estudo sobre a importância do planejamento estratégico para empresas de pequeno porte. Para a elaboração do trabalho, foi efetuada uma revisão bibliográfica, onde verificou-se que, mesmo o planejamento não sendo algo obrigatório para pequenas empresas, é visto como um diferencial para a organização. Além disso, foi possível observar que, apesar de apresentar diferentes formas de pensamento, a pesquisa ressalta a necessidade de existência de um planejamento estratégico, independentemente do porte e do segmento de atuação da empresa.

O trabalho de Silva, Castro e Silva (2022), apresenta um estudo de caso realizado

na empresa FSI Serviços, onde foram aplicadas as ferramentas 5 forças de Porter e a análise SWOT para diagnosticar a situação atual da empresa. A partir dos resultados obtidos, foi então, elaborado um plano de ações para nortear as estratégias a serem executadas. Em síntese, o planejamento estratégico possibilitou compreender qual seria a estratégia mais adequada para a permanência da empresa no mercado competitivo.

Por fim, o trabalho de Chaves (2023) apresenta um estudo de caso realizado em uma microempresa do setor de eletroeletrônicos, onde foram aplicadas a matriz SWOT e a ferramenta 5W2H para o desenvolvimento da pesquisa. Como resultado, identificaram-se pontos a serem aprimorados e fortalecidos, o que levou à formulação de estratégias, bem como a definição de um plano de ações e de indicadores para sua respectiva implementação. Diante desse contexto, torna-se perceptível a relevância do planejamento estratégico, bem como a variedade de estudos que têm sido produzidos sobre o tema ao longo dos últimos anos.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, será abordado a metodologia utilizada para a elaboração do presente trabalho. Para tal propósito, esta seção foi segmentada em três partes: classificação da pesquisa, coleta e análise de dados, e etapas da pesquisa.

3.1 Classificação da pesquisa

Conforme Ganga (2012), uma pesquisa científica pode ser classificada com base em quatro parâmetros elementares: natureza dos resultados, forma de abordagem, propósito e procedimentos técnicos.

Com relação à natureza, o trabalho em questão classifica-se como pesquisa aplicada, pois visa propor um método direcionado à resolução de desafios cotidianos. Essa afirmação é corroborada por Silva e Menezes (2005), os quais declaram que a pesquisa aplicada objetiva desenvolver conhecimentos, a fim de utilizá-los empiricamente para resolução de problemas.

Quanto à abordagem, caracteriza-se como qualitativa. Para Bogdan e Biklen (1994), a abordagem qualitativa possibilita a melhor análise do objeto de estudo e de suas relações, pois favorece o contato direto entre o pesquisador e o contexto de estudo. Na visão de Silva e Menezes (2005), a pesquisa qualitativa se fundamenta na interpretação e na atribuição de significados aos contextos analisados, sem a necessidade de recorrer ao uso de métodos ou técnicas estatísticas específicas.

Tratando-se dos propósitos, a pesquisa é considerada exploratória e descritiva. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a abordagem exploratória objetiva promover maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais claro ou criar hipóteses. Já a pesquisa descritiva, segundo Gil (2008), procura descrever as características de uma população ou fenômeno em estudo, além de estabelecer possíveis relações entre variáveis.

No que concerne aos procedimentos técnicos, este trabalho classifica-se como pesquisa bibliográfica, pois utiliza de materiais já publicados para compreender o tema de pesquisa (Prodanov; Freitas, 2013). Além disso, caracteriza-se também como estudo de caso, que segundo Yin (2001), consiste em uma pesquisa empírica sobre um fenômeno contemporâneo presente em um cenário real, em que as delimitações entre o fenômeno e o ambiente em estudo não são notoriamente definidas.

3.2 Coleta e análise de dados

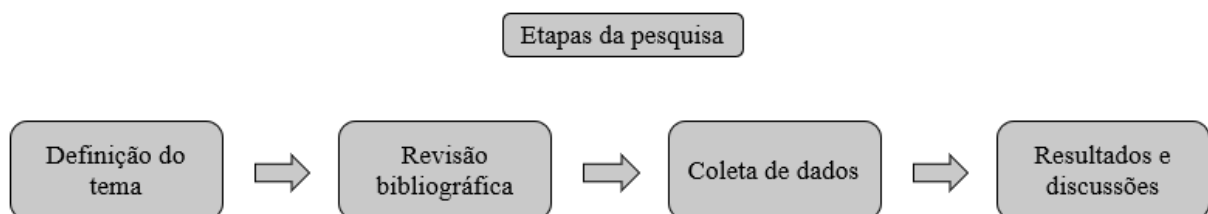
A etapa de coleta de dados foi realizada entre os dias 04 e 15 de agosto de 2025. Durante esse período, foram efetuadas observações diretas acerca do cotidiano vivenciado pela empresa. Além disso, foi aplicado um roteiro de perguntas (Apêndice A) e conduzidas reuniões presenciais com o proprietário e os colaboradores da organização, com o propósito de compreender o cenário atual do negócio e analisar o ambiente externo da empresa. Para mais, o processo de coleta de dados foi realizado com base em pesquisas bibliográficas, sendo conduzido de forma presencial e, posteriormente, transcrito para o presente trabalho.

Após a coleta ter sido finalizada, os dados obtidos para a pesquisa foram analisados. O procedimento de análise, por sua vez, foi realizado com base na visão de Pereira (2011) e Chiavenato (2012). Tal cenário, proporcionou uma visão detalhada acerca do contexto vivenciado pela empresa, possibilitando, então, definir as etapas de elaboração do planejamento estratégico. À vista dessa conjuntura, as informações provenientes da coleta e análise de dados serão utilizadas como referência para o desenvolvimento do plano estratégico, conforme será apresentado no capítulo subsequente.

3.3 Etapas da pesquisa

O desenvolvimento desta pesquisa foi dividido em quatro etapas: definição do tema, revisão bibliográfica, coleta de dados, e resultados e discussões. A Figura 3 apresenta as etapas citadas, as quais serão descritas abaixo.

Figura 3 – Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Inicialmente, foi definido o tema da obra, o qual corresponde a proposição de um planejamento estratégico a um comércio varejista de materiais de construção. O respectivo tema foi selecionado devido a importância do planejamento estratégico ao contexto organizacional,

uma vez que contribui tanto para o crescimento quanto para a permanência de empresas no mercado competitivo, conforme afirma Silva, Borges e Amorim (2021).

Em sequência, efetuou-se uma revisão bibliográfica. Nesta etapa, foi realizado o levantamento de materiais científicos com abordagens relacionadas ao tema de pesquisa, os quais foram usados como base para elaboração do presente trabalho. Para tal processo, diferentes fontes de pesquisa foram utilizadas, como: Google Acadêmico, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), além do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Posteriormente, executou-se à coleta de dados. Durante esta fase, foram realizadas observações diretas e conduzidas reuniões presenciais com o proprietário e os colaboradores da organização, conforme descrito na seção 3.2.

Para finalizar, foi desenvolvida a etapa de resultados e discussões. Na referida fase, as informações coletadas foram analisadas, o que possibilitou a descrição do objeto de estudo e a elaboração do diagnóstico da empresa. A partir disso, foi formulado o planejamento estratégico, sendo realizadas: a definição da filosofia organizacional, a elaboração da matriz SWOT, além da determinação de estratégias, planos de ações e indicadores que viabilizassem a consecução dos objetivos propostos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo dedica-se a apresentar a formulação do planejamento estratégico para um comércio varejista de materiais de construção. Para a elaboração do planejamento, foram aplicados os procedimentos estabelecidos na seção de metodologia, objetivando a concepção dos resultados e o desenvolvimento das discussões da pesquisa.

4.1 Caracterização da empresa

A empresa objeto deste estudo foi fundada no ano de 2022, está localizada na cidade de Fortaleza, capital do Estado do Ceará, e tem como atividade a comercialização de materiais de construção no setor varejista. Consoante informações divulgadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), a cidade em que a empresa está situada conta com uma população de 2.428.708 (dois milhões, quatrocentos e vinte e oito mil, setecentos e oito) habitantes e possui uma extensão territorial de 312,35 km² (IBGE, 2024).

No que tange à classificação do varejo, a microempresa em questão caracteriza-se como uma loja especializada, uma vez que concentra suas atividades na comercialização de produtos destinados à construção civil, tais como tijolos, tintas, areia, brita, cimento, materiais hidráulicos e elétricos, e ferramentas em geral. Tratando-se do seu horário de funcionamento, a organização atua de 08:00 às 17:00 de segunda a sexta, e de 08:00 às 12:30 aos sábados, não sendo aberta aos domingos.

Em relação ao quadro de colaboradores, a empresa conta com cinco funcionários, sendo uma dessas pessoas o proprietário da organização, o qual fica responsável pelos processos administrativos e estratégicos do negócio, e por fornecer suporte aos serviços de atendimento e entrega dos produtos. Na área de atendimento aos clientes, o empreendimento dispõe de dois colaboradores, os quais são responsáveis pela organização do ambiente e pelo atendimento aos consumidores da loja. No que se refere aos serviços de entrega, a empresa também conta com dois funcionários, os quais são responsáveis pelo procedimento de separação e pelo transporte de mercadorias aos clientes finais.

4.2 Diagnóstico organizacional

O diagnóstico organizacional representa a fase em que se realiza a análise estratégica da empresa em estudo. Essa etapa foi desenvolvida com base em uma entrevista

realizada com o proprietário da organização (Apêndice A), por meio da qual foi possível levantar informações relacionadas a identidade do empreendimento, sua compreensão sobre planejamento estratégico, bem como fatores que caracterizam o ambiente de atuação da empresa em estudo.

Na primeira etapa da entrevista, questionou-se ao proprietário sobre os fatores que o levaram a abrir a empresa, a imagem que se deseja alcançar no mercado e os valores que norteiam o empreendimento. Como resposta, o entrevistado afirmou que decidiu empreender no setor de materiais de construção por influência de familiares e, desde então, vem se dedicando a ofertar produtos diversificados, com a finalidade de atender as diferentes demandas dos consumidores no setor. Sob essa perspectiva, o proprietário relatou que almeja consolidar-se na região como uma empresa apta a oferecer uma grande variedade de produtos e um atendimento excelente aos clientes. Quanto aos valores que orientam a atuação da empresa, foram citados: ética, respeito, compromisso com o cliente e trabalho em equipe.

Em sequência, o proprietário foi indagado sobre sua compreensão acerca do planejamento estratégico, se algum tipo de planejamento já havia sido realizado anteriormente e se o atual cenário seria propício para a aplicação. Em sua resposta, ele afirmou considerar o planejamento estratégico como uma forma de estabelecer planos para serem alcançados pela empresa. No que se refere a planejamentos realizados anteriormente, relatou a iniciativa de efetuar o controle de estoque na organização, contudo, não obteve sucesso, pois devido à sobrecarga de serviços à época, não conseguia realizar a contagem e atualização periódica dos produtos presentes na empresa. Conforme retratado pelo proprietário, o controle é realizado através de um sistema ERP, contudo não é devidamente alimentado com frequência. No que se refere ao momento atual, considerou adequado para a realização de um planejamento, destacando que o processo possibilita a definição de planos para o alcance de bons resultados.

Encerrando a etapa de entrevista, perguntou-se ao proprietário sobre os fatores existentes no mercado de atuação que podem contribuir e prejudicar o desenvolvimento da empresa. Em sua resposta, o participante apontou, como fatores que contribuem para o crescimento da organização, a possibilidade de ampliar o mix de produtos, bem como a oportunidade de atrair clientes da região, que tornem a consumir recorrentemente na loja. Já em relação aos fatores que podem impactar negativamente o negócio, evidenciou a elevada concorrência do setor de materiais de construção, a variação nos custos dos produtos para revenda, bem como a política de preços competitiva dos concorrentes, que realizam constantes ofertas no mercado.

Diante desse contexto, as informações coletadas a partir do diagnóstico

organizacional possibilitaram compreender o atual cenário da organização. Com base nisso, será formulado o planejamento estratégico para a empresa analisada.

4.3 Formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico

4.3.1 Missão

A missão trata-se de uma declaração que evidencia as responsabilidades e pretensões da empresa (Sant'ana, 2023). Nesse contexto, ficou estabelecido, a partir de uma reunião com o proprietário da empresa, que a missão do comércio varejista seria:

“Proporcionar aos clientes uma ampla variedade de produtos, a fim de atender as diferentes necessidades dos consumidores no setor de materiais de construção.”

4.3.2 Visão

Uma vez estabelecida a missão, procedeu-se a definição da visão organizacional. Conforme Cruz (2017) e Andrade (2024), a visão representa uma projeção do futuro almejado para a empresa, servindo como referência para a definição de objetivos e para o alcance da missão organizacional. Sob essa perspectiva, definiu-se a seguinte visão para o negócio:

“Tornar-se referência no setor de materiais de construção da região, destacando-se por oferecer um bom atendimento e ofertar grande diversidade de produtos aos consumidores.”

4.3.3 Valores

Os valores são princípios e crenças que orientam a conduta de líderes e colaboradores no ambiente de trabalho, sendo considerado um diferencial competitivo para a empresa quando verdadeiros (Hill; Jones, 2013; Oliveira, 2023). Com base nesse contexto, ficou estabelecido que os valores da organização em questão são:

- Ética;
- Respeito;
- Compromisso com o cliente;

- Qualidade;
- Trabalho em equipe.

4.3.4 Análise ambiental

4.3.4.1 Análise interna

A análise interna corresponde a etapa que visa identificar os pontos fortes e fracos da organização (Andrade, 2024). Esse processo foi realizado a partir de observações e de uma reunião com o proprietário e os colaboradores da empresa, onde foi possível levantar aspectos internos que exercem influência direta no desempenho da organização. Diante desse cenário, as informações obtidas a partir desta etapa serão utilizadas como base para formulação de estratégias para o presente estudo.

4.3.4.1.1 Pontos fortes

Inicialmente, mediante reunião e observações realizadas, foram identificados os aspectos que contribuem para assegurar o bom desempenho da empresa no mercado competitivo. Diante desse contexto, destacam-se os seguintes fatores:

- **Área de marketing:** A organização trabalha com uma ampla variedade de materiais de construção, que vão desde produtos básicos, como cimento, areia e brita, até itens de acabamento e ferramentas, visando atender as diferentes necessidades dos consumidores. A empresa tem um atendimento personalizado, visto que, por se tratar de um pequeno comércio de bairro, apresenta uma maior proximidade com os consumidores, o que lhes permite reconhecer uma ampla parcela pelos nomes e tornar a experiência de compra mais acolhedora para os clientes. Em relação ao seu funcionamento, o empreendimento atua de segunda a sábado, não exercendo atividades aos domingos. Quanto as formas de pagamento, a empresa oferece diferentes opções aos consumidores, como dinheiro, cartões de crédito e débito, além de pagamentos via PIX.

- Área de recursos humanos: O comércio varejista conta com a liderança do proprietário, que acompanha, de forma ativa, as atividades diárias desempenhadas na empresa.

4.3.4.1.2 Pontos fracos

Em sequência, foram levantados os principais fatores do ambiente interno que comprometem o desempenho da organização, sendo eles:

- Área de marketing: Baixa frequência de publicações nas redes sociais; ausência de promoções sazonais e periódicas; controle de estoque ineficiente.
- Área de recursos humanos: Falta de capacitação para a equipe, o que limita o desenvolvimento das habilidades profissionais dos colaboradores e compromete diretamente a melhoria das atividades realizadas na empresa.
- Área financeira: O comércio varejista não dispõe de um planejamento financeiro, uma vez que não apresenta metas financeiras claras para a organização. Além disso, a empresa não realiza o controle efetivo do fluxo de caixa e não há separação entre finanças pessoais e empresariais, o que dificulta a gestão financeira do negócio.

4.3.4.2 Análise externa

A análise externa objetiva identificar oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo da organização, sendo oportunidades os fatores que favorecem as ações estratégicas da empresa, e ameaças os fatores que comprometem as estratégias da organização (Oliveira, 2023). Sob essa perspectiva, as oportunidades e ameaças são:

- Oportunidades: Acesso a instituições de apoio e capacitação profissional; possibilidade de ampliar o mix de produtos; fidelização de clientes.
- Ameaças: Concorrência acirrada do setor; variação no valor dos produtos; política de preços competitiva dos concorrentes.

4.3.5 Elaboração da Matriz SWOT

A partir da análise dos ambientes interno e externo, torna-se possível a elaboração da Matriz SWOT, que possibilitará obter uma visão precisa acerca dos pontos fortes e fracos da organização, bem como dos aspectos que representam oportunidades e ameaças para a empresa em estudo. A figura 4 a seguir ilustra a matriz SWOT.

Figura 4 – Matriz SWOT da empresa

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Ambiente Interno	<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Variedade de produtos - Atendimento personalizado - Liderança do proprietário - Opções variadas de pagamento 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de planejamento financeiro - Ausência de promoções - Controle de estoque ineficiente - Baixa frequência de publicações nas redes sociais - Falta de capacitação para a equipe
Ambiente Externo	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acesso a instituições de apoio e capacitação profissional - Possibilidade de ampliar o mix de produtos - Fidelização de clientes 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrência acirrada do setor - Variação no valor dos produtos - Política de preços competitiva dos concorrentes

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Com base na figura 4, observa-se que os principais fatores positivos do ambiente interno são a variedade de produtos, que possibilita a empresa atender as diferentes necessidades dos clientes; o atendimento personalizado, que por tratar-se de um pequeno comércio de bairro, contribui para estabelecer bons vínculos com os consumidores; a liderança do proprietário, que se dedica continuamente a gestão da empresa; além das variadas formas de pagamento oferecidas pela organização, que permite aos consumidores selecionarem a alternativa que melhor se adequa às suas condições no momento da compra.

No que tange aos fatores negativos, pode-se evidenciar o controle de estoque ineficiente da organização, uma vez que o sistema não é devidamente alimentado, o que faz com que não se tenha um controle preciso dos produtos presentes na empresa. Outro ponto fraco é a baixa frequência de publicações nas redes sociais, influenciada pela sobrecarga do

colaborador responsável pelas postagens na empresa. Ademais, evidenciou-se a falta de um planejamento financeiro, visto que é preciso aprimorar o gerenciamento dos recursos da organização. Por fim, foi relatado a necessidade de capacitar a equipe de trabalho, com a finalidade de melhorar o desempenho das atividades realizadas na empresa.

Em relação aos fatores positivos do ambiente externo, tem-se o acesso a instituições de apoio e capacitação profissional, que permite o acesso a consultorias, bem como cursos e treinamentos que possibilitam capacitar os colaboradores. Outro ponto refere-se à possibilidade de ampliar o portfólio de produtos, a fim de aumentar a variedade de materiais comercializados pela organização. No que diz respeito a fidelização de clientes, representa uma grande oportunidade e vem ocorrendo de forma natural na empresa, a qual vem estabelecendo laços de fidelidade com os consumidores da região.

Para finalizar, no que diz respeito aos fatores negativos externos, pode-se mencionar a variação nos custos de materiais de construção, que são impulsionados pela variação nos preços dos fornecedores e pode impactar diretamente na lucratividade da empresa, que, por vezes, precisa reduzir sua margem de lucro para não repassar aumentos integrais aos clientes. Outro fator, refere-se a política de preços competitiva dos grandes concorrentes, que promovem constantes ofertas aos consumidores e afetam diretamente os pequenos varejistas, que não conseguem se manter competitivos no mercado. Por fim, tem-se a concorrência acirrada do setor, que abrange grande quantidade de comércios na região e impacta diretamente no volume de vendas da empresa.

4.3.6 Formulação de estratégias

Após a análise dos ambientes interno e externo e a elaboração da matriz SWOT, foram definidas estratégias a serem implementadas na empresa em estudo. A estratégia corresponde ao caminho mais apropriado para alcançar as metas, objetivos e desafios da organização, visando assegurar o melhor posicionamento da empresa no mercado competitivo (Oliveira, 2023). Diante desse contexto, as estratégias definidas para o estudo foram elaboradas com base nos dados coletados em reuniões. No quadro 3 apresentado a seguir, encontram-se as estratégias formuladas.

Quadro 3 – Estratégias

Estratégias	
Estratégia 1	Desenvolver um planejamento financeiro.
Estratégia 2	Aumentar a frequência de publicações nas redes sociais.
Estratégia 3	Elaboração de um plano de promoção.
Estratégia 4	Expandir o portfólio de produtos.
Estratégia 5	Manter os dados de controle de estoque atualizados.
Estratégia 6	Promover capacitações para a equipe de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.3.7 Desenvolvimento do plano de ação para as estratégias

A seguir, serão apresentados os planos de ação desenvolvidos para o estudo. A estruturação desses planos baseou-se na metodologia 5W1H, sendo definidas ações práticas a serem implementadas visando o alcance das estratégias propostas na seção anterior (4.3.6).

4.3.7.1 Plano de ação para a estratégia 1

Quadro 4 – Desenvolver um planejamento financeiro

5W1H - Desenvolver um planejamento financeiro.					
<i>What?</i> (O que?)	<i>Why?</i> (Por quê?)	<i>Where?</i> (Onde?)	<i>When?</i> (Quando?)	<i>Who?</i> (Quem?)	<i>How?</i> (Como?)
Desenvolver um planejamento financeiro para a empresa de materiais de construção.	Para melhorar a gestão financeira do comércio varejista.	Na empresa.	De fevereiro até julho de 2026.	O proprietário.	Elaborando um planejamento financeiro, considerando o cenário atual da empresa e estabelecendo metas claras a serem alcançadas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O plano de ação da estratégia 1, de desenvolver um planejamento financeiro, tem o propósito de aprimorar a gestão financeira do negócio. Conforme apresentado no plano, a estratégia deverá ser realizada pelo proprietário, de fevereiro a julho de 2026, na própria organização. Em relação ao método de execução, o proprietário deverá elaborar um

planejamento financeiro, levando em conta o cenário atual da empresa e definindo metas financeiras claras a serem atingidas pela empresa.

4.3.7.2 Plano de ação para a estratégia 2

Quadro 5 – Aumentar a frequência de publicações nas redes sociais

5W1H - Aumentar a frequência de publicações nas redes sociais.					
<i>What?</i> (O que?)	<i>Why?</i> (Por quê?)	<i>Where?</i> (Onde?)	<i>When?</i> (Quando?)	<i>Who?</i> (Quem?)	<i>How?</i> (Como?)
Aumentar a frequência de publicações nas redes sociais.	A fim de ampliar a visibilidade da organização.	Nas redes sociais.	A partir de fevereiro de 2026.	O proprietário e os atendentes.	Estabelecendo um cronograma de publicações, com datas e horários, para a realização de postagens nas redes sociais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O plano de ação referente à Estratégia 2, que propõe aumentar a frequência de publicações nas redes sociais, visa ampliar a visibilidade da organização no mercado competitivo. A ação consiste em definir um cronograma semanal, com datas e horários, para ampliar a frequência de postagens. Essa iniciativa deverá ser implementada a partir de fevereiro de 2026, tanto pelo proprietário quanto pelos atendentes da organização.

4.3.7.3 Plano de ação para a estratégia 3

Quadro 6 – Elaboração de um plano de promoção

5W1H – Elaboração de um plano de promoção.					
<i>What?</i> (O que?)	<i>Why?</i> (Por quê?)	<i>Where?</i> (Onde?)	<i>When?</i> (Quando?)	<i>Who?</i> (Quem?)	<i>How?</i> (Como?)
Elaborar um plano anual de promoções para o comércio varejista de materiais de construção.	Com a finalidade de estruturar promoções para datas sazonais e periódicas, visando fortalecer o relacionamento com os clientes e impulsionar as vendas da loja durante o período.	Na empresa.	De fevereiro até abril de 2026.	O proprietário.	Mapeando produtos que costumam fazer parte de ações promocionais no setor, definindo datas e descontos, e estruturando ações de marketing para serem aplicadas durante o período de promoção.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Conforme descrito no Quadro 6, a estratégia de elaborar um plano de promoção tem a finalidade de estruturar ações promocionais visando impulsionar as vendas na organização e fortalecer o relacionamento com os consumidores. Essa iniciativa deverá ser realizada pelo proprietário, na própria organização, de fevereiro à abril de 2026. A implementação consiste em mapear produtos, definir datas e descontos, além de estruturar ações de marketing para serem aplicadas nas redes sociais durante o período.

4.3.7.4 Plano de ação para a estratégia 4

Quadro 7 – Expandir o portfólio de produtos

5W1H - Expandir o portfólio de produtos.					
<i>What?</i> (O que?)	<i>Why?</i> (Por quê?)	<i>Where?</i> (Onde?)	<i>When?</i> (Quando?)	<i>Who?</i> (Quem?)	<i>How?</i> (Como?)
Inserir novos produtos no portfólio da empresa.	Para ampliar a variedade de produtos e aumentar o faturamento da organização.	Na empresa.	A partir de abril de 2026.	O proprietário.	Primeiramente, deve-se fazer um levantamento da categoria de produtos mais vendida na empresa e, em seguida, realizar a procura e a negociação de novos produtos com fornecedores.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A Estratégia 4, apresentada no Quadro 7, refere-se à expansão do portfólio de produtos da empresa. Essa estratégia tem por objetivo aumentar a variedade de itens ofertados, visando também o crescimento do faturamento da organização. A expansão deverá ser realizada tomando-se como critério a linha de produtos mais vendida no comércio varejista, sendo então realizada a procura e a negociação de novos itens com fornecedores. Essa iniciativa deverá ser realizada pelo proprietário, a partir de abril de 2026, na própria organização.

4.3.7.5 Plano de ação para a estratégia 5

O plano de ação exposto no Quadro 8 tem como objetivo assegurar a atualização contínua dos dados de controle de estoque.

Quadro 8 – Manter os dados de controle de estoque atualizados

5W1H - Manter os dados de controle de estoque atualizados.					
<i>What?</i> (O que?)	<i>Why?</i> (Por quê?)	<i>Where?</i> (Onde?)	<i>When?</i> (Quando?)	<i>Who?</i> (Quem?)	<i>How?</i> (Como?)
Manter atualizadas as informações do estoque no sistema.	Para melhorar o controle de estoque da organização, prevenindo tanto o excesso quanto a falta de produtos na empresa.	Na empresa.	A partir de fevereiro de 2026.	O proprietário e os atendentes.	Realizando a contagem periódica dos produtos presentes em estoque e atualizando as informações no sistema utilizado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A estratégia 5, que consiste em manter os dados de controle de estoque atualizados, tem como objetivo melhorar a gestão de estoque da organização, evitando tanto o excesso quanto a falta de produtos na empresa. Essa iniciativa será executada a partir da contagem periódica dos produtos em estoque, seguida da conferência e atualização dos dados no sistema utilizado. O processo deverá ser realizado a partir de fevereiro de 2026, tanto pelo proprietário quanto pelos atendentes da organização.

4.3.7.6 Plano de ação para a estratégia 6

Quadro 9 – Promover capacitações para a equipe de trabalho

5W1H - Promover capacitações para a equipe de trabalho.					
<i>What?</i> (O que?)	<i>Why?</i> (Por quê?)	<i>Where?</i> (Onde?)	<i>When?</i> (Quando?)	<i>Who?</i> (Quem?)	<i>How?</i> (Como?)
Proporcionar a capacitação dos colaboradores.	Para que os colaboradores obtenham maior conhecimento e possam melhorar a qualidade dos serviços desempenhados na organização.	Na empresa e <i>online</i> .	A partir de fevereiro de 2026.	O proprietário.	Realizando um levantamento das necessidades de capacitação e proporcionando cursos e treinamentos que ajudem os colaboradores a exercer melhor as suas atividades.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O plano de ação da estratégia 6, de promover capacitações para a equipe de trabalho, tem o propósito de capacitar os colaboradores, para que estes possam aprimorar as suas funções na empresa. Conforme apresentado no plano, a estratégia deverá ser realizada pelo proprietário, tanto na empresa quanto *online*, a partir de fevereiro de 2026. Em relação ao método de execução, o proprietário deve identificar e fornecer treinamentos que contribuam para a melhoria das atividades desempenhadas pelos funcionários.

4.3.8 Indicadores e metas

Nesta etapa, foram definidos indicadores para o acompanhamento das estratégias propostas no estudo, bem como metas para cada indicador fixado, as quais foram estabelecidas em conjunto com o proprietário do negócio. Essa definição foi realizada com base no modelo *Balanced Scorecard* (BSC), sendo ordenada em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, conforme ilustrado no Quadro 10 a seguir.

Quadro 10 – Indicadores e metas nas perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC)

N	Perspectiva	Estratégia	Indicadores	Cálculo	Meta
1	Financeira	Desenvolver um planejamento financeiro.	Porcentagem de metas financeiras atingidas.	$(\text{Metas alcançadas} / \text{Metas planejadas}) * 100$	90% das metas financeiras estabelecidas para o mês.
2	Clientes	Aumentar a frequência de publicações nas redes sociais.	Contas alcançadas.	Indicador disponibilizado pelas redes sociais.	1200 contas alcançadas por publicação.
3	Clientes	Elaboração de um plano de promoção.	Crescimento do volume de vendas.	$((\text{Vendas no período de promoção} / \text{vendas no mesmo período sem promoção}) - 1) * 100$	10% de aumento no volume de vendas quando comparado ao período sem promoção.
4	Processos internos	Expandir o portfólio de produtos.	Nº de novos produtos adquiridos por semestre.	Quantidade de produtos inseridos no portfólio.	3 novos produtos por semestre.
5	Processos internos	Manter os dados de controle de estoque atualizados.	Taxa de produtos atualizados no sistema por dia.	$(\text{Quantidade de produtos atualizados} / \text{Total de atualizações definidas}) * 100$	100% do total de produtos definidos para atualização diária.

6	Aprendizado e crescimento	Promover capacitações para a equipe de trabalho.	Nº de capacitações semestrais.	Quantidade de capacitações realizadas.	2 capacitações por semestre.
---	---------------------------	--	--------------------------------	--	------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O Quadro 10, estruturado conforme as perspectivas do BSC, ilustra os indicadores e metas definidos para cada estratégia proposta no estudo, os quais deverão ser utilizados para o acompanhamento eficaz das ações planejadas.

No âmbito da perspectiva financeira, a estratégia de desenvolver um planejamento financeiro utiliza como indicador a porcentagem de metas financeiras alcançadas, sendo calculada a partir da razão entre metas atingidas e metas planejadas, multiplicada por 100. Para tal, definiu-se como meta o alcance de 90% dos objetivos financeiros propostos para a organização, a serem atingidos mensalmente. Essa estratégia poderá melhorar a gestão financeira do negócio, mitigando problemas relacionados a falhas no controle do fluxo de caixa, a carência de perspectivas de lucro e faturamento, além da ausência de separação das finanças pessoais e empresariais do proprietário.

Em relação a perspectiva do cliente, a estratégia de aumentar a frequência de publicações nas redes sociais utilizará como indicador a quantidade de contas alcançadas no ambiente digital, o qual deverá ser calculado e disponibilizado pela rede social utilizada pela empresa. Para a respectiva estratégia, determinou-se uma meta de 1200 contas a serem alcançadas por cada postagem realizada pela organização. Nesse cenário, a aplicação da iniciativa proposta poderá ampliar a visibilidade do negócio no ambiente digital, alcançando novos clientes e fortalecendo a presença da marca no mercado.

No que tange a estratégia de elaborar um plano de promoção, será utilizado como indicador o crescimento do volume de vendas na empresa, sendo comparado o período com e sem promoção. Para o cálculo, divide-se o volume de vendas realizadas na promoção pelo total de vendas realizadas no mesmo período sem promoção, subtrai-se 1 do resultado e multiplica-se por 100. Para esta estratégia, foi estabelecida uma meta de 10% de aumento no volume de vendas da organização. Essa iniciativa, por sua vez, poderá mitigar o problema de ausência de promoções da empresa, estabelecendo-se ações promocionais que possibilitem alavancar as vendas do negócio e fortalecer o vínculo com os consumidores.

Sob a perspectiva de processos internos, para a estratégia de expandir o portfólio de

produtos, foi adotado como indicador o número de novos produtos adquiridos por semestre, onde será observado à quantidade de itens inseridos no catálogo da empresa. Como meta, definiu-se a inserção de 3 novos produtos no portfólio a cada semestre. Com base nisso, a implementação da estratégia proposta possibilitará ampliar a variedade de itens ofertados no comércio varejista, além de impulsionar o faturamento da organização.

Quanto a estratégia de manter os dados de controle de estoque atualizados, será adotado como indicador a taxa de produtos atualizados no sistema por dia. O cálculo deste é realizado a partir da divisão entre a quantidade de produtos atualizados por dia e o total de atualizações definidas para o período, multiplicada por 100. Em relação a esta estratégia, foi estabelecida a meta de 100%, indicando que todos os produtos previstos para a atualização diária devem ser devidamente atualizados no sistema. Desse modo, a aplicação da iniciativa proposta contribuirá para uma gestão eficaz do estoque, prevenindo a falta e o acúmulo excessivo de produtos na organização.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, para a estratégia de promover capacitações para a equipe de trabalho, será utilizado como indicador o número de capacitações semestrais, o qual refere-se à quantidade de treinamentos realizados durante o período de seis meses. Para esta estratégia, definiu-se como meta a realização de 2 capacitações à cada semestre. Essa ação, por sua vez, poderá melhorar a qualidade dos serviços realizados pelos colaboradores da empresa varejista.

Para fins de aplicação das estratégias propostas, o acompanhamento de indicadores e metas deverá ser realizado pelos responsáveis pela implementação de cada uma das estratégias, os quais foram designados nos planos de ação apresentados na seção 4.3.7.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi retratado no decorrer deste estudo, o planejamento estratégico exerce um papel crucial no desenvolvimento de uma empresa, pois, ao auxiliar na análise dos ambientes interno e externo, possibilita identificar melhorias e estabelecer estratégias que contribuam para otimizar o seu desempenho e favorecer o alcance de melhores resultados.

O presente trabalho teve como objetivo geral propor um planejamento estratégico para um comércio varejista de materiais de construção. Para atingir o propósito supracitado, foram estabelecidos cinco objetivos específicos, os quais foram desenvolvidos e alcançados no decorrer da pesquisa.

Primeiramente, foi realizado o diagnóstico da empresa em estudo. Para a consecução deste objetivo específico, foi efetuada uma reunião presencial com o proprietário da organização, na qual foi possível analisar sua compreensão acerca de planejamento estratégico, bem como avaliar a possibilidade de elaboração de um planejamento direcionado à empresa em questão.

Em sequência, para alcançar o segundo objetivo proposto, foram definidas a missão, visão e os valores da organização. Essas diretrizes foram estabelecidas em consenso com o proprietário, através de uma reunião realizada no próprio comércio varejista, onde foi possível estabelecer o propósito do negócio, suas aspirações futuras, bem como os princípios e crenças valorizados na empresa.

A etapa subsequente, consistiu na elaboração da matriz SWOT. Nesta fase, foram analisados os ambientes interno e externo do negócio, considerando aspectos relacionados ao mercado de atuação da empresa, bem como fatores associados as condições internas da organização. Com base nisso, tornou-se possível a construção da matriz SWOT, o qual corresponde ao terceiro objetivo específico definido para o trabalho.

Por fim, com o propósito de atender ao quarto e ao quinto objetivos específicos, foram formuladas seis estratégias com base na análise ambiental realizada na empresa, sendo elaborado, na sequência, um plano de ações estruturado para a implementação das estratégias propostas a partir do estudo.

Desse modo, os objetivos específicos definidos para a pesquisa foram alcançados, culminando na consecução do objetivo geral de formulação do planejamento estratégico. Diante do exposto, o estudo enfatizou a relevância do planejamento no contexto organizacional, destacando seu papel na análise detalhada do ambiente em que a empresa está inserida, bem

como sua contribuição para a tomada de decisões na organização.

Quanto as limitações da pesquisa, destaca-se que, por questões de tempo, não será monitorada a implementação do plano de ações proposto, o que faz com que os resultados sejam considerados hipotéticos até que sejam devidamente confirmados com sua execução. Ademais, o presente estudo de caso é voltado à um tipo específico de comércio varejista, o que implica afirmar que as conclusões obtidas a partir desta pesquisa se referem a um cenário particular avaliado, não sendo, portanto, passíveis de generalização para outras realidades empresariais.

Para trabalhos futuros, recomenda-se a implementação e o monitoramento do planejamento estratégico proposto, com a finalidade de validar o projeto e analisar os impactos gerados à empresa mencionada. Além disso, é indicada a realização de uma pesquisa de mercado, a fim de aprofundar a compreensão do ambiente de atuação da empresa, identificar as principais tendências do setor e aprimorar a tomada de decisões estratégicas do negócio. Por fim, espera-se que o presente trabalho possa ser utilizado como base para futuras pesquisas sobre planejamento estratégico, contribuindo para o aprofundamento teórico e para o desenvolvimento de planejamentos futuros.

REFERÊNCIAS

- ABDALLA, M. M.; CONEJERO, M. A.; OLIVEIRA, M. A. **Administração estratégica: da teoria à prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2019.
- ADRIANO, J. **10 tipos de varejo que você precisa conhecer e como são impactados pela transformação digital**. 2025. Disponível em: <https://www.omie.com.br/blog/9-tipos-de-varejo-que-voce-precisa-conhecer/>. Acesso em: 21 jun. 2025.
- ALVES, G. N. **Planejamento estratégico para a microempresa familiar Comercial Roma**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, 2016.
- ANAMACO. **Avaliação da Anamaco sobre o varejo de material de construção em 2024 e expectativas para 2025**. 2025. Disponível em: <https://anamaco.com.br/post/avaliacao-da-anamaco-sobre-o-varejo-de-material-de-construcao-em-2024-e-expectativas-para-2025/>. Acesso em: 18 jun. 2025.
- ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2024.
- ARAÚJO, M. C. M.; NASCIMENTO, E. A. A importância da análise Swot na gestão escolar da EEMTI Huet Arruda. **Ensino em Perspectivas**, v. 4, n. 1, p. 1-11, 2023. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/11642>. Acesso em: 17 fev. 2025.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BARROSO, A. F. F.; PINTO, D. S.; LOPES, F. M. M. A análise SWOT como ferramenta de auxílio ao planejamento estratégico: um estudo de caso em uma empresa de confecção. **Revista de Trabalhos Acadêmicos - Centro Universo Juiz de Fora**, v. 1, n. 3, 2016. Disponível em: <https://revista.universo.edu.br/index.php?journal=1JUIZDEFORA2&page=article&op=view&path%5B%5D=3496>. Acesso em: 17 fev. 2025.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Portugal: Porto Editora, 1994.
- 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: 20 mai. 2025.
- CAMILO, R. D. **Modelagem dinâmica da gestão: passos para a excelência e resultados superiores**. Instituto Qualidade Minas, 2003.
- CASALI, M. S.; TRETER, J. **A importância da utilização da gestão financeira em microempresas da cidade de Cruz Alta**. 2015. Disponível em: <https://home.unicruz.edu.br/wp-content/uploads/2017/11/A-importancia-da-utilizacao-da->

gestao-financeira-em-microempresas-da-cidade-de-Cruz-Alta.pdf. Acesso em: 13 jun. 2025.

CHAVES, W. B. **Planejamento estratégico: estudo de caso em uma microempresa de eletroeletrônico**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Ceará, Campus de Russas, 2023.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri: Manole, 2012.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar**. 5. ed. Barueri: Atlas, 2023.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CRUZ, D. M. B.; NERIS, L. M.; BOAS, L. G. V.; MENEZES, J. D. S. **Aplicação do planejamento estratégico a partir da análise SWOT: um estudo numa empresa de tecnologia da informação**. Anais do IX Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe, 2017. Disponível em: <http://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/7595>. Acesso em: 22 jun. 2025.

CRUZ, T. **Manual de planejamento estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar**. São Paulo: Atlas, 2017.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo para visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

DOS SANTOS, L. D. P. G.; MACEDO, N. C.; ARAUJO, D. O.; SOUZA, J. P. A. **Aplicação do QFD para avaliação da qualidade dos processos em uma equipadora de som automotivo**. XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção ENEGEP, 2017. Disponível em: https://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_244_416_32680.pdf. Acesso em: 25 jan. 2025.

FALLER, L. P.; ALMEIDA, M. I. R. Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo. **Revista de Administração**, v. 49, n. 1, p. 171-187, 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716303314>. Acesso em: 13 jun. 2025.

FREITAS, I. Z.; LAGO, S. M. S.; BULHÕES, R. Proposta de planejamento estratégico para melhorias na gestão de um Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT). **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 1, p. 257-283, 2020. Disponível em: <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/1759>. Acesso em: 24 jun. 2025.

GANGA, G. M. D. **Trabalho de conclusão de curso (TCC) na engenharia de produção: um guia prático de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2012.

GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**

2024. 2024. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2025/03/Brasil-RE-2024-2025-VF.pdf>. Acesso em: 19 mai. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, E. L.; DIAS, E. J.; AMARAL, G. D. G.; CORREGOZINHO, M. F.; RODRIGUES, P. **Diagnóstico organizacional**. 2007. Projeto de Pesquisa (Curso de Administração com Habilitação em Logística) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2007.

GOVERNO BRASILEIRO. **Brasil registra abertura de 1,4 milhão de pequenos negócios no primeiro trimestre do ano**. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias/2025/04/brasil-registra-abertura-de-1-4-milhao-de-pequenos-negocios-no-primeiro-trimestre-do-ano>. Acesso em: 19 mai. 2025.

HILL, C.; JONES, G. **O essencial da administração estratégica**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização: conceitos**. São Paulo: Cengage, 2019.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e Estados**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ce/fortaleza.html>. Acesso em: 23 out. 2025.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa mensal de comércio**. 2025. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/230/pmc_2024_dez.pdf. Acesso em: 19 mai. 2025.

JACOMETE, B. O. O papel das micro e pequenas empresas na economia brasileira. **Revista Eletrônica de Debates em Economia**, v. 7, n. 1, 2018. Disponível em: <http://periodicos.unifacel.com.br/rede/article/view/1709>. Acesso em: 10 mar. 2025.

JÚNIOR, I. I. B.; RIBEIRO, I. L. Planejamento Estratégico: um estudo teórico da importância do planejamento estratégico para as organizações. **Qualia: a ciência em movimento**, v. 6, n. 2, p. 01-26, 2020. Disponível em: <https://revistas.unifan.edu.br/index.php/RevistaICSA/article/view/766>. Acesso em: 22 abr. 2025.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística; Revisão técnica: Arão Sapiro. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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

LAFER, C. **Estratégia**. 2019. Disponível em: <https://www.academia.org.br/artigos/estrategia>. Acesso em: 04 jan. 2025.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

LEMES JÚNIOR, A. B.; PISA, B. J. **Administrando micro e pequenas empresas: empreendedorismo & gestão**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

LIMA, J. S. O planejamento estratégico como ferramenta de gestão. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 3, n. 3, p. 58-69, 2018. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/planejamento-estrategico>. Acesso em: 09 jan. 2025.

LOBATO, D. M.; FILHO, J. M.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

LOPES, L. F. **Processo de planejamento estratégico em empresas da construção de edificações**. 2023. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo, 2023.

MARINHO, F. S. **Planejamento Estratégico: um estudo de caso na Shalom Festas**. 2023. 84f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, 2023.

MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MIRANDA, I. **Microempresa (ME): guia completo com detalhes da microempresa, quem pode abrir uma, condições, facilidades e mais**. Contábeis, 2024. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/empresarial/microempresa/>. Acesso em: 10 mar. 2025.

NEWMAN, W. H.; WARREN, K. **Administração Avançada**. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 35. ed. Barueri: Atlas, 2023.

OLIVEIRA, I. R. C.; ANDRADE, J. N. T.; SENA, L. H. S.; MOTA, L. O. Os desafios de sobrevivência das micro e pequenas empresas. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 16, n. 64, p. 203-213, 2022. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3664>. Acesso em: 10 mar. 2025.

OLIVEIRA, L. O. **Consultoria organizacional**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

OLIVEIRA, O. J. **Curso básico de gestão da qualidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PEREIRA, M. F. **Administração estratégica**. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2011. Disponível em: http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/pnap/videos/Bacharelado_Modulo6/administracao_estrategica/livro.pdf. Acesso em: 09 jan. 2025.

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.

ROCHA, D. **Impacto da pandemia nas vendas de varejo: um estudo de caso na loja Zandoná Sports.** 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Campus Palmeira das Missões, 2021.

ROCHA, M. Microempresas no Brasil: análise do período de 1984 a 2005. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 14, n. 2, p. 420-440, 2008. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/39329>. Acesso em: 19 mai. 2025.

SANT'ANA, G. C. S. Análise do plano diretor municipal de Duque de Caxias (RJ) a luz do planejamento estratégico. **Boletim do Gerenciamento**, [S.l.], n. 36, p. 45-55, 2023. ISSN 2595-6531. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/761>. Acesso em: 09 jan. 2025.

SANTANA, P. **Apenas 10% das médias empresas no Brasil têm planejamento de longo prazo, revela pesquisa.** InfoMoney, 2020. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/apenas-10-das-medias-empresas-no-brasil-tem-planejamento-de-longo-prazo-revela-pesquisa/>. Acesso em: 20 mai. 2025.

SANTOS, D. A.; MORAES, G. A.; SOUZA, R. A.; LOPES, T. S. A. A importância do planejamento tributário para as micro e pequenas empresas. **Aten@ - Revista Digital de Gestão & Negócios**, v. 2, n. 4, p. 19-31, 2022. Disponível em: <https://periodicosunimes.unimesvirtual.com.br/index.php/gestaoenegocios/article/view/1343>. Acesso em: 10 mar. 2025.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil.** 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 22 abr. 2025.

SEBRAE. **Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI.** 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 10 mar. 2025.

SEBRAE. **Empreendedorismo e inovação.** 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/empreendedorismo-e-inovacao,a680ce1f53b9d710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 19 mai. 2025.

SEBRAE. **Microempresas foram segmento que mais cresceu entre pequenos negócios abertos em 2024.** 2025. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/microempresas-foram-segmen-to-que-mais-cresceu-entre-pequenos-negocios-abertos-em-2024/>. Acesso em: 22 abr. 2025.

SEBRAE. **Varejo no Brasil: cenário atual, futuro e oportunidades.** 2025. Disponível em: <https://sebraeplay.com.br/content/varejo-no-brasil-cenario-atual-futuro-e-oportunidades>. Acesso em: 19 mai. 2025.

SILVA, A. A.; SILVA, N. S.; BARBOSA, V. A.; HENRIQUE, M. R.; BAPTISTA, J. A. A

utilização da Matriz Swot como ferramenta estratégica - um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/26714255.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2025.

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

SILVA, J. N. B.; AMORIM, D. A. Planejamento Estratégico nas empresas de pequeno porte. **Revista GETEC - Gestão, Tecnologia e Ciências**, v. 12, n. 38, p. 70-85, 2023. Disponível em: <https://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/2980>. Acesso em: 20 mai. 2025.

SILVA, J. N. B.; BORGES, M. A. D. A.; AMORIM, D. A. **A importância do planejamento estratégico nas empresas de pequeno porte.** 2021. Disponível em: <http://repositorio.fucamp.com.br/jspui/handle/FUCAMP/570>. Acesso em: 22 jun. 2025.

SILVA, R. H. D.; CASTRO, L. F. M.; SILVA, A. S. B. Planejamento estratégico: um estudo de caso na empresa FSI Serviços. **Revista Científic@ Universitas**, v. 9, n. 1, p. 59-75, 2022. Disponível em: <http://revista.fepi.br/revista/index.php/revista/article/view/819>. Acesso em: 23 jun. 2025.

SOARES, A. **O que é varejo? Conheça o conceito e entenda como o e-commerce transformou o comércio varejista.** 2024. Disponível em: <https://www.g4educacao.com/blog/o-que-e-o-segmento-de-varejo-e-ecommerce-conceito>. Acesso em: 18 abr. 2025.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZALUSKI, F. C.; HEDLUND, P. R.; SAUSEN, J. O. O diagnóstico organizacional como estratégia de aperfeiçoamento da gestão: um estudo em uma agroindústria familiar rural. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 17, n. 1, p. 1-10, 2019. Disponível em: <http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/4631>. Acesso em: 11 fev. 2025.

ZICA, R. M. F.; MARTINS, H. C. Sistema de garantia de crédito para micro e pequenas empresas no Brasil: proposta de um modelo. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, p. 181-204, 2008. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6630>. Acesso em: 22 abr. 2025.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS APLICADO COM O PROPRIETÁRIO
DO COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO**

1. O que lhe motivou a abrir esta empresa?
2. Como a organização se vê no futuro?
3. Quais princípios éticos a empresa valoriza em seu dia a dia?
4. O que você entende por planejamento estratégico?
5. A organização já passou por algum processo de planejamento anteriormente? Em caso afirmativo, qual ou quais processos foram realizados?
6. Levando em consideração o atual momento da empresa, você considera importante a realização de um planejamento estratégico?
7. Em relação ao mercado de atuação, quais aspectos podem favorecer e quais aspectos podem prejudicar o desenvolvimento da empresa?