



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE TECNOLOGIA E GEOCIÊNCIAS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO

CRISTINA MARIA SANTOS DA SILVA

**PROPOSTA DE ABORDAGEM PARA ELABORAÇÃO E APLICAÇÃO DO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO  
RAMO VAREJISTA**

RECIFE

2025

CRISTINA MARIA SANTOS DA SILVA

**PROPOSTA DE ABORDAGEM PARA ELABORAÇÃO E APLICAÇÃO DO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS  
DO RAMO VAREJISTA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre Profissional em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gerência da Produção.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Dumke de Medeiros.

Recife

2025

.Catalogação de Publicação na Fonte. UFPE - Biblioteca Central

Silva, Cristina Maria Santos da.

Proposta de abordagem para elaboração e aplicação do planejamento estratégico para micro e pequenas empresas do ramo varejista / Cristina Maria Santos da Silva. - Recife, 2025.

74f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Tecnologia e Geociências, Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção, 2025.

Orientação: Denise Dumke de Medeiros.

Inclui Referências.

1. Planejamento estratégico; 2. Sistemas de gestão da qualidade; 3. Ferramentas de gestão. I. Medeiros, Denise Dumke de. II. Título.

UFPE-Biblioteca Central

CRISTINA MARIA SANTOS DA SILVA

**PROPOSTA DE ABORDAGEM PARA ELABORAÇÃO E APLICAÇÃO DO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS  
DO RAMO VAREJISTA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Tecnologia e Geociências, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre Profissional em Engenharia de Produção. Área de Concentração: Gerência da Produção.

Aprovada em: 12/12/2025.

**BANCA EXAMINADORA**

Participação por videoconferência

Profa. Dra. Denise Dumke de Medeiros (Orientadora)  
Universidade Federal de Pernambuco

Participação por videoconferência

Prof. Dr. Rodrigo José Pires Ferreira (Examinador  
Interno) Universidade Federal de Pernambuco

Participação por videoconferência

Prof. Dr. Milton Vieira Júnior (Examinador Externo)  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por abençoar, inspirar e iluminar a minha vida, permitindo que eu alcançasse os meus objetivos.

Aos meus pais, Ramos e Eronilda, que sempre me apoiaram e incentivaram os meus sonhos, me ensinado a persistir e lutar pelo que acredito.

Ao meu marido João, por seu amor, apoio e incentivo, que me conduziram a superar todas as dificuldades.

Aos meus filhos, Jéssica e Davi, aos quais procuro ensinar que a educação transforma vidas e que, com esforço, podemos alcançar todos os nossos sonhos.

À minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dra. Denise Dumke de Medeiros, pela dedicação, paciência e ensinamentos.

Aos professores examinadores, Prof. Dr. Rodrigo Ferreira e Prof. Dr. Milton Vieira Júnior pelas orientações e contribuições na minha pesquisa.

Aos demais docentes Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção da UFPE do pelos ensinamentos.

À Empresa patrocinadora do meu curso de mestrado que acreditou no meu trabalho e na seriedade da pesquisa.

Aos colegas da Turma II 2023.2 do Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção da UFPE pelo companheirismo.

“Quando você vê um negócio bem-sucedido é porque alguém, algum dia, tomou uma decisão corajosa”. (Peter Drucker 1909-2005).

## RESUMO

Considerando a importância das micro e pequenas empresas varejistas para a economia do país e a alta taxa de mortalidade deste tipo de organização, o planejamento estratégico aplicado de maneira compatível com a realidade das empresas se mostra eficiente no tocante à identificação dos seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças definindo a missão, visão e os valores dos pequenos empreendimentos estabelecendo o caminho a ser percorrido de maneira clara e objetiva, contribuindo na tomada de decisões das ações necessárias para a empresa se manter competitiva diante do mercado a qual está inserida, na otimização dos recursos geralmente limitados e no atendimento às expectativas dos clientes. A presente pesquisa é um estudo de caso de natureza aplicada, exploratória, qualitativa. O objetivo deste estudo é propor uma abordagem acessível, com linguagem simples objetivando o menor custo possível para aplicar o planejamento estratégico orgânico capaz de atender as reais necessidades das micro e pequenas empresas varejistas através do diagnóstico organizacional propondo ações que o levem a aumentar a competitividade e fidelizar os clientes seja através de um conhecimento mais profundo do cliente, um mix de produtos ou serviços mais atrativos ou através de processos internos mais eficientes utilizando de forma inteligente os recursos disponíveis. A abordagem proposta é composta de 7 etapas e foi aplicada em um estudo de caso. Como resultados da aplicação do planejamento proposto e da adoção de um sistema de gestão da qualidade mais estruturado, espera-se que a empresa tenha condições de tornar-se competitiva, ponderando que as ferramentas de qualidade demonstradas na pesquisa são de suma importância para a sobrevivência de organizações de qualquer ramo ou porte. Espera-se ainda alcançar impactos no âmbito social com a geração de empregos para a comunidade local, acreditasse que os impactos ocorram também na economia com a visualização também de outros estabelecimentos da mesma localidade, dos mais diversos setores, possibilitando que o sistema econômico local volte a circular, ajudando no desenvolvimento do entorno atraindo outros empreendedores para a região. Quanto aos impactos ambientais desejasse que com o melhoramento das pequenas empresas causado pela aplicação da abordagem, os clientes passem a priorizar os estabelecimentos próximos às suas moradias diminuindo os deslocamentos e reduzindo a emissão de gases poluentes na atmosfera.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico, Sistemas de gestão da qualidade, Comércio, Cliente, Ferramentas de gestão.

## ABSTRACT

Considering the importance of micro and small retail businesses to the country's economy and the high mortality rate of this type of organization, strategic planning applied in a way that is compatible with the reality of these companies proves efficient in identifying their strengths and weaknesses, opportunities and threats, defining the mission, vision, and values of small businesses, establishing a clear and objective path to be followed, contributing to decision-making regarding the actions necessary for the company to remain competitive in the market in which it operates, optimizing generally limited resources, and meeting customer expectations. This research is an applied, exploratory, qualitative case study. The objective of this study is to propose an accessible approach, with simple language aiming for the lowest possible cost, to apply organic strategic planning capable of meeting the real needs of micro and small retail businesses through organizational diagnosis, proposing actions that lead to increased competitiveness and customer loyalty, whether through a deeper understanding of the customer, a more attractive mix of products or services, or through more efficient internal processes using available resources intelligently. The proposed approach consists of 7 steps and was applied in a case study. As a result of applying the proposed planning and adopting a more structured quality management system, it is expected that the company will be able to become competitive, considering that the quality tools demonstrated in the research are of paramount importance for the survival of organizations of any sector or size. It is also expected to achieve social impacts through job creation for the local community. It is believed that impacts will also occur in the economy with the establishment of other businesses in the same location, from various sectors, allowing the local economic system to circulate again, helping in the development of the surrounding area and attracting other entrepreneurs to the region. Regarding environmental impacts, it is hoped that with the improvement of small businesses caused by the application of the approach, customers will prioritize establishments near their homes, reducing travel and decreasing the emission of polluting gases into the atmosphere.

**Keywords:** Strategic planning, Quality management systems, Commerce, Customer, Management tools.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura do Trabalho.....	15
Figura 2 - Desdobramento de planos estratégicos em planos táticos e operacionais.....	17
Figura 3 - Evolução dos modelos de planejamento .....	19
Figura 4 - Características do cliente na era de serviços.....	21
Figura 5 - Ciclo PDCA .....	28
Figura 6 - Exemplo de planilha 5W2H.....	29
Figura 7 - Fases do crescimento organizacional de Greiner .....	32
Figura 8 - Matriz SWOT.....	41
Figura 9 - Fatores que moldam a escolha da estratégia nas empresas.....	45
Figura 10 - Fluxograma da abordagem proposta.....	47
Figura 11 - Análise SOWT realizada na empresa.....	55
Figura 12 - Fatores que moldaram as estratégias da empresa.....	58

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Classificação das empresas segundo o número de funcionários.....	25
Tabela 2 - Roteiro para implementação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas varejistas... ..	48
Tabela 3 - Plano de ação da empresa.....	59

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1	JUSTIFICATIVA... ..	12
1.2	OBJETIVOS DO TRABALHO .....	13
1.3	METODOLOGIA.....	13
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	14
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>16</b>
2.1	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1.1	Planejamento e estratégia.....	16
2.1.2	Planejamento estratégico.....	18
2.1.3	Cliente .....	20
2.1.4	Mercado .....	22
2.1.5	Comércio.....	22
2.1.6	Classificação das empresas .....	24
2.1.7	Ferramentas de gestão.....	26
2.1.7.1	Análise SWOT .....	26
2.1.7.2	Ciclo PDCA .....	27
2.1.7.3	5W2H.....	29
2.1.7.4	Metodologia SMART... ..	30
2.1.8	Sistemas de gestão da qualidade.....	30
2.1.9	Abordagens motivacionais.....	31
2.1.10	Curva de Greiner .....	31
2.1.11	Identidade Organizacional.....	32
2.2	REVISÃO DA LITERATURA... ..	32
2.3	CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO .....	36
<b>3.</b>	<b>ABORDAGEM PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO VAREJISTA.....</b>	<b>38</b>
3.1	APRESENTAÇÃO DA ABORDAGEM PROPOSTA AOS ENVOLVIDOS, CONSCIENTIZAÇÃO DO PEQUENO EMPRESÁRIO E ENVOLVIMENTO DA EQUIPE.....	39
3.2	DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL... ..	39

3.2.1	<b>Definição da missão .....</b>	<b>40</b>
3.2.2	<b>Definição da visão .....</b>	<b>40</b>
3.2.3	<b>Definição dos valores .....</b>	<b>40</b>
3.3	REALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO ATRAVÉS DA ANÁLISE SWOT.....	41
3.3.1	<b>Análise do ambiente interno.....</b>	<b>42</b>
3.3.2	<b>Análise do ambiente externo.....</b>	<b>42</b>
3.4	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E METAS.....	43
3.5	ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	44
3.6	ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO.....	45
3.7	ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO.....	46
3.8	CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO.....	47
4.	<b>APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL VAREJISTA.....</b>	<b>50</b>
4.1	APRESENTAÇÃO DA ABORDAGEM NA EMPRESA PARA CONSCIENTIZAÇÃO DO GESTOR E ENVOLVIMENTO DA EQUIPE....	51
4.2	DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	51
4.2.1	<b>Definição da missão.....</b>	<b>52</b>
4.2.2	<b>Definição da visão.....</b>	<b>53</b>
4.2.3	<b>Definição dos valores.....</b>	<b>53</b>
4.3	REALIZAÇÃO DA ANÁLISE SWOT.....	53
4.3.1	<b>Análise do ambiente interno.....</b>	<b>54</b>
4.3.2	<b>Análise do ambiente externo.....</b>	<b>54</b>
4.4	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E METAS.....	56
4.5	ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	57
4.6	ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO.....	58
4.7	ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO.....	60
4.8	CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO.....	61
5	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>63</b>
5.1	DIFICULDADES E LIMITAÇÕES.....	64
5.2	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	65
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>66</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico pode ser definido como sendo uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, objetivando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando a capacitação da organização para este processo de adequação (OLIVEIRA, 1998). É uma ferramenta de gestão usada para orientar as empresas a tomar decisões de curto, médio e longo prazo a partir da identificação dos seus pontos fortes, fracos, e conhecer as oportunidades e ameaças. Esse planejamento indica a trajetória da empresa, onde ela está e onde quer chegar e quais ações são necessárias para alcançar os seus objetivos.

Rasmussen (1990) afirma que o planejamento estratégico é importante, pois torna o processo decisório mais eficiente, estimulando o desenvolvimento e o crescimento da empresa no cumprimento dos objetivos estratégicos, facilitando e consolidando a integração de informações e fortalecendo o espírito de equipe. Além disso, o planejamento estratégico torna a empresa mais preparada para as mudanças (ROSSI; LUCE, 2002).

O planejamento estratégico é fundamental para empresas independentemente do porte, podendo ser implementado em uma pequena *startup* ou até grandes corporações.

Constantemente, o planejamento estratégico é visto como uma ferramenta formal e complexa cuja aplicação demanda tempo e dinheiro, sendo inerente em grandes empresas, entretanto, seus benefícios podem ser usufruídos também por micro e pequenas empresas (SANTOS, 2005).

Brinckmann *et al.* (2010) afirmam que o planejamento aumenta a performance das pequenas empresas, entretanto, seu desenvolvimento pode ser prejudicado se for informal, desestruturado, iterativo e irregular.

As micro, pequenas e médias empresas são extremamente relevantes no contexto socioeconômico brasileiro, sendo identificadas como poderoso fator de promoção social, base de estabilidade política e força propulsora de desenvolvimento, dada sua capacidade de, simultaneamente, gerar empregos e incorporar tecnologia. Segundo Bortoli Neto (1980), as pequenas empresas são essenciais e indispensáveis nas economias desenvolvidas e em desenvolvimento. Apesar de toda a importância das microempresas para a economia do país, o setor apresenta a maior taxa de mortalidade de negócios nos cinco primeiros anos de sua existência segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2023).

Segundo o Sebrae (2025), no Observatório Setorial Territorial, o Brasil registrou uma taxa de criação de novas empresas de 52,3% no comércio varejista, sendo 71,1% de MEI, 21,7%

ME e 5,43% de EPP, até outubro deste ano cerca de 5,4 milhões de empresas varejistas foram consideradas ativas pela Receita Federal, dessas, 82,1% são micro e pequenas empresas. Em 2024, apenas as micro e pequenas empresas varejistas empregavam aproximadamente 5,4 milhões de pessoas no país.

A partir de um setor com números tão expressivos, o intuito deste trabalho é propor uma abordagem para pequenas e microempresas do setor de varejo adotarem para implantação do planejamento estratégico através das ferramentas mais indicadas para o perfil da empresa e suas necessidades, traçando ações que efetivamente venham contribuir para a conquista de vantagens competitivas.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Segundo o SEBRAE (2023) em um relatório técnico intitulado Sobrevivência das empresas mercantis brasileiras, publicado pelo em 31 de março de 2023, utilizando dados públicos de CNPJ da base da Receita Federal do Brasil para empresas criadas entre 2017 e 2021, com status checado no final de 2022 classificando como ativa ou baixada, em 5 anos a taxa de sobrevivência dos MEIs é de 57,7%, MEs em 74,3%, EPPs em 78,6% e das demais 83,4%. Os dados reforçam a importância do planejamento estratégico para os Microempreendedores Individuais.

Awladthani et al. (2023) afirmam que as PMEs são amplamente consideradas como motores de crescimento econômico e que os países desenvolvidos e em desenvolvimento colhem enormes benefícios das PMEs que são proficientes em acelerar a economia de um país. As economias em desenvolvimento começaram a focar no papel crucial que as PMEs podem desempenhar em seu desenvolvimento. (MAAD, 2008).

Diversos fatores afetam o desenvolvimento das PMEs, recursos financeiros, compreensão do cliente, conhecimento do mercado, expertise, recursos humanos, motivação, planejamento estratégico de longo prazo e capacidade de superar obstáculos (SAVAGE & BROMMELS, 2008; KARADAG 2015; KUMAR & RAO, 2015).

Segundo Drucker (1981) um outro problema enfrentado pelas pequenas empresas é o fato de geralmente serem empresas familiares, nas quais a ocupação dos cargos-chave é prioritariamente por membros da família, nem sempre capacitados. Este fato causa desmotivação entre os funcionários capazes e competentes, que poderiam ser melhor aproveitados na estrutura administrativa da pequena empresa.

Apesar da importância crescente do planejamento estratégico e dos avanços na sua aplicação para a tomada de decisões nas organizações, há um segmento no qual o uso deste instrumento de análise é raro: o das pequenas empresas (COELHO & SOUZA, 1999).

A pesquisa pretende demonstrar que a implementação do planejamento estratégico em pequenos negócios varejistas trará benefícios através do conhecimento do seu cliente, um melhor entendimento sobre os concorrentes, identificação de oportunidades e ameaças que possam impactar a empresa além da definição da missão, visão, valores e os objetivos que se deseja alcançar através de uma proposta de abordagem para esta implementação.

## 1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

O objetivo geral deste trabalho é propor uma abordagem que auxilie as micro e pequenas empresas do setor de varejo na adoção das ferramentas de planejamento estratégico para o aumento da competitividade.

A implantação do planejamento estratégico de forma adequada em pequenas empresas pode significar o diferencial entre o fracasso e o sucesso garantindo a continuidade do negócio ao longo dos anos e orientando o seu crescimento de maneira controlada otimizando o uso dos recursos e esforços, permitindo antecipar desafios e ou oportunidades futuras proporcionando a tomada de decisão de maneira assertiva levando a vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

Os objetivos específicos necessários para o alcance do objetivo traçado são os seguintes:

- Aplicar a abordagem proposta, para auxiliar uma microempresa a traçar ações estratégicas guiadas pelo entendimento das forças, fraquezas internas e oportunidades e ameaças externas;
- Listar e priorizar as melhorias para os processos através da aplicação de ferramentas de gestão.

## 1.3 METODOLOGIA

Segundo Silva e Menezes (2001), este trabalho pode ser classificado, quanto à sua natureza, como uma pesquisa aplicada, pois é dirigido à solução de um problema específico. Para sua realização, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória visando tornar o problema mais evidente, e utilizou-se uma abordagem qualitativa, com o uso de palavras para descrever o

fenômeno em vez de instrumentos estatísticos para comprovar ou refutar as questões estudadas.

Na abordagem qualitativa as variáveis são quantificadas, porém o foco maior é na perspectiva dos indivíduos que estão sendo estudados e na interpretação do ambiente onde ocorre o problema, ou seja, o ambiente natural dos indivíduos é o ambiente da pesquisa.

Segundo Bryman (1989) a pesquisa que utiliza a abordagem qualitativa encaminha-se para ser menos estruturada e poder captar as perspectivas e interpretações dos indivíduos pesquisados, tornando o controle da pesquisa mais crítico.

O procedimento utilizado foi o estudo de caso, o qual tem como finalidade a análise profunda da empresa e do ambiente no qual está inserida visando traçar estratégias para alcançar os objetivos descritos neste trabalho com uma abordagem indutiva.

Segundo Miguel (2012), o método indutivo é utilizado quando procura-se validar um conhecimento ou afirmação sobre algo. Nesta pesquisa com a análise aprofundada da empresa e seu ambiente, o objetivo é identificar padrões, temas e construir uma compreensão holística, que pode levar ao desenvolvimento de novas teorias ou generalizações mais amplas. O estudo de caso é uma metodologia de pesquisa qualitativa que se alinha naturalmente a essa abordagem, focando na profundidade e contexto.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, conforme descritos a seguir e representado na Figura 1.

No Capítulo 1 são apresentadas a introdução, justificativa, objetivos e metodologia adotada para a realização do trabalho. No Capítulo 2 são apresentados o referencial teórico e a revisão da literatura.

No terceiro capítulo é apresentada a abordagem proposta para implementação do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas do ramo varejista. No Capítulo 4 é descrita a aplicação da abordagem proposta em um microempreendedor individual varejista visando a adoção de um sistema de gestão da qualidade estruturado considerando as necessidades e peculiaridades da empresa a fim de proporcionar condições de torná-la competitiva através das práticas de qualidade apresentadas na pesquisa. E, no quinto capítulo, são expostos os resultados obtidos e as considerações finais em relação ao estudo.



Figura 1 – Estrutura do trabalho



Fonte: Elaborada pela própria autora.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos que embasaram o desenvolvimento desta pesquisa. Na primeira seção é mencionada a base teórica deste trabalho e a literatura especializada sobre o tema, e na segunda, é apresentada a revisão da literatura, com a análise preliminar dos estudos desenvolvidos relacionados ao tema.

### 2.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão expostos os principais conceitos nos quais o trabalho será embasado, sendo eles: Planejamento, Estratégia, Planejamento estratégico, Cliente (Marketing de Relacionamento, Valor percebido pelo cliente), Mercado, Comércio (Varejo, Atacado, Atacarejo), Classificação das empresas. Serão também apresentados os conceitos de algumas Ferramentas de gestão, Sistemas de gestão da qualidade, Abordagens motivacionais e Curva de Greiner.

#### 2.1.1 Planejamento e estratégia

Por definição, planejamento significa o ato ou efeito de planejar, a preparação de um trabalho, uma tarefa através do estabelecimento de métodos convenientes. A determinação de um conjunto de procedimentos, ações, visando a realização de determinado projeto.

Desta forma, o planejamento proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais (MEGGINSON et al., 1986).

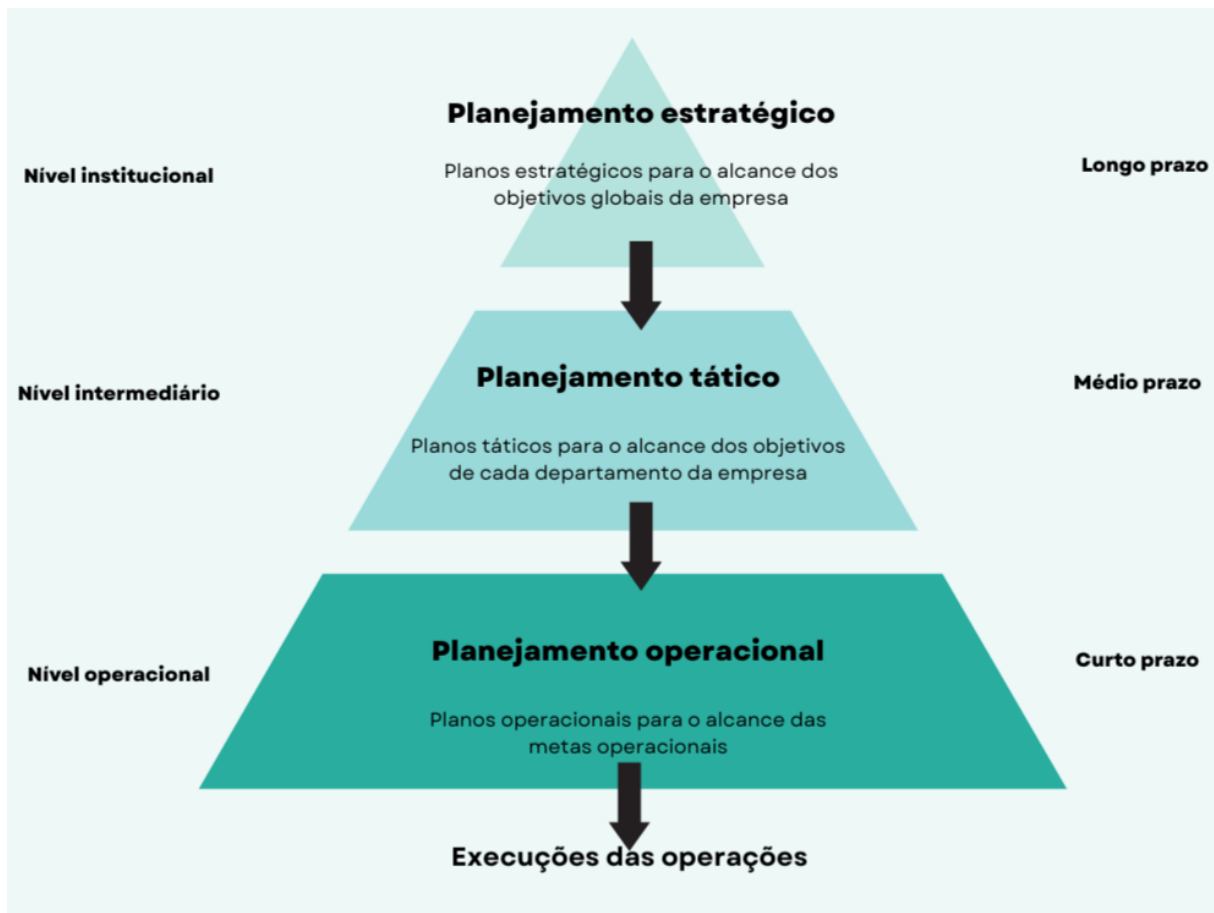
Taylor foi o precursor da organização metódica do trabalho. O planejamento na Administração Científica surgiu para substituir a improvisação, sendo utilizado nas atividades operacionais auxiliando na escolha das ferramentas, estratégias e dos métodos mais adequados para a produção, visando o aumento de produtividade.

Por volta da década de 1960, Ansoff (1965) considerava o conceito de estratégia como algo novo na área administrativa. Nas décadas de 1970 e 1980, a estratégia foi um tema pesquisado exaustivamente e, nos dias de hoje, a estratégia empresarial é amplamente utilizada no mundo dos negócios. Para Mintzberg *et al.* (1999), atualmente a estratégia é uma ferramenta gerencial imprescindível para as empresas.

A palavra estratégia vem do grego “*stratego*” e significa literalmente a arte da liderança. Era utilizada para designar a função do chefe do exército. Durante vários séculos os militares utilizaram esta palavra para apontar o caminho que era dado à guerra, visando a vitória.

Segundo Chiavenato (2014), existe um desdobramento do plano estratégico em tático e operacional, onde ocorre a divisão da estratégia geral da empresa em planos mais específicos e mais detalhados para cada área e nível da organização.

Figura 2 – Desdobramento de planos estratégicos em planos táticos e operacionais



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

O Planejamento estratégico é um processo gerencial que avalia as questões principais da empresa, considerando a análise do ambiente externo e interno, determinando uma direção ampla e generalizada para a organização. O planejamento estratégico possui um horizonte de longo prazo e sua elaboração é responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, embora a participação de outros níveis seja fundamental para que o plano se torne adequado para a realidade da empresa.

Planejamento tático é o nível intermediário, que interpreta o planejamento estratégico em

ações mais específicas, é desenvolvido pelo nível intermediário das organizações como gerentes ou chefes de departamentos, define metas e planos de ação para cada área considerando um horizonte de médio prazo. O planejamento tático coordena as atividades otimizando os recursos existentes dentro de cada área.

O Planejamento operacional é o nível mais detalhado e de prazos mais curtos, é responsável pelas atividades diárias, é ele quem define as tarefas específicas e o plano de ação de cada unidade da empresa visando a eficiência na execução. É ele quem transforma os objetivos do plano tático em tarefas executáveis.

### 2.1.2 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico teve sua origem desde a antiguidade com a concepção de estratégias militares na condução de guerras. Durante a Segunda Guerra Mundial, a necessidade de planejar ações em larga escala contribuiu para o desenvolvimento de ferramentas de planejamento. Porém o planejamento como conhecemos hoje surgiu no final na década de 1950 e mais intensamente na década de 1970 para atender às mudanças econômicas e a competitividade crescente.

De acordo com Porto & Belfort (2001), antes da Segunda Guerra Mundial, o planejamento que ocorria era mais comum em processos de fabricação em setores isolados, não era difundido em toda a organização.

Conforme Lobato (2000), até a década de 1950 as transformações na sociedade e também no mundo dos negócios aconteciam em ritmo lento e uniforme. Porém a partir desse período os parâmetros da administração científica e dos negócios passaram a ter uma maior importância e um controle maior dos gestores.

Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

Vasconcellos Filho (1978) descreve planejamento estratégico como uma metodologia de pensamento participativo que define o caminho que a empresa deve seguir através da descoberta de objetivos válidos e não subjetivos, segundo o autor após a utilização desta metodologia é gerado um documento escrito como produto final chamado de Plano Estratégico.

Almeida (2003) considera que planejamento estratégico consiste em ordenar as ideias

focando na identificação da direção a ser seguida pela empresa, compondo dessa forma, a ferramenta administrativa cujo objetivo é a construção dos fatos e das ideias.

Para Chiavenato (2006) o planejamento estratégico se configura através de três critérios importantes: a visão do futuro, os fatores ambientais externos e os fatores organizacionais internos. Começa com a elaboração de onde se quer chegar no futuro e é a visão que descreve o mundo em um estado ideal. Desta forma são explorados os fatores internos e externos.

Planejamento estratégico pode também ser definido como plano de ação flexível baseado na missão, visão e no modelo de negócio que guia o futuro da empresa, ferramenta chave para identificar oportunidades futuras, planejar traz uma vantagem perante a concorrência. O planejamento estratégico capacita o gestor para definir metas, objetivos e traçar as melhores estratégias para alcançar os objetivos definidos considerando os recursos humanos, financeiros, materiais entre outros.

Figura 3 – Evolução dos Modelos de Planejamento

Décadas	Abordagem	Características principais	Deficiências
1950	<b>Planejamento Orçamentário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orçamento anual</li> <li>• Quantitativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se compromete com previsões de longo prazo</li> </ul>
1960	<b>Planejamento de Longo Prazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extrapolação do orçamento</li> <li>• Projeção de tendências</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não faz previsão de alterações ambientais</li> </ul>
1970	<b>Planejamento Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define a direção da empresa</li> <li>• Análise de mudanças ambientais externas</li> <li>• Análise dos recursos internos</li> <li>• <b>Qualitativo</b></li> <li>• <b>Longo prazo</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiência na implementação</li> </ul>
1980	<b>Administração Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisões administrativas seguem a estratégia</li> <li>• Foco na análise e implementação</li> <li>• <b>Longo prazo</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não desenvolve uma abordagem sistêmica</li> </ul>
1990	<b>Gestão Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamento sistêmico</li> <li>• Integração planejamento e controle</li> <li>• Gestão da mudança</li> <li>• Aprendizagem organizacional</li> <li>• Eficiência e eficácia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de integração mais apurada com os modelos de mudança organizacional</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Almeida e Lobato (2007).

De acordo com ALMEIDA (1994), o processo de planejamento estratégico nas pequenas empresas deve ser simplificado, pois o pequeno empresário não dispõe de tempo e recursos para realizar um plano estratégico complexo e muitas vezes, não possui a adequada formação para realizar as tarefas mais complicadas do processo, além disso o pequeno empresário é imediatista em suas atividades, exigindo rápido resultado de seus esforços.

Terence (2002) afirma que dentre as principais dificuldades encontradas pelos pequenos empresários para a formulação de um planejamento estratégico estão a falta de conhecimento da ferramenta, a falta de pessoal qualificado, falta de visão para longo prazo, o imediatismo ligado a resultados, a dificuldade de aceitar mudanças e a dificuldade de analisar seu ambiente e realizar um diagnóstico organizacional e suas estratégias.

Segundo Chiavenato (2010), o treinamento é muito importante para nivelar, com eficácia, as competências existentes com as desejadas pela organização. Para ele, o desempenho do trabalhador está ligado às suas habilidades e competências, mas para alcançar uma produtividade de excelência é necessário que o indivíduo seja motivado, pois é a motivação que cativa a pessoa para o treinamento, conferindo a atenção para o que é transmitido. Também é importante criar ferramentas possíveis de serem compreendidas por todos para que eles se tornem participativos do processo.

### 2.1.3 Cliente

Para o conceito de cliente, Pizzinatto *et al.* (2005) definem que se refere ao consumidor final dos produtos e serviços.

Grönroos (1993, p. 255) afirma que “cliente é uma única pessoa que compra e consome serviços”.

Karlow (1999, p. 96) define que “cliente é o comprador regular de mercadorias ou serviços”. O cliente determina o que quer, quando e onde, em que nível de qualidade, em qual quantidade e tudo isso a um preço que ele possa ou esteja disposto a pagar.

Marques (1997) sugere quatro tipos de clientes:

1. Cliente externo: é aquele que paga pelos produtos e serviços sem participar do processo de produção e realização do mesmo. É ele quem vem à mente de todos quando se fala de negócios;
2. Cliente pessoal: é aquele que influencia nossas vidas e nosso desempenho no trabalho. É formado por pessoas que amamos: o marido, a esposa, os filhos, os amigos e todos aqueles que convivem conosco, alimentando nossas necessidades emocionais e sociais. Mantê-los satisfeitos nos garante paz de espírito, apoio, reconhecimento, compreensão e realização como pessoa;
3. Cliente da concorrência: é o cliente externo que não compra de nós, mas sim, dos nossos concorrentes. A soma dos clientes externos com os clientes da concorrência forma a massa de clientes ativos que chamamos de mercado atual. O número de clientes externos que a empresa tem em relação ao mercado atual determina a fatia de mercado em um determinado

território definido;

4. Cliente interno: é aquele que faz ou deixa de fazer para que a expectativa do cliente final seja satisfeita/superada ou não. É a peça principal na qualidade total em serviços.

Albrecht (1992) apresenta a anatomia dos clientes que fazem parte da era dos serviços, são eles:

- *Baby Busters*: são as pessoas que nasceram depois de 1965, receberam esse nome em virtude da redução da natalidade infantil e estão subdivididos em:
  - a) pré-adolescentes (recebem influência dos pais na compra de produtos e serviços, como também podem influenciá-los; absorvem grande informação sobre os produtos e serviços através da propaganda de televisão e gostam de jogos futuristas);
  - b) adolescentes (representam grande poder de compra);
  - c) jovens adultos (representam um mercado potencial).
- *Baby Boomers*: são as pessoas que nasceram entre 1946 e 1964, representam o maior grupo de clientes potenciais e possuem poder de consumo;
- Tradicionalistas: são as pessoas que nasceram antes de 1946, possuem poder de compra.

As características dos tipos de clientes Tradicionais, *Baby Boomer* e *Baby Buster* acima descritos estão apresentadas no quadro a seguir.

Figura 4 – Características do cliente na era de serviços

<b><i>Tradicionais</i></b>	<b><i>Baby Boomer</i></b>	<b><i>Baby Buster</i></b>
1. quer que lhe vendam	1. quer ser servido	1. auto atendimento
2. compra produtos nacionais	2. compra produtos importados	2. compra produtos e serviços globais (globais + locais)
3. respeita a autoridade	3. desafia a autoridade	3. conquista a autoridade
4. honra a tradição	4. rompe tradições	4. diz não às tradições
5. é um cliente extremamente leal	5. é um cliente influenciado pelos fatos	5. é um cliente camaguru (camaleão + canguru)
6. ênfase na compra de produtos e serviços	6. ênfase no relacionamento	6. ênfase em produtos, serviços e no relacionamento
7. pergunta: por que é melhor?	7. pergunta: por que é diferente?	7. pergunta: por que é melhor, o diferencial e se recebe rápido?
8. paga em dinheiro	8. usa cartão de crédito	8. usa o homebank
9. compra o que o mercado quer vender	9. o mercado vende o que ele quer	9. a internet é o seu mercado

Fonte: Adaptado de ALBRECHT (1992).

A manutenção do bom relacionamento com o cliente é um dos fundamentos básicos nos negócios. Assim sendo, manter uma base de clientes rentáveis e fiéis é um pilar do marketing de relacionamento, as empresas não devem apenas buscar novos clientes, mas também se atentar à manutenção dos já existentes, uma vez que conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer e reter os já existentes (KOTLER; KELLER, 2018).

Las Casas (2019) define valor como o grau de benefício obtido como resultado da utilização e das experiências vividas com um produto.

Hunt (1982) defendia que o preço ou o valor de troca de qualquer mercadoria dependia do seu valor de uso ou utilidade, dado pelo uso que as pessoas fazem dela. O preço continuava sendo o valor de medida das coisas, mas o seu valor de utilidade era medido pela sua função.

Sob essa perspectiva, Kotler e Keller (2018) afirmam que o cliente escolhe a empresa cuja oferta tiver o maior valor percebido. Dessa forma, as empresas devem buscar criar valor para seus clientes, para que sejam alvo de suas escolhas e, posteriormente, possam ser fidelizados por meio do *marketing* de relacionamento.

#### 2.1.4 Mercado

Mercado deve ser entendido como o local em que operam as forças da oferta e demanda, através de vendedores e compradores, de tal forma que ocorra a transferência de propriedade da mercadoria através de operações de compra e venda.

Para Schumpeter (1961), o mercado é definido pela atitude das pessoas, ou agentes econômicos, que além de serem consumidoras e desenvolverem muitos outros afazeres, priorizam a ação econômica como sua principal atividade, pela aquisição de bens através da troca ou da sua produção.

O Mercado também pode ser definido como o espaço onde ocorre a compra e a venda de produtos e serviços.

#### 2.1.5 Comércio

O comércio pode ser definido como a troca de produtos. No passado, as trocas eram feitas por produtos de valor desconhecido onde cada um valorizava seu produto. Hoje, a troca é feita de forma indireta, uma pessoa troca o dinheiro pelo produto que deseja. A criação do dinheiro contribuiu para a simplificação e promoção do desenvolvimento do comércio.

É uma atividade com fins lucrativos que consiste na troca de bens ou serviços entre o ofertante e o demandante em um espaço físico ou virtual.

A origem do comércio teve seu início quando os seres humanos deixaram de viver como nômades e passaram a se estabelecer em terras fixas e cultivar alimentos e criar animais. O que excedia do seu consumo, alimentos, mercadorias e animais eram trocados entre as populações vizinhas, como não existia ainda uma moeda de valor, as mercadorias eram trocadas por outras o que deu origem às primeiras ações comerciais.



Por volta do século VI a.C. foi criada a moeda como meio de pagamento e a partir daí o comércio mudou sua dinâmica de transação e os bens e serviços adquiriram um valor simbólico em moedas feitas de metais como o bronze e o ouro.

Avanços tecnológicos importantes foram surgindo e mudaram a história da humanidade, como a máquina a vapor, ferrovias que permitiram a expansão do comércio com suas rotas, a internet e a globalização que mudaram completamente o estilo de vida das pessoas.

Na atualidade o comércio tornou-se uma atividade de alcance global praticamente sem fronteiras com exceção das nações com economia fechada. O crescimento do mercado ocorre ao mesmo tempo em todos os países e se desenvolve nas diversas modalidades de pagamento com moedas físicas e virtuais além de formas e prazos de entrega.

O comércio é categorizado em dois grupos principais de acordo com seu alcance:

Comércio interno quando se realiza nos limites de uma nação e externo ou internacional quando ocorre entre dois ou mais países respeitando a legislação de cada nação envolvida e os tratados internacionais (AZKUE, 2023).

Comércio varejista é o que vende o produto diretamente ao consumidor final, ou seja, quem vai usar o produto ou serviço. Pode ser uma grande empresa com filiais ou até mesmo pequenos empreendimentos de bairro, não importa o tamanho desde que venda diretamente ao consumidor final.

De acordo com Parente (2000), o varejo consiste em todas as atividades que envolvem o processo de venda de produtos ou de serviços para atender às necessidades pessoais do consumidor.

Segundo Giuliani (2003), o varejo funciona como um indicador para medir o mercado, os produtores usam o varejo para avaliar a aceitação do seu produto ou serviço. É também no varejo que se identificam as tendências do mercado, onde os produtores fazem propaganda e merchandising para atrair a atenção dos consumidores.

Comércio atacadista é a empresa que compra produtos ou serviços do fabricante com o objetivo de revendê-los aos varejistas.

Para Rosenbloom (2002), atacadistas são empresas que fazem vendas de bens para revenda ou uso industriais, pois compram e revendem para seus clientes, mantendo um estoque significativo.

Churchill e Peter (2000) afirmam que atacadistas são empresas que compram em grande quantidade, adquirem direitos de propriedade, armazenam e revendem os bens a varejistas e a outras organizações, para eles os atacadistas criam valores para fornecedores e para clientes, realizando funções de distribuição. Por isso, os atacadistas também são chamados de

distribuidores.

De acordo com Cobra (1985), o atacadista é uma instituição que compra e revende mercadorias a varejistas e a outros comerciantes e/ou estabelecimentos industriais, mas que não vende, em pequenas quantidades, a consumidores finais.

Segundo Las Casas (2019), as atividades atacadistas focam na intermediação entre o fornecedor e o varejista de pequeno porte, tornando-se essenciais na transferência de mercadoria, compra e seleção, transportes e financiamentos.

O atacarejo é uma mistura dos dois, atacado e varejo. Empresas como Makro, Atacadão, Assaí, Tenda e Roldão são os melhores exemplos. A principal diferença é a venda para os pequenos empreendimentos e também para os consumidores finais, uma vez que o atacado só vende para a revenda e o uso industrial, e o varejo vende apenas para o consumidor final e para o uso pessoal.

O *Cash and Carry* conhecido no Brasil como atacarejo, surgiu de acordo com Rodrigues (2014) na década de 1960 na Europa para atender pequenos varejistas e consumidores jurídicos, com uma maior variedade de produtos e sem muitos serviços, é o principal canal de compras que atende os grupos que não conseguem adquirir seus produtos diretamente das indústrias ou de atacadistas. O primeiro estabelecimento desse modelo foi inaugurado na Alemanha em 1964, em 1972 chegou ao Brasil trazido pela empresa Makro.

Segundo a Associação Brasileira dos Atacarejos (ABAAS, 2025), o setor é o que mais cresce no país, com mais de 2.000 lojas espalhadas por todo o território nacional, com faturamento anual que ultrapassa os R\$ 340 bilhões, que representa aproximadamente 3% do PIB nacional é também um importante empregador, com mais de 400 mil empregos diretos.

#### 2.1.6 Classificação das empresas

No Brasil são utilizados diversos critérios por diferentes instituições públicas e privadas para classificar as empresas. De acordo com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), o conceito de microempresa e empresa de pequeno porte é diversificado e varia de acordo com a região, o porte econômico-financeiro, o ramo de negócio e a forma jurídica.

O SEBRAE adota o critério estabelecido pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), que classifica as empresas de acordo com o número de funcionários e o setor de atuação da empresa.

Segundo o SEBRAE, O Microempreendedor Individual (MEI) é definido como a pessoa

que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional. O MEI pode ter apenas um único funcionário e não pode ser sócio nem titular de outra empresa.

Tabela 1: Classificação das empresas segundo o número de funcionários

<b>SETOR</b> <b>PORTE</b>	<b>Comércio e Serviços</b>	<b>Indústria</b>
Microempresa	Até 09	até 19
Empresa de pequeno porte	de 10 a 49	de 20 a 99
Empresa de médio porte	de 50 a 99	de 100 a 499
Empresa de grande porte	mais de 99	mais de 499

Fonte: SEBRAE (2000).

O Governo Federal, para fins de tributação e vigência do SIMPLES, diferencia a microempresa e empresa de pequeno porte, considerando o faturamento bruto anual (LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006).

A Lei Geral, também conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, foi criada pela Lei Complementar nº 123/2006 para regulamentar um tratamento favorecido, simplificado e diferenciado a esse setor, conforme disposto na Constituição Federal com o objetivo de fomentar o desenvolvimento e a competitividade das micro e pequenas empresas e dos Microempreendedores individuais a fim de gerar empregos, distribuir renda, aumentar a inclusão social além de reduzir a informalidade e fortalecer a economia. (SEBRAE, 2022).

A Lei Geral classifica as empresas quanto ao faturamento anual em:

- Microempreendedor Individual (MEI): Faturamento anual limitado a R\$ 81.000,00 e atividades permitidas em uma lista específica.
- Microempresa (ME): Faturamento anual de até R\$ 360.000,00.
- Empresa de Pequeno Porte (EPP): Faturamento anual entre R\$ 360.000,01 e R\$ 4.800.000,00.

### 2.1.7 Ferramentas de gestão

Ferramentas de gestão são técnicas, recursos ou metodologias utilizadas para apoiar as empresas no planejamento, organização, controle e na tomada de decisão. Elas otimizam processos, ajudam a melhorar a produtividade, a qualidade, a eficiência e os resultados.

Existem diversos tipos de ferramentas, desde softwares, planilhas, métodos ou simplesmente práticas de gestão. Neste estudo serão utilizadas as ferramentas análise SWOT, o ciclo PDCA e as metodologias SMART e 5W2H.

#### 2.1.7.1 Análise SWOT

A análise SWOT foi descrita por Learned *et al.* (1965), e segundo Panagiotou (2003) vem sendo utilizada com êxito como uma ferramenta de planejamento estratégico, tanto por pesquisadores quanto por profissionais, ele afirma ainda ser a mais utilizada ferramenta de planejamento estratégico. É uma ferramenta importante na abordagem de situações estratégicas complexas, reduzindo a quantidade de informações, facilitando a tomada da melhor decisão.

Para Machado *et al.* (2007), a análise SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas em pequenas e médias empresas que praticam o planejamento estratégico.

De acordo com Haberberg (2000), a análise SWOT foi um conceito utilizado por acadêmicos da Harvard na década de 1960. Públio (2008) acredita que o desenvolvimento da ferramenta se deu através dos professores Kenneth Andrews e Roland Christensen da Harvard Business School na década de 1970.

Segundo Shahir *et al.* (2008), o termo SWOT tem origem no inglês e é uma sigla de forças (S–*strengths*) e fraquezas (W–*weaknesses*), ameaças (T–*threats*) e oportunidades (O–*opportunities*), também conhecida como F.O.F.A. a qual é acrônimo das mesmas palavras na língua portuguesa, embora reordenadas diferentemente.

A análise SWOT é uma técnica usada para identificar as forças e fraquezas no ambiente interno e as oportunidades, e ameaças do ambiente externo que tangem a empresa.

Forças (*strenghts*), define os pontos fortes da organização considerando os clientes externos e internos. Para determinar os pontos fortes, devem ser identificadas as vantagens que destacam a organização, além dos motivos que a levam a ser escolhida pelos clientes em detrimento aos concorrentes (WEIHRICH, 1982). Além disso, ela integra desde a capacidade produtiva, marcas de produtos, participação do mercado, custos, localização, qualidade dos

produtos e ou serviços fornecidos, recursos humanos, até a forma como as atividades são executadas e que geram valor percebido pelo cliente.

As fraquezas (*weaknesses*) equivalem aos pontos mais vulneráveis da empresa quando comparados aos mesmos pontos dos seus concorrentes atuais ou em potencial. Podem ser consideradas como fraquezas aspectos como: marca fraca; custos elevados de fabricação; localização não favorável; baixa qualidade dos produtos fornecidos; nível de qualificação de funcionários; rede de distribuição; etc.

Oportunidades (*opportunities*), o crescimento da organização depende da compreensão das oportunidades que podem estar presentes, por conta de mudanças tecnológicas, das preferências dos consumidores, concorrência pela melhor oferta de qualidade nos serviços, políticas governamentais e novos padrões sociais (TEIXEIRA, *et al.*, 2011).

A organização precisa estar atenta às novas perspectivas e tendências que surgem no mercado para poder crescer, a análise externa necessita da análise das oportunidades. Para que se alcance uma análise eficaz das oportunidades, Barney e Hesterly (2007) demonstram que as várias estruturas genéricas do setor devem ser identificadas e, em seguida, as oportunidades estratégicas disponíveis em cada um dos diferentes setores devem ser descritas.

No entanto, as ameaças (*threats*) são os desafios decorrentes de fatores externos que apresentam riscos à sobrevivência da empresa, exemplos de ameaças são novas leis e medidas regulatórias, o surgimento de novas tecnologias, as mudanças nos padrões de consumo, o lançamento de novos produtos, a diminuição do poder de compra dos consumidores, dentre outros fatores. Todos estes fatores estão fora do controle da organização e que podem vir a prejudicar o desempenho da empresa (WEIHRICH, 1982).

Tanto as forças e fraquezas quanto às oportunidades e ameaças podem muitas vezes se confundir ou ainda trocar de lugar percepção dos gestores, o que significa por exemplo que uma ameaça atual pode se tornar uma oportunidade no futuro e vice e versa.

#### 2.1.7.2 Ciclo PDCA

O Ciclo PDCA teve sua origem na década de 1930 nos EUA, pelo estatístico Walter Andrew Shewhart, onde foi definido como um modelo estatístico de controle de processos que poderia ser aplicado a qualquer tipo de problema, mas se popularizou a partir de 1950, quando o também estatístico William Edwards Deming aplicou o modelo dentro de conceitos ligados à qualidade total, em seus trabalhos realizados no Japão.

O PDCA é um método de gerenciamento de sistemas ou de processos, é o caminho para

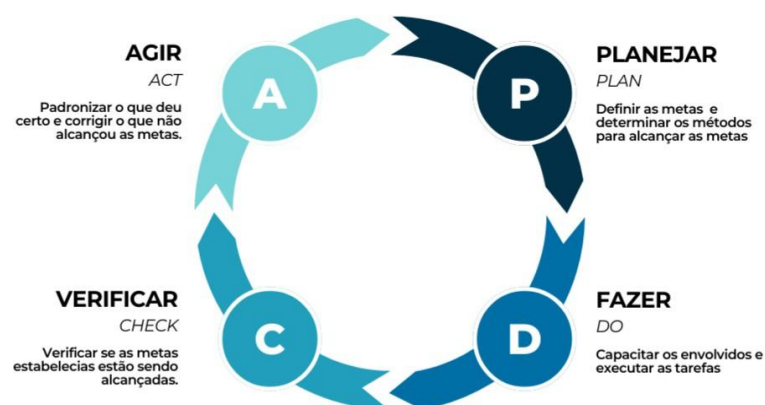
se atingir as metas atribuídas aos produtos ou serviços, é uma ferramenta gerencial aplicada na tomada de decisões, com foco na garantia do alcance dos objetivos que são necessários para a existência da empresa, ela visa a aplicação de ações de controle nos processos, através do estabelecimento de planejamento de qualidade, e manutenção da padronização.

Dessa forma Campos (1996) afirma que para que se possa aplicar o PDCA, é preciso primeiro definir onde se quer chegar.

O ciclo PDCA é composto por quatro fases; *Plan* – Planejar, *Do* – Fazer, *Check* – Checar e *Act* – Agir.

- a) Planejar (*Plan*): consiste no planejamento, fase onde o problema deve ser claramente identificado (levantamento de dados), as metas devem ser definidas (indicadores de desempenho) e os meios e caminhos para se atingir os objetivos, devem ser estabelecidos (plano de ação);
- b) Fazer (*Do*): fase da execução do plano de ação, coletando as informações e dados que servirão de base para as próximas etapas;
- c) Checar (*Check*): consiste em analisar os dados e informações coletadas na etapa anterior para verificar se as metas foram atingidas;
- d) Agir (*Action*): consiste na tomada de ações corretivas visando a não-reincidência do problema. A partir dos resultados positivos, os processos são padronizados e as boas práticas, divulgadas através de treinamentos.

Figura 5 – Ciclo PDCA



Fonte: Adaptado de Campos (2008).

O PDCA é um modelo dinâmico, por isso ao completar uma volta no ciclo, se chegará ao início do próximo ciclo. E assim por diante. Partindo do pressuposto da melhoria contínua, o processo sempre que necessário pode ser parado e reanalisado gerando um novo processo de

mudança.

Para Slack, Chambers e Johnston (2008) para que o PDCA seja executado de maneira eficiente, se faz necessário a interação entre todas as fases do ciclo, pois o melhoramento contínuo torna o processo infinito, e cada aplicação do método implica mais absorção de conhecimento.

### 2.1.7.3 5W2H

A metodologia 5W2H é uma ferramenta de gestão prática para analisar e resolver problemas, usada para definir de forma clara os passos necessários para a execução de uma atividade ou projeto. Ela deve responder às perguntas: *What* (o quê), *Why* (por que), *Where* (onde), *When* (quando), *Who* (quem), *How* (como) e *How much* (quanto custa), essas perguntas correspondem a sigla 5W2H com suas iniciais organizadas em uma planilha

A aplicação da ferramenta serve para detalhar e planejar as ações de um processo, visando abordar todos os aspectos necessários, ela facilita a execução do plano de ação, aumentando a clareza e indicando a responsabilidade de cada um dos envolvidos.

Figura 6 – Exemplo de planilha 5W2H

Planilha 5w2h						
What	Why	Where	Who	When	How	How Much
O quê?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto vai custar?

Fonte: Elaborada pela própria autora.

#### 2.1.7.4 Metodologia SMART

Doran (1981) criou a metodologia SMART para definir metas e objetivos de uma maneira mais específica, mensurável, atingível, relevante e temporal, a sigla “SMART” vem do inglês, representando cada um desses critérios: *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, e Time-bound*, ele defendia que essa metodologia torna os objetivos mais claros, realistas e alcançáveis, aumentando assim as chances de sucesso.

A utilização das metas SMART torna os objetivos mais claros e fáceis de entender, ajuda a manter o foco e direcionar corretamente os esforços, motiva mais os envolvidos do que metas vagas, permite o acompanhamento do progresso facilitando o ajuste do plano caso seja necessário e aumenta as chances de alcance dos resultados.

As metas SMART são bastante utilizadas em diversos contextos, desde a gestão de projetos até a definição de objetivos pessoais, ajudando a aumentar a eficiência e o sucesso na busca por resultados. Doran (1981) ainda adverte que nem todas as metas vão conseguir atender sempre a todos os critérios, contudo é importante se aproximar ao máximo deles.

#### 2.1.8 Sistemas de Gestão da Qualidade

Bertalanffy (1975), apresenta a Teoria Geral de Sistemas, que considera sistema como uma estrutura organizada, com elementos definidos e tendo um funcionamento segundo uma lógica determinada. Uma estrutura pode ser considerada um sistema se os seguintes elementos estão presentes: a) entradas; b) saídas; c) interação organizada das partes; d) princípios básicos de funcionamento; e) busca de objetivos comuns (propósitos) e f) realimentação (*feedback*).

Fundamentado na Teoria Geral de Sistemas apresentada por Bertalanffy (1975), Paladini (2019) apresenta os elementos para a validação do modelo como um sistema para a qualidade:

- a. Entradas: Informações do acompanhamento do produto nas fases de pós-desenvolvimento;
- b. Saídas: Informações táticas de qualidade de conformação e informações estratégicas de qualidade de projeto;
- c. Interação organizada das partes: Equipe de qualidade sob a ótica do processo de desenvolvimento integrado;
- d. Princípios básicos de funcionamento: Políticas de qualidade;
- e. Busca de objetivos comuns: Análise do mercado, conceito *pull* de produção;
- f. Realimentação: Inserção das informações no planejamento estratégico e no planejamento de projeto.



A implementação desse modelo depende de fatores culturais e da estrutura organizacional da empresa, podendo ter dificuldades relacionadas à complexidade de aplicação das ferramentas de qualidade, porém após superadas essas dificuldades e implantado o sistema, este agrega valor na cadeia de atividades de um processo de desenvolvimento de produtos ou serviços, pois este tipo de modelo é direcionado aos clientes.

#### 2.1.9 Abordagens motivacionais

As abordagens motivacionais são formas de motivar as pessoas em seus trabalhos aumentando o interesse dos colaboradores e melhorando o seu desempenho.

Paladini (2019) apresenta três exemplos de abordagens exitosamente utilizadas.

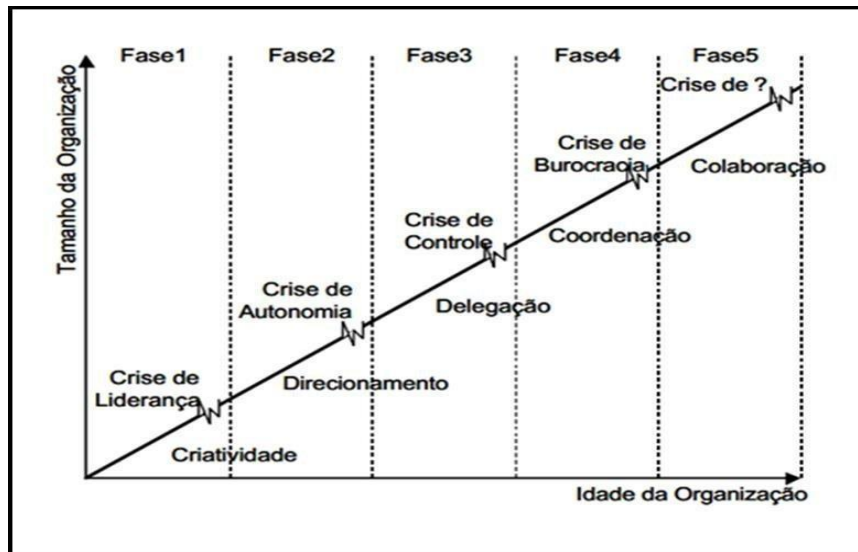
- a. Abordagem participativa: O esforço qualidade é tarefa de todos, ficando evidente que só a participação e o empenho de todos garante o sucesso desse esforço;
- b. Abordagem promocional: Essa abordagem utiliza artifícios de promoção para obter a motivação das pessoas pela atração de sua atenção em determinadas atividades.
- c. Abordagem progressiva: Essa abordagem busca motivar uma pessoa a superar obstáculos sucessivos, sob a forma de desafios, provocando a sua capacidade de reação.

#### 2.1.10 Curva de Greiner

Greiner (1972) descreveu um modelo de crescimento organizacional para as empresas onde propôs cinco fases pelas quais as empresas passariam e em cada fase enfrentam crises que devem superar para poder progredir, essas crises são conhecidas como liderança, autonomia, controle, burocracia e crescimento.

- Criatividade: Quando a empresa é liderada pela criatividade, com foco no produto ou serviço.
- Direção: A empresa estabelece uma estrutura funcional, com liderança e comunicação.
- Delegação: Ocorre quando a empresa descentraliza suas operações, incumbindo as equipes de responsabilidades e autonomia.
- Coordenação: A empresa volta a centralizar a coordenação, criando estruturas de apoio e sistemas de planejamento formais.
- Colaboração: A empresa foca na colaboração entre equipes, utilizando sistemas de informação para otimizar a comunicação e a tomada de decisões.

Figura 7 – Fases do crescimento organizacional de Greiner



Fonte: Adaptado de Greiner (1972).

#### 2.1.11 Identidade organizacional

É um conjunto de características que definem a empresa e a diferencia das demais, incluindo sua missão, visão, valores, cultura e personalidade da marca. É a essência da organização, o que ela representa para os clientes e como se apresenta para o mercado.

Conforme Drucker (2011), uma empresa não é definida pelo seu nome, estatuto ou produto, mas por sua missão. Apenas uma definição clara da missão e da razão de existir da empresa torna possível os seus objetivos.

Segundo KOTLER (2005), quando uma missão é bem difundida ela desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização, se ela estiver bem explícita atua como guia direcionando para um trabalho independente e coletivo.

Segundo Oliveira (2005), a visão representa um cenário ou horizonte desejado pela empresa para atuação.

Para Chiavenato (2003, p.69), os valores são “o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e emprega e está acima das práticas cotidianas, na busca de ganhos de curto prazo”.

## 2.2 REVISÃO DA LITERATURA

O planejamento estratégico é uma ferramenta de extrema importância para o sucesso e

vitalidade das micro e pequenas empresas, pois auxilia na definição dos objetivos e metas a serem alcançadas e na identificação das melhores estratégias para esta finalidade otimizando os recursos através da análise do ambiente interno da empresa e do ambiente externo.

Boom e Ram (1998) publicaram um artigo importante no que diz respeito à implantação de um sistema de qualidade em uma pequena empresa através de experiências opostas, de um lado a prática representada pelo primeiro autor e proprietário da empresa focada na melhoria contínua usada como indicador de competência para torná-la competitiva diante da concorrência com empresas maiores e bem estabelecidas e do outro o conhecimento acadêmico do segundo autor que busca auxiliar no desenvolvimento organizacional. A metodologia usada no estudo foi a pesquisa-ação devido a experiências anteriores com outros consultores e os relatos de outras empresas que utilizaram esses serviços que induziram certa desconfiança no primeiro autor, ele não queria uma receita pronta, mas sim desenvolver um sistema de qualidade que se adaptasse às condições específicas da sua empresa. O estudo mostrou que este tipo de abordagem atingiu com sucesso o seu objetivo visto que as práticas convencionais utilizadas em empresas maiores negligenciam muitas vezes o contexto das micro e pequenas empresas com suas particularidades. Através de uma investigação sistemática a fim de melhorar a qualidade de sua prática, a empresa em questão agora possui uma abordagem para a qualidade que claramente funciona para eles.

Pacheco *et al.* (2024) em seu artigo enfatizaram a pouca existência de pesquisas investigando como os gestores de pequenas lojas de varejo podem abordar o valor do serviço e os atributos de qualidade a fim de atender as necessidades dos clientes em requisitos específicos que se alinhem aos objetivos do varejo e aos recursos disponíveis. O objetivo dos autores com a pesquisa foi preencher essa lacuna investigando o papel da implantação da função de qualidade (QFD) na melhoria da gestão de requisitos de mercado e qualidade em pequenas lojas de varejo. A pesquisa foi desenvolvida em uma pequena loja de varejo que opera no mercado de fragrância ambiente de luxo. Eles concluíram que a implementação do QFD em pequenas lojas de varejo de luxo capacita os gestores a identificar aspectos de qualidade de produtos e serviços que antes eram negligenciados. O artigo demonstra ainda que o QFD aponta adaptações organizacionais necessárias às demandas do mercado varejista, resultando em uma maior capacidade de atender às expectativas dos clientes e agregar valor a eles por meio do desenvolvimento de produtos e serviços aprimorados.

Houben, Lenie e Vanhoof (1999), publicaram um artigo sobre um sistema de análise SWOT baseado em conhecimento como instrumento de planejamento estratégico em pequenas e médias empresas, no qual concentraram-se apenas na identificação dos pontos fortes e fracos

internos. Como ponto inicial do desenvolvimento do sistema, os gestores das empresas começaram identificando e avaliando os fatores estratégicos que auxiliam ou dificultam a empresa a atingir seu potencial máximo. Os autores consideram que para operar com sucesso, os gestores devem concentrar seus objetivos futuros nos pontos fortes evitando tendências relacionadas com as fraquezas das empresas. O sistema realizou uma análise SWOT para dez pequenas e médias empresas e testou a qualidade, confiabilidade e a correção da análise SWOT obtida e a conclusão foi bastante positiva pois os resultados encontrados pelo sistema como pontos fortes e fracos eram em sua maioria os mesmos apresentados pelos especialistas consultados.

Mazzarol *et al.* (2009) examinaram as práticas de gestores de pequenas empresas que buscavam fazer suas empresas crescerem. O artigo buscou entender melhor o pensamento estratégico desses gestores em relação a questões ambientais internas e externas. Os autores partiram de uma amostra de aproximadamente 200 gestores analisando o comportamento estratégico e operacional, eles concluíram que as empresas que tinham os planos de negócios formais escritos foram consideradas mais predispostas a ter parcerias mais fortes, garantia de qualidade formal e capacidade de liderança entre os funcionários. Foi encontrada uma relação entre um maior faturamento de vendas e a visão pessoal dos gestores. As descobertas realizadas por este artigo sugerem também que os gestores de pequenas empresas devem procurar comparar seus negócios com as melhores práticas do setor, porém que esta comparação deve ser apoiada por uma visão estratégica clara e pela capacidade de comunicar essa visão a outros, principalmente aos funcionários.

De acordo com Sen *et al.* (2022) as pequenas empresas apresentam desvantagens em relação às empresas maiores devido aos seus recursos limitados, economias de escala e expertise gerencial. porém a capacidade de resposta e de adaptação rápida à mudanças no ambiente fornece às PMEs uma vantagem sobre as empresas maiores. No artigo eles argumentam que as PMEs precisam superar as desvantagens de recursos, impulsionar vantagens em suas estruturas e desenvolver novas vantagens com parcerias para aumentar sua flexibilidade estratégica e assim obter vantagem competitiva.

O planejamento estratégico representa um desafio importante para as PMEs, de acordo com Maldonado e Erazo (2016), em um artigo publicado com o intuito de realizar uma pesquisa documental e exploratória sobre as dificuldades envolvidas no desenvolvimento do planejamento estratégico para as PMEs. Os autores utilizaram como base de dados a Scopus e analisaram 130 publicações que continham o termo PMEs no título considerando as publicações do período de 1998 a 2016. Utilizaram ainda a plataforma Google Acadêmico onde reuniram

14 referências relacionadas ao objetivo da pesquisa. A partir das publicações da Scopus, eles perceberam uma tendência de crescimento na publicação de artigos científicos sobre o tema, notaram ainda que grande parte das publicações são oriundas de revistas espanholas, mexicanas e colombianas e identificaram também uma abordagem maior para as dificuldades de financiamento destas PMEs e da dificuldade de implementação de tecnologias de informação e comunicação em vários tipos de micro e pequenas empresas. Baseados nas informações encontradas na literatura, os autores concluíram que os fatores principais que diferem o processo de planejamento estratégico nas PMEs são a ausência de procedimentos formais, a maneira como as micro e pequenas empresas operam baseadas em decisões e projetos específicos e a qualidade dos recursos humanos disponíveis, onde geralmente existe uma lacuna entre a formação e as necessidades do mercado de trabalho.

Segundo Rudd *et al.* (2008), a flexibilidade organizacional exerce um papel mediador fundamental entre o planejamento estratégico e o desempenho das empresas. Em seu artigo os autores ampliam o debate sobre a relação existente entre planejamento estratégico e desempenho organizacional, abordando críticas direcionadas a estudos anteriores que analisaram essa relação de maneira direta e simplificada. Com base em um modelo de equações estruturais, os autores investigaram o papel mediador da flexibilidade organizacional, definida como a capacidade de gerar e considerar decisões alternativas no processo de planejamento, possibilitando a adaptação das empresas a contextos instáveis e de alta complexidade. A pesquisa revelou que quatro tipos distintos de flexibilidade exercem interferência entre o planejamento estratégico e os resultados organizacionais. Especificamente, dois tipos de flexibilidade estão associados ao desempenho financeiro, enquanto os outros dois afetam o desempenho não financeiro. Os resultados forneceram evidências empíricas inéditas, sugerindo que o planejamento estratégico, isoladamente, não garante melhor desempenho e sua eficácia depende da presença de mecanismos organizacionais que favoreçam a adaptabilidade e a resposta rápida às mudanças ambientais. Dessa forma, o estudo contribuiu para uma compreensão mais aprofundada e dinâmica do impacto do planejamento estratégico, reforçando a importância da flexibilidade como elemento-chave para a vantagem competitiva sustentável. Os resultados ainda sugeriram que a influência do planejamento estratégico é mais efetiva quando tais mudanças são implementadas.

Teixeira, Dantas e Barreto (2015) consideram em seu artigo que o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que possibilita que as organizações diagnostiquem e enfrentem ameaças e ainda desfrutem de oportunidades existentes no ambiente em que estão inseridas. Através de análise interna e externa, essa ferramenta possibilita, por um lado, a

identificação de pontos fortes e fracos e, por outro, as ameaças e as oportunidades. Segundo esses autores, através do planejamento estratégico é possível alcançar o equilíbrio entre as capacidades internas da empresa e as oportunidades oferecidas pelo ambiente em que ela atua.

### 2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Segundo Porter (2004), quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia, devido às empresas menores serem mais sensíveis às variações do mercado, elas precisam reagir com mais rapidez para sobreviverem e terem destaque em seus campos de atuação.

É preciso ressaltar que existe variação entre as pequenas empresas, devido às especificidades individuais de cada gestão, e que, ainda, poderão ser identificadas outras após a aplicação empírica da proposta. Contudo, as características mais comuns que exercem maior influência, segundo o levantamento bibliográfico realizado neste estudo são:

1. Desconhecimento da ferramenta de planejamento estratégico;
2. Falta de pessoal capacitado para a realização do planejamento estratégico;
3. Falta de visão de longo prazo do pequeno empresário;
4. Imediatismo na espera de resultados;
5. Dificuldade do pequeno empresário em aceitar mudanças;
6. Falta de tempo do pequeno empresário e recursos para a realização do planejamento estratégico;
7. Dificuldade na identificação da missão;
8. Os valores do pequeno empresário confundem-se com os valores da empresa;
9. Dificuldade em avaliar as ameaças;
10. Dificuldade em obter informações do ambiente;
11. Visão subestimada da concorrência;
12. Dificuldade em avaliar os pontos fracos;
13. Dificuldade em obter informações internas;
14. Dificuldade em identificar as habilidades e os recursos indispensáveis para o sucesso da empresa;
15. Centralização do processo pelo pequeno empresário;
16. Dificuldade na definição das metas e de objetivos claros;
17. Dificuldade do proprietário em divulgar o plano aos funcionários;
18. Falta de comprometimento dos funcionários no processo.

Assim, a partir do estudo da literatura apresentada neste capítulo, os principais aspectos

a serem destacados são a dificuldade do pequeno empresário em implementar o planejamento estratégico pela falta de conhecimento da ferramenta, falta de recursos materiais ou humanos capacitados, dificuldade para analisar os ambientes internos e externos e visão subestimada do mercado e da concorrência.

No próximo capítulo, será apresentada a abordagem proposta nesta pesquisa, para auxiliar as pequenas e microempresas do setor do varejo a implementar o planejamento estratégico.

### **3 ABORDAGEM PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO VAREJISTA**

O comércio varejista exerce um papel de extrema importância na economia do país, além de representar um percentual significativo no PIB, o setor gera milhões de empregos diretos e indiretos e tem um impacto econômico e social direto no desenvolvimento das cidades sejam elas metrópoles ou pequenas cidades rurais. O varejo estimula o consumo movimentando a produção de bens ou serviços promovendo a circulação de capital.

Além do mais o comércio varejista muito se favorece de políticas públicas que fomentam o empreendedorismo, como o Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (PRONAMPE) ou ainda o incentivo à formalização de microempreendedor individual (MEI) e os programas de capacitação do SEBRAE que são alguns exemplos que suportam o setor.

Apesar da importância, o comércio varejista enfrenta desafios como a alta carga fiscal, burocracia, concorrência intensa além da variação da economia com inflação que diminui o poder de compra dos consumidores e aumentam os custos para os pequenos empresários.

Outro desafio das pequenas empresas varejistas é a adaptação às novas tecnologias, seja por falta de investimento, conhecimento, recursos ou infraestrutura limitada.

Para auxiliar os pequenos empreendedores do setor varejista, a pesquisa traz o planejamento estratégico como auxílio na adoção de ferramentas de gestão adaptadas ao perfil das micro e pequenas empresas varejistas com o intuito de torná-las capazes de tomar decisões assertivas e identificar as ações estratégicas necessárias para a longevidade e o sucesso desejado.

A abordagem proposta foi elaborada considerando os conceitos apresentados na pesquisa, as características das ferramentas de gestão, o perfil das micro e pequenas empresas varejistas, suas necessidades, os gestores com suas limitações de tempo e de conhecimento, os recursos disponíveis e o perfil dos clientes deste tipo de negócio buscando utilizar ferramentas de gestão de fácil aplicação e baixo custo e uma linguagem simples e acessível para alcançar a aceitação dos pequenos empresários.

Neste capítulo está apresentada a abordagem proposta para a implementação do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas varejistas, demonstrando cada etapa necessária para a implementação da ferramenta.

A abordagem proposta é composta por sete etapas:

1. apresentação da abordagem aos envolvidos, conscientização do pequeno empresário e



- envolvimento da equipe,
2. definição da identidade organizacional,
  3. realização do diagnóstico através da análise SWOT,
  4. definição dos objetivos e metas,
  5. elaboração da estratégia,
  6. elaboração do plano de ação,
  7. acompanhamento e avaliação.

Estas etapas estão detalhadas a seguir.

### 3.1 APRESENTAÇÃO DA ABORDAGEM AOS ENVOLVIDOS, CONSCIENTIZAÇÃO DO PEQUENO EMPRESÁRIO E ENVOLVIMENTO DA EQUIPE

O planejamento estratégico se torna mais eficaz quando todos estão envolvidos no processo, desde as discussões até a execução do plano, assim sendo é essencial investir na integração, comunicação, treinamento e valorização de todos para garantir o resultado esperado.

Dessa forma, a primeira etapa desta abordagem consiste em apresentar esta abordagem proposta, iniciando com os conceitos de planejamento estratégico a todos os envolvidos no processo, para nivelar os conhecimentos sobre a ferramenta e sensibilizá-los acerca da importância da implementação na empresa.

O planejamento estratégico gera como produto um plano estratégico que nada mais é do que um conjunto de prioridades e de decisões a serem tomadas a fim de orientar a construção e o desenvolvimento do futuro da empresa dentro de um prazo determinado.

Caso o pequeno empresário deseje o aprofundamento no tema, pode buscar treinamentos realizados por profissionais especializados em gestão, ferramentas da qualidade e planejamento voltados para micro e pequenas empresas, os treinamentos podem ser feitos de maneira presencial ou virtual, é interessante que as empresas busquem cursos gratuitos em instituições parceiras indicadas para este perfil de organização no intuito de reduzir custos na implementação da ferramenta.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Após o entendimento e envolvimento de todos sobre planejamento, é chegado o momento de definir quem é a empresa, onde ela deseja chegar e o que ela considera mais importante em sua caminhada.

A missão, visão, e os valores da empresa são a base do seu planejamento estratégico, são eles que definem quem é a empresa, o que deseja alcançar e como pretende fazê-lo. Eles precisam ser claros, sucintos, e inspiradores e principalmente precisam ser compartilhados por todos os funcionários para que todos possam seguir na mesma direção.

### 3.2.1 Definição da missão

A missão define o propósito da empresa, o que ela faz e para quem faz, é a razão da existência da empresa no presente. Ela deve esclarecer para o seu cliente o benefício gerado pelo seu produto ou serviço.

A missão deve inspirar e desafiar os funcionários e parceiros para que eles se sintam motivados a levar um benefício cada vez maior para os clientes.

Para definir a missão, deve-se começar identificando qual é o principal benefício que a empresa leva ao seu cliente, estabelecer a principal vantagem competitiva que a diferencia do seu concorrente, refletir se existe algum interesse especial que deveria estar na missão da empresa e depois elaborar uma frase curta que demonstre o benefício, a vantagem competitiva e, se for apropriado, o interesse do empreendedor. Depois, conversar com os envolvidos no negócio para verificar se essa frase poderia ser a missão da empresa.

### 3.2.2 Definição da visão

Depois de definida a missão a empresa deve definir a sua visão de futuro. A visão descreve os objetivos futuros da organização, o que ela quer ser em um período determinado de tempo, ou seja, tem objetivos a serem alcançados e para isso precisa ter metas e indicadores para verificar se está alcançando tais objetivos.

Deve-se definir um horizonte de planejamento para os próximos anos, a empresa deve definir um prazo e imaginar como gostaria que a sua empresa estivesse ao final desse período? Pensar em possíveis indicadores e metas numéricas que poderiam ser atingidas ao longo deste período. Criar uma declaração em que conste os objetivos que a empresa atingirá durante o período. Depois, conversar novamente com os envolvidos para ter certeza de que esta poderia ser a visão de futuro da empresa.

### 3.2.3 Definição dos valores

Após a definição dos dois instrumentos acima se deve definir os valores. Os valores são

os princípios orientadores que guiam as ações e decisões e mostram o que é importante para a empresa.

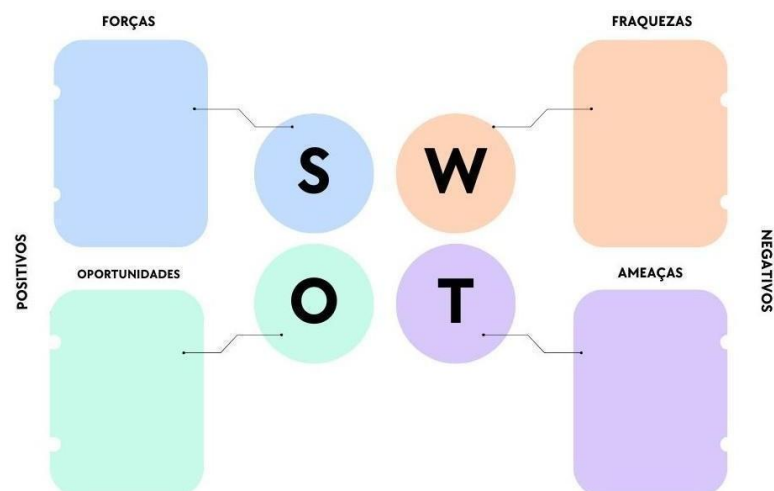
Para estabelecer seus valores, o empresário deve pensar por quais ações quer que sua empresa seja lembrada? Como gostaria que ela fosse conhecida? Reflexões deste tipo ajudam a definir os valores da empresa.

Geralmente as micro e pequenas empresas não valorizam esses instrumentos de gestão, mas são eles que definem a identidade e o propósito da organização, assim sendo se deve evitar missões genéricas demais, ou óbvias demais, também deve-se evitar usar termos demasiadamente rebuscados que não signifiquem nada para quem lê. Mas o erro mais grave é definir a missão, visão e valores que não são cumpridos e praticados pela empresa. Deve-se ainda validar esses instrumentos periodicamente durante o período de existência da empresa.

### 3.3 REALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO ATRAVÉS DA ANÁLISE SWOT

O diagnóstico auxilia o pequeno empresário a ter uma melhor compreensão da sua empresa, após o estabelecimento da missão, visão e valores, o conhecimento dos fatores internos e externos o ajudará a se preparar melhor e tomar decisões mais assertivas na busca pelos objetivos a serem alcançados.

Figura 8 – Matriz SWOT



Fonte: Elaborada pela própria autora.

### 3.3.1 Análise do ambiente interno

Nesta etapa deverão ser analisados os pontos fortes e fracos da empresa, sendo os pontos fortes os recursos disponíveis que facilitam a conquista de resultados da organização ou ainda as vantagens que destacam a empresa diante dos concorrentes, os motivos que levam os clientes a escolherem em detrimento às outras empresas. Podem ser exemplificados os pontos fortes nas micro e pequenas empresas varejistas com localização, horário de funcionamento, personalização do atendimento, qualidade dos produtos, equipe de funcionários, e até mesmo a forma de prestação do serviço que torna única a experiência dos consumidores. Para realizar bem a identificação das forças, o gestor e sua equipe devem avaliar os processos ou serviços mais produtivos que realizam, quais os melhores recursos ou produtos disponíveis e qual a maior vantagem competitiva oferecida pela empresa.

Já os pontos fracos são as limitações que a empresa apresenta que dificultam essas conquistas, são os pontos mais vulneráveis quando comparados aos concorrentes atuais ou em potencial. Podem ser consideradas fraqueza a marca da empresa, custos elevados na fabricação ou prestação de serviços, localização, baixa qualidade dos produtos oferecidos, nível de qualificação dos colaboradores ou até rede de distribuição e fornecedores. A identificação desses pontos é geralmente mais difícil do que as forças, pois os gestores encontram dificuldades em enxergar a fraqueza do seu negócio. É necessário ser muito honesto e sincero para realizar uma análise profunda e real dessas fraquezas. Deve ser questionados pontos como a capacitação dos colaboradores, a qualidade das matérias primas ou produtos comercializados, a qualidade do serviço oferecido, a confiança que oferece aos seus clientes e até mesmo o nível de conhecimento que se tem da concorrência.

Essa análise interna auxilia na identificação dos recursos mais prováveis de gerar vantagem competitiva, além de identificar quais são as áreas onde a empresa precisa melhorar.

### 3.3.2 Análise do ambiente externo

Após analisar o interior da empresa, é necessário conhecer o ambiente externo com suas oportunidades e ameaças que podem influenciar positivamente ou negativamente a organização. Esta análise inclui o mercado, concorrentes, tendências, fatores políticos, econômicos, sociais e até mesmo tecnológicos.

As oportunidades são semelhantes às forças, contudo se referem a questões externas que não sofrem influência das decisões tomadas pela gestão da empresa. É imprescindível

identificar as oportunidades para tirar delas proveito quando ocorrerem. Para facilitar a identificação podem ser avaliadas as políticas de crédito existentes, uma possível redução de tributos, futuros eventos que venham a acontecer na localidade, novo nicho de mercado a ser explorado, novas tecnologias a serem incorporadas, ou ainda novos produtos ou serviços.

As ameaças são aspectos negativos que podem comprometer uma vantagem atual da empresa. Essas ameaças devem ser tratadas com o máximo de atenção, pois podem prejudicar consideravelmente o planejamento estratégico e até mesmo os seus resultados. É preciso avaliar possíveis mudanças na política tributária, atrasos no recebimento de matérias primas ou produtos, mudanças na legislação, chegada de possíveis concorrentes, mudanças no comportamento dos consumidores, crises econômicas, entre outros.

### 3.4 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E METAS

Os objetivos e as metas precisam transformar a missão e a visão em desempenhos específicos, onde a organização deverá concentrar suas forças focando nos resultados.

Os objetivos são declarações mais amplas e abrangentes das ambições ou resultados desejados, eles apresentam a direção e o propósito para as ações, enquanto as metas são etapas específicas e mensuráveis definidas para alcançar um objetivo maior, elas são mais perceptíveis e podem ser medidas em tempo, quantidade ou qualidade.

Uma maneira assertiva de estabelecer essas metas é utilizando a metodologia SMART que confere metas específicas, mensuráveis, claras, alcançáveis, relevantes e realistas para a empresa.

Como a própria literatura descreve nem sempre é possível definir uma meta que atenda a todos os critérios, entretanto é preciso aproximar-se ao máximo das características abaixo:

- **S (*Specific*, ou *Específica*):** consiste em saber o que se quer alcançar e as ações que serão tomadas para chegar lá.
- **M (*Measurable*, ou *Mensurável*):** é preciso ter indicadores para medir e acompanhar o progresso da meta.
- **A (*Assignable*, ou *Atribuível*):** é necessário especificar quem será o responsável pelo alcance da meta.
- **R (*Realistic*, ou *Realista*):** é importante definir metas que possam ser realmente atingidas, levando em consideração os recursos disponíveis.
- **T (*Time-Bound*, ou *Temporal*):** é fundamental estabelecer um prazo para alcançar a meta.

Esta etapa tem importância no fortalecimento da missão e visão da empresa e deve

envolver toda a equipe.

### 3.5 ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Através da elaboração da estratégia é possível enxergar os caminhos que direcionam ao objetivo desejado, definir a postura estratégica é escolher o caminho a ser seguido e a ação ou ações a serem tomadas a fim de cumprir sua missão, seja ela sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

A elaboração da estratégia é um dos pontos mais importantes no processo do planejamento estratégico, pois as estratégias são formuladas com base no objetivo estabelecido e na realidade da empresa que é identificada durante o diagnóstico estratégico.

Com o objetivo estabelecido devem ser definidas as estratégias por meio de critérios. Para esta definição, todos os setores e atividades da empresa devem estar envolvidas e conscientes de como participar.

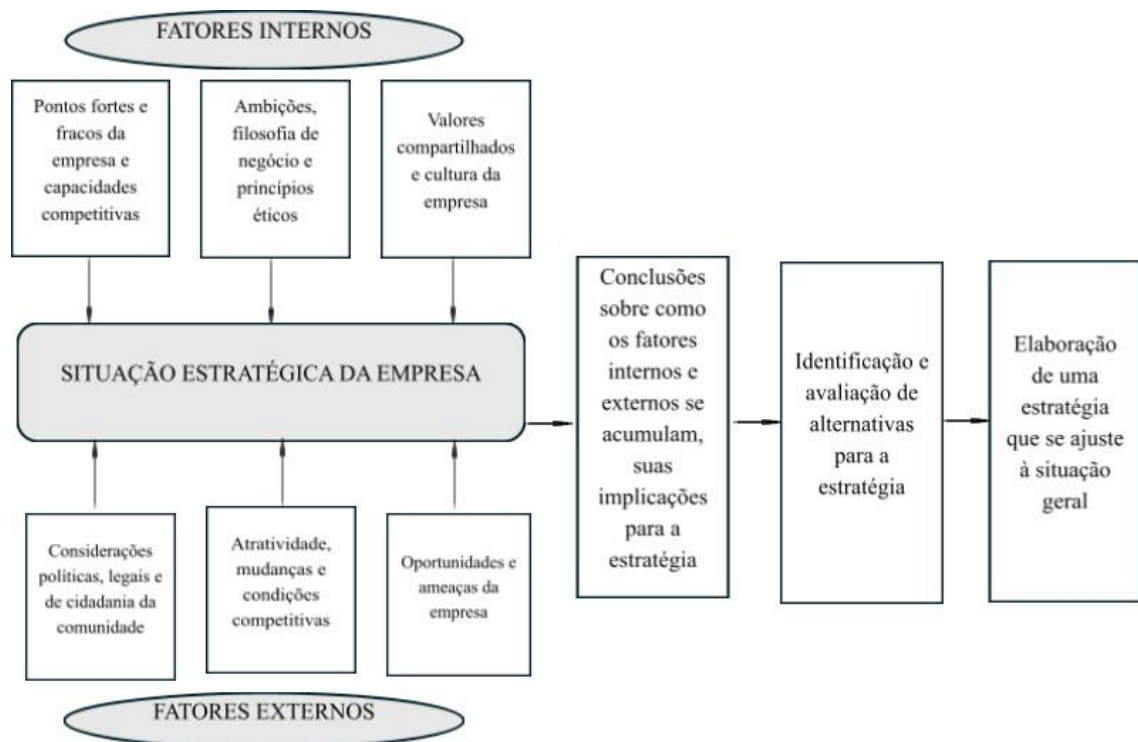
Para a formulação de estratégias, devem ser considerados alguns aspectos como a empresa e seus recursos, pontos fortes e fracos, missão e objetivos, o ambiente externo, com suas oportunidades e ameaças através da perspectiva do mercado, da concorrência e do ambiente econômico, e a integração entre a empresa e seu ambiente, todos esses aspectos servirão de guia para a escolha da estratégia.

A estratégia deve estar voltada para a ação (o que fazer, quando fazer, quem fará etc.).

Para a definição das estratégias faz-se necessário estabelecer critérios uniformes e mensuráveis, que deverão ser aplicados às diversas alternativas estratégicas.

As estratégias escolhidas pelas empresas espelham as atitudes que elas tomarão para atingir os objetivos estabelecidos e demonstram a visão de futuro o qual elas desejam alcançar.

Figura 9 – Fatores que moldam a escolha da estratégia nas empresas



Fonte: Adaptado de Thompson JR & Strickland III (2000).

### 3.6 ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

O plano de ação refere-se às atividades necessárias para atender as estratégias formalizadas, ele auxilia no estabelecimento de períodos para observação e acompanhamento das atividades e os resultados desejados para atingir os objetivos.

Nessa etapa é possível verificar a importância do plano de ação para o gestor, como instrumento de implantação da estratégia, assim como de monitoramento das atividades e resultados para períodos de tempos estipulados, o que possibilitará ao gestor decidir mudanças de postura para atingir os objetivos estabelecidos.

É no plano de ação que são definidas as atitudes que cada um dos envolvidos deve ter, cabe ao gestor o papel de delegar funções e gerenciar o cumprimento de todas as atividades. O plano de ação deve ser muito bem detalhado, claro e objetivo e conter as atribuições de cada um dos colaboradores e prazos para execução de cada tarefa, além de informações acerca dos investimentos necessários.

Para criação do plano de ação, sugere-se a utilização da ferramenta 5W2H, uma planilha que auxilia na elaboração do plano inserindo os detalhes mais importantes como o que será feito, porque será feito, onde será feito, o responsável pela ação, os prazos, como a ação deverá

ser executada, e quanto custará, além disso é importante uma avaliação dos riscos para cada atividade planejada e os planos de contingência.

### 3.7 ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

É a etapa final do processo de implementação do planejamento estratégico, o acompanhamento deve ser feito e refeito constantemente e a cada objetivo alcançado.

O acompanhamento e a avaliação podem ser feitos analisando relatórios, resultados obtidos comparando com o desejado, metas alcançadas, vendas, feedback de clientes, lucratividade etc., tudo o que estiver relacionado aos critérios estabelecidos visando o objetivo maior. É preciso atentar-se aos prazos estabelecidos no planejamento, nesta etapa é importante a utilização de ferramentas tecnológicas como planilhas eletrônicas ou sistemas específicos de gestão que aprimoram a visualização dos dados e informações relacionadas ao planejamento.

Essa análise e acompanhamento é voltado ao gestor, porém é importante envolver os funcionários para identificar possíveis gargalos que impedem os resultados positivos e pontos que necessitem de melhorias.

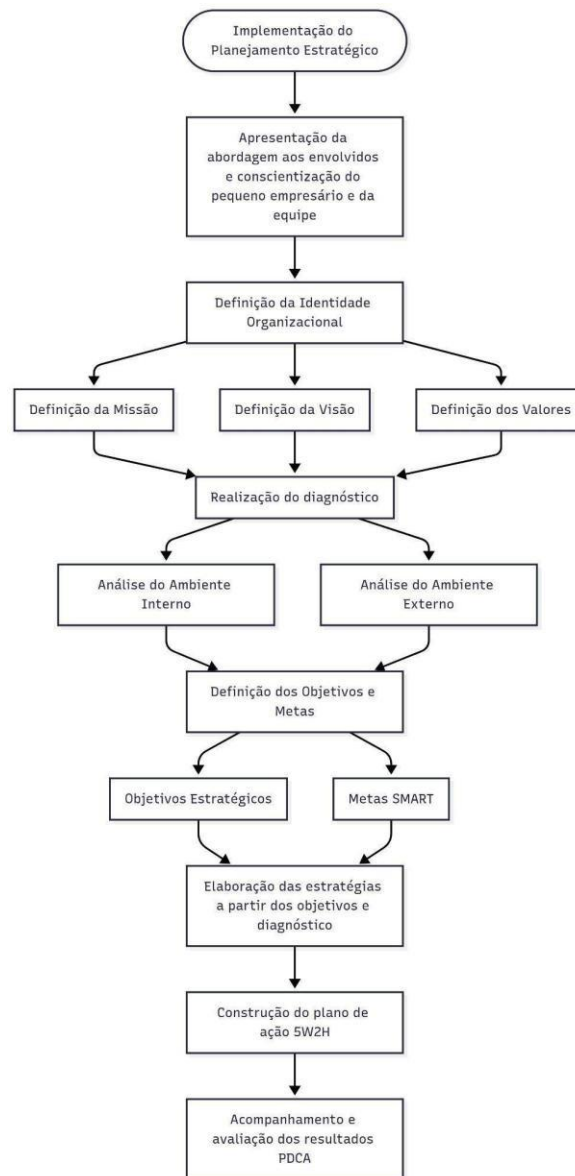
A adoção da ferramenta PDCA pelo pequeno empresário é extremamente importante para a melhoria contínua do planejamento estratégico, na execução do ciclo as atividades planejadas e executadas são monitoradas e as inconsistências identificadas e corrigidas periodicamente evoluindo em direção à excelência.

É preciso ressaltar que o planejamento estratégico precisa ser revisitado e revisado continuamente, pois o cenário pode mudar rapidamente, seja por questões políticas e sociais, quanto econômicas, ou tendências de mercado, e mudança no perfil dos clientes, por exemplo.

A Figura 10 a seguir apresenta a síntese da abordagem proposta, com as sete etapas para sua implementação.



Figura 10 – Fluxograma da abordagem proposta



Fonte: Elaborado pela própria autora.

### 3.8 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Neste capítulo foi apresentada a abordagem proposta para implementação do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas varejistas composta por sete etapas simples, considerando as particularidades deste tipo de empreendimento e as necessidades dos gestores e os recursos disponíveis.

A Tabela 2 apresenta um roteiro sintetizado das etapas necessárias para a implementação da abordagem proposta, auxiliando o pequeno empresário na sua aplicação.

No próximo capítulo será aplicada esta abordagem através de estudo de caso em um

pequeno comércio local a partir dos conhecimentos assimilados nesta pesquisa.

Tabela 2 – Roteiro para implementação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas varejistas

ATIVIDADE	PASSOS
Apresentação da abordagem aos envolvidos, conscientização do pequeno empresário e envolvimento da equipe	Realizar uma apresentação sobre planejamento estratégico a todos os envolvidos no processo para nivelar os conhecimentos sobre a abordagem e sensibilizá-los acerca da importância da implementação na empresa.
Estabelecimento da missão	Definir o propósito da empresa, o que ela faz e para quem faz, refletir sobre questões como: Qual é o principal benefício que a empresa leva ao seu cliente? Qual a principal vantagem competitiva que a diferencia do seu concorrente? Qual é o negócio da empresa? Onde a empresa está? Quem são seus clientes? Quais são os produtos/serviços oferecidos? Quais são as necessidades dos clientes?
Estabelecimento da visão	Identificar os objetivos futuros da organização, o que ela quer ser em um período determinado de tempo. Definir um horizonte de planejamento para os próximos anos, estabelecer um prazo e imaginar como gostaria que a sua empresa estivesse ao final desse período? Pensar em possíveis indicadores e metas numéricas que poderiam ser atingidas neste período.
Estabelecimento dos valores	Para estabelecer seus valores, o pequeno empresário deve pensar por quais ações quer que sua empresa seja lembrada? Como gostaria que ela fosse conhecida?
Análise do ambiente interno	Levantar os pontos fortes e fracos. Análise dos recursos disponíveis, modo de atuação vigente, desempenho dos produtos e serviços oferecidos, práticas financeiras, participação no mercado, aceitação dos clientes e custos.
Análise Interna Externa	Identificar as oportunidades e ameaças. Analisar os mercados existentes e em potencial, concorrentes, tendências, fatores políticos, econômicos, sociais e até mesmo tecnológicos, legislação.
Definição de objetivos	Definir os objetivos é declarar de maneira mais ampla e abrangente as ambições e ou resultados desejados. Indicar a direção e o propósito para as ações.
Definição de metas	Definir as metas é definir as etapas específicas e mensuráveis para alcançar um objetivo maior, elas precisam ser perceptíveis e ser medidas em tempo, quantidade ou qualidade. É necessário estabelecer prazos e procedimentos para monitorar as metas.
Elaboração da estratégia	Elaborar com base no objetivo e na realidade da empresa identificada durante o diagnóstico estratégico. Para estabelecer as estratégias devem ser considerados aspectos como os recursos existentes, pontos fortes e fracos, missão e objetivos, o ambiente externo, com suas oportunidades e ameaças. É escolher o caminho a ser seguido e as ações a serem tomadas a fim de cumprir sua missão, todos esses aspectos servirão de guia para a escolha da estratégia.

Elaboração do plano de ação	Identificar ações, projetos, investimentos e tudo que será necessário para alcançar os objetivos propostos através da estratégia selecionada. Precisa ser claro, objetivo e indicar prazos e responsáveis.
Acompanhamento e avaliação	Etapa final da implementação do planejamento estratégico, é necessário acompanhar e avaliar constantemente as ações estabelecidas no plano, verificar as metas alcançadas e corrigir as inconsistências encontradas, identificar os pontos que precisam de melhorias e retornar ao início do ciclo de planejamento.

Fonte: Elaborada pela própria autora.

#### **4 APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL VAREJISTA**

Neste capítulo está apresentada a aplicação do planejamento estratégico em um microempreendedor individual varejista.

Através do diagnóstico organizacional e da aplicação das ferramentas de gestão foi possível propor ações visando alcançar os objetivos estabelecidos pelos gestores da empresa no estudo de caso.

A aplicação da abordagem realizada por Silva e Medeiros (2025) em um estudo de caso publicado ocorreu em um pequeno comércio local no município de Jaboatão dos Guararapes - PE, trata-se de uma empresa familiar composta por um casal de proprietários e um funcionário, especializada na comercialização de gêneros alimentícios e produtos de limpeza e higiene pessoal consolidada no mercado, funcionando no mesmo endereço há mais de 40 anos.

A empresa firmou-se na região ao longo do tempo graças à confiança, parceria e proximidade dos donos com a vizinhança, apesar de já ter passado por inúmeras crises financeiras no decorrer deste tempo, ocasionadas principalmente pelo desequilíbrio da inflação sofrido pelo país antes da concepção do Plano Real em 1994. A inflação reflete o aumento dos preços de produtos e serviços em um período de tempo estipulado, no final da década de 1980 e início da década de 1990 a inflação alcançou seus maiores valores, segundo o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), a inflação alcançou um aumento anual de preços de quase 2.500% neste período, quando comparado com os tempos atuais, o Brasil fechou o ano de 2023 com uma inflação de 4,6% de acordo com a AGÊNCIA SENADO (2024) e 4,83% em 2024 conforme publicação da AGÊNCIA SENADO (2025).

Desde a chegada dos primeiros atacarejos na região onde a empresa está localizada a partir do ano de 2010, a empresa identificou uma diminuição considerável nas vendas dos seus produtos e uma queda significativa nos lucros em torno de 30% segundo o proprietário.

Essa diminuição nas vendas e a alta carga tributária obrigaram a empresa a deixar de operar como microempresa e passar a atuar como Microempreendedor Individual (MEI) em 2018.

Com o intuito de tornar a empresa mais atrativa e competitiva, o planejamento estratégico mostra-se como uma alternativa bastante eficaz, desde que aplicado de maneira consistente, considerando as características do empreendimento, o desconhecimento da ferramenta pelos envolvidos e as restrições de recursos.

#### 4.1 APRESENTAÇÃO DA ABORDAGEM NA EMPRESA PARA CONSCIENTIZAÇÃO DO GESTOR E ENVOLVIMENTO DA EQUIPE

A aplicação da abordagem na empresa pesquisada se deu a partir do fluxograma proposto com o auxílio do roteiro apresentado neste trabalho, iniciando com a apresentação da abordagem para os proprietários da pequena empresa e seu funcionário.

Na apresentação realizada em uma reunião que durou cerca de 04 horas nas dependências da pequena empresa foi possível verificar o desconhecimento dos envolvidos em relação aos conceitos mostrados e as limitações de recursos, porém observou-se bastante interesse e abertura para buscar a melhoria do empreendimento. Esta primeira etapa foi realizada no mês de abril de 2025 e apresentou os conceitos de planejamento estratégico, as ferramentas de gestão, a importância deles para as micro e pequenas empresas varejistas e seus benefícios.

#### 4.2 DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Para a definição da identidade organizacional foram realizadas observações no comércio além de entrevistas com os proprietários e com o funcionário, com o objetivo de explorar suas percepções a respeito das questões pontuadas, levando os gestores a refletirem sobre o propósito da empresa, o que ela faz e para quem faz.

Constatou-se que a empresa não possuía uma política de qualidade definida, porém existia uma ideia de qualidade entre eles.

Fazendo uso dos elementos de qualidade de Paladini (2019), pôde-se identificar como entradas que a ideia de qualidade indicada pelos gestores era o fato de ter disponíveis nas prateleiras os produtos buscados pelos clientes, preços compatíveis com o conforto de evitar deslocamentos amplos de suas casas, facilidade no pagamento e uma relação de proximidade com os clientes que na visão dos gestores traz confiança e fidelização desses clientes.

Como saídas a empresa demonstrou aprendizado através das visitas recebidas de órgãos fiscalizadores como o Corpo de bombeiros e a vigilância sanitária municipal, como resultado mantém atitudes apropriadas para a segurança e limpeza do local, preocupando-se com a higiene de pisos, bancadas, utensílios e máquinas e a presença de extintores de incêndio.

Durante as observações e entrevistas não foram identificadas ações acerca do elemento interação Organizada das partes.

Considerando o elemento princípios básicos de funcionamento, pode-se afirmar que o atendimento direto ao cliente é facilmente percebido, os gestores demonstram preocupação no

tratamento respeitoso, visando atender às expectativas quanto à disponibilidade dos itens, marcas e condições de pagamento facilitadas, no entanto o porte da empresa inviabiliza em muitas situações uma variedade maior de produtos e preços mais baixos.

Em relação ao elemento busca de objetivos comuns, a satisfação do cliente pode ser testemunhada na proatividade dos proprietários em acrescentar novidades buscadas pelos clientes, no atendimento de suas necessidades e na preocupação em ouvir as demandas e oferecer um serviço de qualidade.

Quanto ao último elemento, pode-se evidenciar de maneira discreta que a realimentação é realizada no momento da avaliação da aceitação de produtos novos pelos clientes através de *feedbacks*.

Analisou-se também o tipo de abordagem motivacional praticada na empresa, pode ser observado que o trabalho em equipe é considerado importante para alcançar o sucesso, e é percebido como uma alternativa eficaz para tornar a qualidade do serviço prestado capaz de fidelizar os clientes existentes e captar novos, desse modo o tipo de abordagem percebida é a participativa.

Empregando o modelo proposto por Greiner (1972), avaliou-se junto aos gestores a fase de crescimento na qual se encontra a empresa, analisando as características, estrutura, liderança, comunicação e os processos pode-se determinar que ela se encontra na fase 1, visto que a criatividade é que coordena o crescimento, os proprietários estão à frente da empresa e a comunicação com o colaborador se dá de modo informal e direta, assim como a comunicação entre a empresa e os fornecedores. O trabalho é excessivo e à medida que o empreendimento vai ampliando os donos vão tornando-se cada vez mais sobrecarregados, aparecendo a necessidade de delegação de algumas atividades para outros colaboradores, levando à crise de liderança.

A partir da identificação inicial das características que definem a empresa tornou-se possível estabelecer a missão, visão e os valores.

#### 4.2.1 Definição da missão

Com o auxílio do roteiro proposto, os gestores puderam refletir sobre questões como a principal vantagem oferecida pela empresa, o tipo de negócio, produtos e serviços ofertados e quem são os clientes e suas necessidades. Ressaltando os pontos considerados mais importantes para a qualidade do serviço prestado e no atendimento às expectativas dos clientes, a missão estabelecida pela gestão foi:

**“Buscar a satisfação dos clientes oferecendo os produtos desejados com preço justo, se deslocando pouco e com garantia de um bom atendimento.”**

#### 4.2.2 Definição da visão

Para estabelecer a visão, foi questionado aos pequenos empresários sobre os objetivos futuros que eles tinham, o que eles queriam para o empreendimento para os próximos anos.

Como visão de futuro os gestores vislumbram para os próximos cinco anos um ambiente familiar e acolhedor, com atenção voltada para o bom atendimento, conhecendo os seus clientes e oferecendo produtos e promoções adaptadas para criar uma experiência de compra cada vez mais atrativa. Assim sendo estabeleceram como visão:

***“Ser um espaço onde a comunidade possa adquirir produtos de qualidade, recebendo um atendimento diferenciado com foco no bem-estar e praticidade unindo a tradição de comércio de bairro com a inovação das tecnologias para comunicação e pagamento”.***

Possíveis indicadores que poderão ser utilizados para medir o atingimento das metas são: pesquisa de satisfação com perguntas sobre a qualidade dos produtos, atendimento, ambiente, *feedback* com análise de comentários e sugestões recebidos nas redes sociais, telefone ou pessoalmente, frequência de compras para analisar o percentual de clientes que retornam para novas compras e o valor médio gasto ou ainda rentabilidade para medir o aumento da receita total ou lucratividade por produto vendido.

#### 4.2.3 Definição dos valores

Para estabelecer os valores, os pequenos comerciantes consideraram o bom atendimento e o relacionamento com a vizinhança como os pontos principais sobre os quais a empresa deveria ser conhecida. Dessa forma definiram como valores:

***Respeito, qualidade, confiança, credibilidade, ética, responsabilidade e pessoas.***

### 4.3 REALIZAÇÃO DA ANÁLISE SWOT

A etapa seguinte da abordagem propôs a realização do diagnóstico através da análise SWOT que identificou os pontos fortes e fracos do ambiente interno da empresa e as oportunidades e ameaças do ambiente externo à organização. Esta identificação contribuiu para a elaboração das estratégias a fim de alcançar os objetivos.

Esta etapa foi realizada no mês de abril de 2025 e levou cerca de 08 horas através de uma

reunião com os proprietários mostrando a ferramenta e analisando junto a eles cada elemento mostrando a importância de uma análise minuciosa para garantir a qualidade do diagnóstico.

Para esta análise foram necessárias a imparcialidade e a sinceridade dos gestores, para que o diagnóstico refletisse de forma fiel a realidade dos pontos positivos e negativos da pequena empresa e do ambiente externo.

#### 4.3.1 Análise do ambiente interno

Para elencar as forças e as fraquezas do comércio foram analisados principalmente os recursos disponíveis, a capacitação dos envolvidos, a atuação da empresa, a aceitação dos produtos e serviços ofertados, as rotinas financeiras, os custos, e as respostas dos clientes.

Forças: O comércio é localizado em um grande bairro residencial próximo dos clientes, demonstra confiança e credibilidade diante dos clientes, atendimento personalizado por conhecer grande parte dos clientes.

Fraquezas: Limitação de estoque por espaço físico e recursos financeiros, baixo poder de compras, dependência dos clientes locais.

#### 4.3.2 Análise do ambiente externo

Para identificar as oportunidades e ameaças, foram considerados os seguintes fatores principais: os mercados existentes, a concorrência, tendências, as condições políticas, econômicas e sociais, a legislação vigente e as tecnologias existentes.

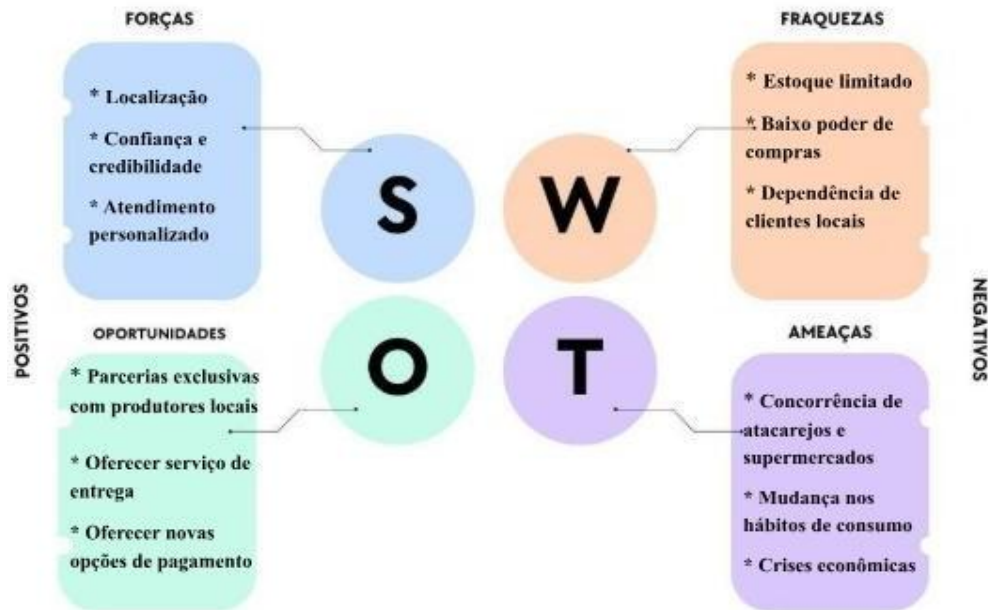
Oportunidades: Buscar parcerias com produtores locais para oferecer produtos frescos e exclusivos, oferecer serviços de entrega, oferecer novas opções de pagamento.

Ameaças: Concorrência de supermercados e atacarejos nas proximidades, mudanças nos hábitos de consumo dos clientes, crises econômicas.

Diante dos elementos elencados pôde-se montar uma matriz SWOT ilustrando o diagnóstico da empresa.



Figura 11 - Análise SWOT realizada na empresa



Fonte: Elaborada pela própria autora.

Após o diagnóstico, foi realizada a comparação entre os elementos do sistema de qualidade identificados na empresa e o modelo conceitual de qualidade e acompanhado da análise SWOT algumas modificações foram sugeridas.

Como entrada, além da missão da empresa definida a partir da identificação inicial das características refletindo o entendimento da empresa sobre qualidade com foco nos pontos mais importantes, outras mudanças foram sugeridas como: a adoção de pagamento com cartões de crédito e débito além das opções já oferecidas como pix, espécie e parcelamentos controlados por caderno de anotações. Outra sugestão foi oferecer aos clientes o serviço de entrega para as compras acima de valores previamente estabelecidos. A empresa também pode adotar pesquisas de satisfação periódicas com os clientes para conhecer as preferências e expectativas que a empresa ainda não atendeu.

Referente às saídas, as sugestões propostas foram descrever os procedimentos realizados de higienização e limpeza, além da adoção de cronogramas para a realização destas tarefas e para a inspeção de recarga de extintores de incêndio, a fim de favorecer o cumprimento das legislações e normas dos órgãos fiscalizadores. Em relação ao estoque de mercadorias, propõe-se aumentar o controle com o intuito de minimizar as perdas por vencimento e evitar a falta de produtos garantindo a satisfação dos clientes.

Sobre a interação organizada das partes foi sugerida a separação das contas bancárias de pessoa física da jurídica, pois é bastante comum em empresas familiares onde os donos são também funcionários que as contas se confundam, porém é importante para a saúde financeira da empresa que exista essa separação para a estruturação do capital de giro, visibilidade da lucratividade e organização para reinvestir.

Acerca dos princípios básicos de funcionamento aconselhou-se a adoção da análise de dados, planilhas de controle de caixa, e controle dos custos, visto que a utilização de ferramentas da qualidade acompanhada da implementação da gestão da qualidade poderá trazer proveitos muito significativos para a empresa.

A respeito da busca de objetivos comuns, foi proposto a realização de entrevistas, pesquisas rápidas de satisfação, análise dos hábitos e escolhas dos clientes buscando o atendimento das necessidades e a melhoria dos serviços prestados.

No que tange à realimentação, a sugestão proposta foi a implantação do ciclo PDCA, que auxiliará a empresa na busca da melhoria contínua.

Sobre às abordagens motivacionais, a participativa mostrou-se a mais eficiente para a empresa, e aconselhou-se a capacitação de todos os envolvidos para melhorar o desenvolvimento do trabalho. Sabe-se que à medida que as pessoas começam a entender melhor o seu trabalho, começam também a valorizá-lo e perceber o efeito do seu comportamento sobre os resultados.

A partir da análise da crise esperada, que segundo Greiner (1972) será a crise de liderança a empresa deve considerar uma gestão profissional, onde este gestor poderá ser um dos próprios donos desde esteja capacitado ou um funcionário com perfil de liderança e conhecimento em comércio varejista para agir com eficiência sobre a execução dos serviços e sobre o controle financeiro.

#### 4.4 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E METAS

Seguindo as etapas da abordagem proposta foram definidos os objetivos estratégicos em consonância com a missão e a visão da empresa.

Os objetivos são a declaração mais ampla e abrangente das ambições ou dos resultados desejados pela pequena empresa. Dessa forma, a partir da missão e da visão de futuro, os gestores definiram os objetivos do negócio.

Os proprietários desejam aumentar a competitividade da empresa deles e a fidelização dos seus clientes, através da oferta de produtos de qualidade com preços acessíveis, opções

variadas de pagamento e um atendimento diferenciado próximo aos clientes, tornando a experiência prática e satisfatória, além de otimizar a gestão do estoque principalmente de itens perecíveis e aumentar a visibilidade da empresa por intermédio de meios de comunicação digital.

A fim de atingir esse objetivo, os proprietários estabeleceram metas claras, mensuráveis, alcançáveis e alinhadas com os objetivos e estas serão monitoradas por meio de prazos e procedimentos. As metas definidas foram:

- Garantir a satisfação dos clientes em valores acima de 70% monitorada através de pesquisas de satisfação com entrevistas rápidas, feedbacks e comentários em redes sociais criadas;
- Frequência de compras, para conhecer o comportamento dos clientes, saber se os clientes estão voltando a comprar na empresa. Através do resultado da divisão entre o número total de pedidos e o número de clientes únicos em um mesmo período de tempo será possível conhecer o número médio de pedidos por cliente. Este monitoramento deverá ser feito a cada trimestre para que se realize ações baseadas nos hábitos dos clientes, além disso clientes recorrentes são mais propensos a indicar a empresa para outros clientes;
- Aumentar a lucratividade, sendo que mensalmente será medida a lucratividade por meio da equação:  $\text{Lucratividade} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Receita Total}) * 100$ . É importante medir a lucratividade para entender a saúde financeira da empresa e verificar se a gestão está sendo eficiente em relação aos custos e recursos e na geração de receitas;
- Gerenciar o percentual de produtos vencidos, mensalmente deve ser medido o percentual de produtos fora da validade que não foram comercializados. Os produtos vencidos impactam diretamente na margem de lucro e podem refletir compras em quantidades demasiadas, mudança nos hábitos dos consumidores, resposta à troca de produtos ou marcas ou ainda falha na venda de produtos mais antigos, o valor ideal é o mais próximo possível de zero. O percentual será determinado aplicando a fórmula  $(\text{Valor dos Produtos Vencidos} / \text{Valor Total do Estoque ou Faturamento}) * 100 = \text{Percentual de Produtos Vencidos}$ .

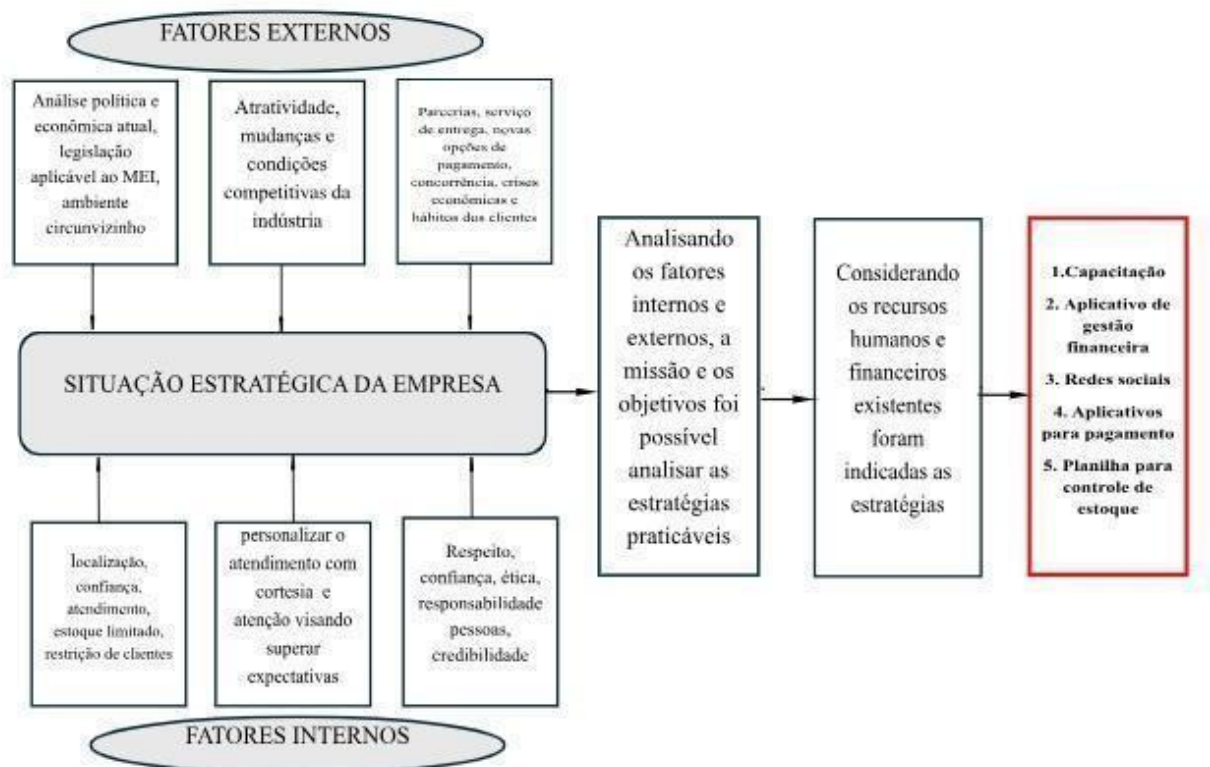
#### 4.5 ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A partir do conhecimento dos recursos disponíveis, análise interna e externa, missão e objetivos, foi feita uma reunião com os proprietários que durou 03 horas no mês de abril de 2025,

onde foi definido que para o momento atual da empresa, as estratégias mais indicadas para alcançar os objetivos seriam:

- estimular a capacitação do pessoal,
- fazer melhor uso das tecnologias disponíveis como aplicativos gratuitos para gestão financeira,
- utilizar as redes sociais para ampliação da visibilidade e interação com os clientes,
- utilizar as plataformas gratuitas que transforma celulares em maquinetas para ampliar as opções de pagamento,
- e adotar planilhas gratuitas para controle de estoque.

Figura 12 - Fatores que moldaram as estratégias da empresa



Fonte: Elaborada pela própria autora.

#### 4.6 ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

Com a estratégia traçada, o próximo passo foi elaborar o plano de ação através da ferramenta 5W2H que organiza as ações em um *checklist* com todas as informações importantes sobre o que deverá ser feito, responsáveis, prazos, custos etc. Para definir este plano de ação, foi feita uma reunião com os proprietários que durou 04 horas ainda no mês de abril de 2025.

A Tabela 3 a seguir apresenta os dados de cada uma das ações a serem executadas, os prazos, responsáveis, custos e demais informações pertinentes.

A proposta da aplicação desta abordagem foi a utilização de plataformas, programas e aplicativos gratuitos de forma a não gerar custos para a empresa na implementação do planejamento estratégico, considerando os recursos financeiros limitados, comum em micro e pequenas empresas, por isso no plano de ação apresentado na tabela abaixo, a coluna relacionada aos valores previstos estão zerados.

Tabela 3 - Plano de ação da empresa

O quê?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
Capacitação: cursos e treinamentos sobre redes sociais, gerenciamento financeiro, planilhas eletrônicas	Para usar as novas tecnologias	Plataformas ou instituições de ensino que oferecem o serviço de forma gratuita	Os proprietários e funcionário	De imediato	De maneira presencial ou remota	R\$ 0,00
Instalar o aplicativo gratuito de gestão financeira	Organizar e monitorar as receitas e despesas	Computador ou smartphone do proprietário	Proprietário	Após capacitação	Identificar o app mais adequado para a necessidade da empresa através de testes e avaliações de outros usuários	R\$ 0,00
Criar as redes sociais da empresa em plataformas adequadas para o público-alvo	Para ampliar a visibilidade do comércio e aumentar a interação com os clientes	Plataformas adequadas para o público-alvo e o perfil da empresa	Funcionário	De imediato	Identificar a plataforma adequada para o público-alvo, criar o perfil completo da empresa, planejar o conteúdo, interagir com os clientes e analisar os resultados	R\$ 0,00
Instalar um aplicativo com tecnologia NFC que	Para aceitar pagamentos por débito ou crédito por	Smartphone do proprietário	Proprietário	De imediato	Escolher o fornecedor do serviço que tenha isenção	R\$ 0,00

transformará o celular em maquina	meio de aproximação no celular				de taxas de adesão e mensalidade, mais bem avaliado no quesito segurança	
Implementar planilha de gestão de estoque	Para gerenciar de maneira eficiente o estoque	Computador do proprietário	Proprietário	De imediato	Baixar planilha gratuita no site do SEBRAE	R\$ 0,00

Fonte: Elaborada pela própria autora.

#### 4.7 ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

Na etapa final foi realizado o acompanhamento e a avaliação do andamento do processo de implementação do planejamento estratégico, nesta etapa foi necessário observar todas as informações disponíveis, resultados, metas e objetivos estabelecidos. Também se fez necessário que o gestor responsável por esta atividade estivesse motivado, capacitado, disponível, dedicado e que as informações colhidas fossem confiáveis e em tempo adequado.

O acompanhamento e a avaliação das metas são feitos através da ferramenta PDCA considerando os prazos estabelecidos para cada critério construído para o alcance do objetivo maior da empresa.

Cada meta foi planejada considerando as necessidades e recursos da empresa a fim de alcançar os objetivos estratégicos e realizados através da execução das estratégias formuladas.

Para o critério percentual de satisfação dos clientes, a checagem é realizada considerando os *feedbacks* recebidos em respostas rápidas de entrevistas informais durante as compras, leitura dos comentários nas redes sociais criadas. A interação, leitura e resposta dos comentários é feita diariamente para que retificações prováveis sejam realizadas em tempo hábil para que os clientes se sintam valorizados e atendidos e percebam que sua opinião é considerada pelo comércio e acolhida sempre que possível.

Para avaliar as vendas e a frequência de compras a cada trimestre é observado o resultado da equação entre o número de pedidos e o número de clientes atendidos. Estas informações são extraídas dos relatórios obtidos nos aplicativos de gestão financeira e de pagamento por aproximação no celular escolhidos conforme indicado no plano de ação. Estes relatórios também poderão indicar dados acerca dos valores gastos pelos clientes, a frequência com a qual eles retornam ao estabelecimento e seus hábitos, possibilitando ações para reter os clientes ou resgatar antigos clientes caso necessário. É possível também gerar informações sobre quais

produtos e serviços agradam mais aos consumidores ou os que têm menos aceitação, dados de sazonalidade também são considerados para ações de marketing, por exemplo, ou promoções comemorativas para impulsionar as vendas.

A lucratividade é mensalmente checada por meio dos relatórios financeiros e é extremamente importante para avaliação da gestão do negócio, ações corretivas são executadas imediatamente a fim de minimizar os efeitos negativos que impactam nos lucros ou no aumento da receita.

Como a planilha de gestão de estoque produz informações sobre a saída dos produtos das prateleiras, mensalmente é ser realizado um inventário físico para confrontar a veracidade das informações da planilha com o que realmente se encontra nas prateleiras e as condições dos produtos, e os produtos com data de validade expirada são retirados imediatamente do estoque e analisado o porquê do ocorrido para evitar a reincidência. Por meio dos dados do estoque é factível analisar a aceitação dos clientes para determinados produtos, sua demanda e rotatividade, produtos com baixa procura podem ser colocados em promoção ou avaliada sua descontinuidade de comercialização. Atenção especial aos produtos perecíveis e ao layout de armazenamento.

Em todas as ocasiões as ações de correção podem e devem ser implementadas no momento em que são identificadas as não conformidades. Por isso a importância de dados confiáveis, e em momento oportuno e a atenção do gestor voltada para esta avaliação, o envolvimento de todos é salutar, bem como a escolha de ferramentas adequadas.

O planejamento, a execução, a checagem e as ações de correção deverão ser realizadas continuamente e de forma ininterrupta e caso seja necessário, recomeçar o ciclo replanejando as metas e objetivos.

O PDCA é uma ferramenta cíclica e viva que deve ser revista e revisitada sempre, pois mudanças nas metas e objetivos também mudam as ações. O aprimoramento dos processos deve ser buscado constantemente assim como a interação com o ambiente externo, visto que empresas alinhadas com as mudanças do mercado respondem mais rapidamente e garantem sua sobrevivência.

#### 4.8 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Neste capítulo foi apresentada a aplicação da abordagem proposta para implementação do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas varejistas. A abordagem foi aplicada em um microempreendedor individual a fim de solucionar problemas relacionados à competitividade do pequeno comércio de bairro e a fidelização dos clientes por meio de um planejamento estratégico adaptado às necessidades identificadas no diagnóstico, considerando

os recursos e o perfil da gestão do empreendimento. Além de evidenciar a aplicabilidade da proposta, também buscou-se demonstrar que a participação de todos os envolvidos é de fundamental importância para o alcance dos objetivos.

Em razão do tempo, os resultados foram quantificados de modo parcial neste estudo, porém o gestor demonstrou bastante entusiasmo com as mudanças iniciais e muito otimista na previsão dos resultados em virtude da implementação da abordagem.

Os gestores puderam identificar melhorias no controle financeiro da empresa a partir da separação das contas de pessoa física e jurídica, diminuição no percentual de produtos com data de validade vencidos e ou parados há muito tempo nas prateleiras devido aos inventários frequentes, *feedbacks* positivos dos clientes em relação aos serviços de entrega e às novas opções de pagamento oferecidas.



## 5 CONCLUSÃO

As micro e pequenas empresas brasileiras têm papel fundamental na economia do país, de acordo com o SEBRAE (2021), as cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas representam 27% do PIB nacional, se considerarmos apenas o setor do comércio, este número é ainda mais significativo chegando a 53,4% do PIB.

Estes dados reforçam a importância da valorização e a necessidade de capacitação dos empreendedores deste ramo, incluindo os microempreendedores individuais.

Neste contexto, esta pesquisa além de apresentar como vantagens do planejamento estratégico para micro e pequenas empresas varejistas o direcionamento e o foco através da definição da missão, visão e dos valores e também dos objetivos e metas, a base para tomada de decisões assertivas por meio da identificação dos pontos positivos e negativos da empresa e do ambiente externo, o engajamento das equipes por meio do compartilhamento dos objetivos e visão e de funções melhor definidas, demonstra outras vantagens do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas do ramo varejista que é permitir que a empresa atue de maneira proativa e inovadora à frente de desafios futuros, além do mais descreve uma proposta de abordagem para implementação do planejamento estratégico adaptado para a realidade das micro e pequenas empresas varejistas, considerando suas necessidades e disponibilidade de recursos, sem a necessidade de investimentos altos.

Em relação aos objetivos apontados, pode-se considerar que o trabalho alcançou o seu propósito ao expor uma abordagem prática, acessível, aplicável a qualquer micro e pequena empresa varejista. Esta proposta poderá conduzir as empresas ao conhecimento dos aspectos positivos e negativos dos seus empreendimentos e do seu exterior, ao envolvimento da gestão e demais funcionários, à padronização e valorização dos produtos e ou serviços prestados, aumento da eficiência, assertividade na tomada de decisão, controle financeiro, além da otimização dos recursos e dos processos. Com isso, espera-se um aumento da competitividade e da capacidade de antecipação às mudanças e desafios que o mercado possa oferecer, potencializando o sucesso e a sobrevivência deste tipo de negócio cuja taxa de mortalidade ainda é considerada alta.

Os objetivos específicos também foram alcançados, pois com a aplicação do planejamento estratégico a partir do diagnóstico realizado na empresa do estudo de caso analisando os pontos positivos e negativos, o ambiente externo e os objetivos traçados, pôde-se determinar a melhor estratégia a ser utilizada pela pequena empresa a fim de alcançar o objetivo principal através da aplicação da abordagem proposta.

Ainda puderam ser listadas e priorizadas as ações de melhoria para os processos através da aplicação das ferramentas de gestão análise SWOT, ciclo PDCA e as metodologias SMART e 5W2H apresentadas neste estudo.

Finalmente, pode-se concluir que o planejamento estratégico implantado em uma microempresa varejista respeitando suas características e buscando alternativas acessíveis para solucionar os problemas identificados, pode representar a linha divisória entre o sucesso e o fracasso da organização.

A pesquisa possibilitou ainda resultados positivos nos âmbitos econômico, social e ambiental. Quanto aos impactos sociais deste trabalho, através do desenvolvimento de um comércio local, o emprego de pessoas da comunidade foi estimulado encorajando as pessoas na busca por capacitação, ocorrendo um desenvolvimento social na região. Quanto aos impactos ambientais, notou-se que a partir do aperfeiçoamento da empresa estudada, os clientes ampliaram sua preferência de compras, escolhendo um estabelecimento próximo à sua residência, evitando deslocamentos desnecessários reduzindo o consumo de combustíveis fósseis contribuindo para a diminuição da poluição atmosférica, também foi possível notar uma melhor utilização dos recursos como energia elétrica e água e a implementação da coleta seletiva. Os impactos econômicos alcançados pela pesquisa se deram a partir da visualização também de outros estabelecimentos da mesma localidade, nos mais diversos setores, fazendo com que a economia local voltasse a circular, gerando e mantendo empregos e desenvolvendo cada vez mais o entorno atraindo outros empreendedores para a região.

## 5.1 DIFICULDADES E LIMITAÇÕES

A pesquisa, em seu desígnio, limitou-se à implementação do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas, mais especificamente do ramo varejista, contudo, não significa que tal abordagem não possa ser adotada por empresas de outros setores.

A maior adversidade encontrada foi a falta de conhecimento dos gestores em relação aos conceitos apresentados e a dificuldade inicial que eles tiveram para enxergar as particularidades e fragilidades do seu negócio.

Também foi difícil romper a barreira da desconfiança e a resistência ao uso das ferramentas pelos gestores devido ao longo tempo que eles têm à frente do negócio, cultura organizacional e o medo do desconhecido, porém com uma comunicação clara, explicando os benefícios do planejamento estratégico, com capacitação e suporte e o envolvimento deles em todas as fases da implantação ouvindo-os e considerando suas opiniões e percepções foi

possível vencer este entrave.

## 5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como possível continuação do trabalho, sugere-se a mensuração da repercussão trazida por meio da implementação do planejamento estratégico no aumento da competitividade da empresa e sobre as perspectivas dos gestores acerca da utilização da abordagem antes desconhecida.

Com relação a pesquisas futuras, após a padronização da abordagem proposta, sugere-se expandir sua aplicação em diversos outros setores de micro e pequenas empresas para possibilitar um maior alcance da ferramenta planejamento estratégico no intuito de diminuir a taxa de mortalidade e o aumento do sucesso dessas organizações.

## REFERÊNCIAS

ABAAS, Associação Brasileira dos Atacarejos. Disponível em:

<<https://abaas.com.br/associados/>>. Acesso em: 25 jun. 2025.

AGÊNCIA SENADO. Notícias. Faro aponta avanços e defende medidas contra inflação de alimentos. 11 mar. 2025. Disponível em:

<<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2025/03/11/faro-aponta-avancos-e-defende-medidas-contrainflacao-de-alimentos>>. Acesso em: 14 ago. 2025.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. São Paulo: Pioneira, 1992.

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

AWLADTHANI, Faiza Salim; PORKODI, S.; SARANYA, R.; PANDURENGAN, Vaidehi. A systematic literature review of the adoption of a blue ocean strategy by small and medium enterprises for sustainable growth. *Journal of Sustainability Science and Management*, v. 23, p. 45–67, 2023. Disponível em:

<<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:259942546>>. Acesso em: 25 abr. 2025

AZKUE, Inés. *Comércio*. Enciclopédia Humanidades, 2023. Disponível em:

<https://humanidades.com/br/comercio/>. Acesso em: 24 abr. 2025.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERTALANFFY, L. **Teoria Geral dos Sistemas**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1975.

BOON, S.; RAM, M. Implementing quality in a small firm: an action research approach. *Personnel Review*, v. 27, n. 1, p. 20-39, 1998. Disponível em: <<https://doi-org.ez16.periodicos.capes.gov.br/10.1108/00483489810368530>>.

BORTOLI NETO, Adelino de. Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas. 1982. **Dissertação (Mestrado)** – Universidade de São Paulo, São Paulo.

**BRINCKMANN, Jan; GRICHNIK, Dietmar; KAPSA, Diana.** Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, v. 25, p. 24–40, 2010.

**BRYMAN, A. Research methods and organization studies.** Londres: Unwin Hyman, 1989.

**CAMPOS, V. F. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** Belo Horizonte: Editora Fundação Christiano Ottoni, 1996.

**CAMPOS, V. F. TQC: Controle da Qualidade Total no estilo japonês.** 8. ed. Belo Horizonte: INDG, 2008.

**CHIAVENATO, I. Administração: teoria, processo e prática.** 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

**CHIAVENATO, I. Administração nos Novos Tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

**CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Campus, 2010.

**CHURCHILL, G.; PETER, P. Criando valor para o cliente.** São Paulo: Saraiva, 2000.

**COBRA, M. Marketing básico: uma perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas, 1985.

**COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F.** A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. In: **IV CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS.** São Paulo/SP, 1999.

**DORAN, G. T.** There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 1981. Disponível em:

<https://pt.scribd.com/document/458234239/There-s-a-S-M-A-R-T-way-to-write-management-s-goals-and-objectives-George-T-Doran-Management-Review-1981-pdf>. Acesso em: 25 jun. 2025.

**DRUCKER, P. F. Práticas de Administração de Empresas.** São Paulo: Pioneira, 1981.

**GIULIANI, A. C. Marketing em um ambiente globalizado.** São Paulo: Cobra, 2003.

**GRÖNROOS, Christian. Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços**

**na hora da verdade.** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HABERGER, A. **Swatting SWOT strategy.** [S.l.]: Strategic Planning Society, 2000.

HOUBEN, G.; LENIE, K.; VANHOOF, K. **A knowledge-based SWOT analysis system as a strategic planning tool in small and medium-sized enterprises.** *Decision Support Systems*, v. 26, n. 2, p. 125-135, 1999.

HUNT, E. K. **História do pensamento econômico: uma perspectiva crítica.** Rio de Janeiro: Campus, 1982.

KARADAG, H. Financial management challenges in small and medium-sized enterprises: a strategic management approach. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, v. 5, n. 1, p. 26–40, 2015. Disponível em: <<https://emaj.pitt.edu/ojs/index.php/emaj/article/view/67>>. Acesso em: 25 jun. 2025.

KARLÖF, Bengt. **Conceitos básicos de administração: um guia conciso.** Tradução de Silvia Düssel Schiros. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

KUMAR, S.; RAO, P. **A conceptual framework for identifying financing preferences of SMEs.** *Small Enterprise Research*, v. 22, n. 1, p. 99-112, 2015.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LEARNED, E. P.; CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS, K. E.; GUTH, W. D. **Business policy: text and cases.** Homewood, IL: Irwin, 1965.

LOBATO, David M. **Administração Estratégica.** Rio de Janeiro: Editoração Ed Ltda, 2000.

MAAD, D. C.; LIEDHOLM, C. The dynamics of micro and small enterprises in developing countries. *Journal of Finance*, v. 26, n. 1, p. 61–74, 2008.

MACHADO, A. B.; ARAÚJO, R. S. B.; ALONSO, P. S. R. Avaliação de estratégia e

fatores chaves de sucesso das pequenas e médias empresas do segmento de petróleo e gás. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 27., 2007, Foz do Iguaçu. Anais [...]. Foz do Iguaçu: ABEPRO, 2007.

MALDONADO, Guillermo Valencia; ERAZO, Marco Alfonso. **El reto de la planificación estratégica en las Pymes**. Revista Publicando, v. 3, n. 8, p. 335–344, 2016.

MARQUES, Fábio. **Guia prático da qualidade total em serviços**. São Paulo: APMS, 1997.

MAZZAROL, T.; REBOUD, S.; SOUTAR, G. N. **Strategic planning in growth oriented small firms**. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, v. 15, n. 4, p. 320-345, 2009.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra Ltda, 1986.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick (org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier; ABEPRO, 2012.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Todas as partes do elefante**. HSM Management, p. 100-108, jan./fev. 1999.

**SEBRAE**. *Comércio Varejista: Emprego e empresas. Observatório Setorial Territorial Brasil*. Disponível em: <<https://observatorio.sebrae.com.br/profile/industry/comercio-varejista?selector359id=establishmentsOption>>. Acesso em: 22 nov. 2025.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PACHECO, D. A. D. J. et al. **Enhancing quality requirements management in retail: the role of Quality Function Deployment**. Benchmarking: An International Journal, v. 31, n. 8, p. 2652–2692, 2024.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PANAGIOTOU, G. **Bringing SWOT into focus**. Business Strategy Review, v. 4, n. 2, p. 8-10, 2003.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil, gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

**PORTO, Cláudio; BELFORT, Andréa.** *Introdução ao planejamento estratégico institucional: apostila para o curso de formação para a carreira de Analista de Planejamento e Orçamento*. Brasília: ENAP, 2001.

PÚBLIO, M. A. **Como planejar e executar uma campanha de propaganda**. São Paulo: Atlas, 2008.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

**RODRIGUES, Camila.** *Atacarejo: estudo de mercado*. 2014. **42 slides**: color. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/camilabvr/atacarejo-estudo-de-mercado>>. Acesso em: 25 jun. 2025.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma versão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

**ROSSI, Carlos A. V.; LUCE, Fernando B.** Construção e proposição de um modelo de Planejamento Estratégico baseado em 10 anos de experiência. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 26., 2002, Salvador. Anais [...] Salvador: ANPAD, 2002. 1 1 CD-ROM.

**RUDD, John M.; GREENLEY, Gordon E.; BEATSON, Amanda T.; LINGS, Ian N.** Strategic planning and performance: extending the debate. *Journal of Business Research*, v. 61, n. 2, p. 99–108, fev. 2008.

**SANTOS, José Roberto Leite dos.** Planejamento Estratégico: uma ferramenta acessível à microempresa. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 25., Porto Alegre, 2005. Anais [...] Porto Alegre: ABEPRO, 2005.

SAVAGE, C.; BROMMELS, M. **Innovation in medical education: How Linköping created a Blue Ocean for medical education in Sweden**. *Medical Teacher*, v. 30, n. 5, p. 501-507, 2008.

**SEBRAE.** *As MPEs na economia. Estudos e Pesquisas*. 2000. Disponível em: <[https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/principais\\_setores\\_localizacao\\_mpe.pdf](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/principais_setores_localizacao_mpe.pdf)>. Acesso em: 25 jun. 2025.



**SEBRAE.** *Lei Geral da Micro e Pequena Empresa*. 2022. Disponível em:

<<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa>>.

Acesso em: 25 jun. 2025.

**SEBRAE.** *Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil*. 2021. Disponível em:

<<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil>>. Acesso em: 1 set. 2025.

**SEBRAE.** *Relatório Técnico: Sobrevivência das empresas mercantis brasileiras*. Disponível

em: <[https://sebraepr.com.br/wp-content/uploads/2024/12/PUB\\_-Relatorio-Tecnico-Sobrevivencia-das-Empresas-Mercantis-Brasileiras-2017-2022.pdf](https://sebraepr.com.br/wp-content/uploads/2024/12/PUB_-Relatorio-Tecnico-Sobrevivencia-das-Empresas-Mercantis-Brasileiras-2017-2022.pdf)>. Acesso em: 11 fev. 2025.

SEN, S. et al. **Strategic flexibility in small firms**. *Journal of Strategic Marketing*, v. 31, n. 5, p. 1053–1070, 2022.

**SHAHIR, H. Y.; DANESHPAJOUH, S.; RAMSIN, R.** Improvement strategies or agile processes: a SWOT analysis approach. In: **Proceedings of the SERA Conference**, 2008. p. 221-227.

**SILVA, Cristina Maria Santos da; MEDEIROS, Denise Dumke de.** Proposta de elaboração e aplicação do planejamento estratégico: estudo de caso em uma microempresa varejista. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 45, 2025, Natal. *Anais [...]*. Natal: ABEPRO, 2025.

**SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat.** **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

**SLACK, N.; CHAMBLERS, S.; JOHNSTON, R.** **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

**TEIXEIRA, C. A. C.; DANTAS, G. G. T.; BARRETO, C. A.** A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. *Revista Eletrônica Científica da FAESB*, v. 1, n. 2, p. 104–123, 2015.

**TEIXEIRA, I. T.; ROMANO, A. L.; EDMUNDO, E. V.** Estratégias de operações no setor de serviços: o caso das cooperativas de saúde. In: **SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE**

**PRODUÇÃO**, 18., 2011, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: UNESP, 2011.

**TERENCE, A. C. F.** Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. **Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)** – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

**THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J.** **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira, 2000.

**WARTZMAN, Rick; DRUCKER, Peter F.** **Drucker em 33 Lições – As Melhores Aulas do Homem Que Inventou a Administração.** São Paulo: Saraiva, 2011.

**WEIHRICH, H.** **The TOWS matrix: a tool for situational analysis.** Long Range Planning, v. 15, n. 2, 1982.