

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA
CURSO SUPERIOR EM TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL
CAMPUS PEDREIRAS

NAYARA DA CONCEIÇÃO SILVA

**O IMPACTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE
LOJAS DE VAREJO EM PEDREIRAS - MA:** um estudo de caso no Armazém Paraíba e
Noroeste.

Pedreiras
2025

NAYARA DA CONCEIÇÃO SILVA

**O IMPACTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE
LOJAS DE VAREJO EM PEDREIRAS - MA:** um estudo de caso no Armazém Paraíba e
Noroeste.

Artigo apresentado ao curso de Tecnologia em
Gestão Comercial, da Universidade Estadual do
Maranhão, para obtenção de nota no Trabalho
de Conclusão de Curso.

Orientador (a): Prof.^a Especialista Aline
Nascimento

Pedreiras
2025

NAYARA DA CONCEIÇÃO SILVA

**O IMPACTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE
LOJAS DE VAREJO EM PEDREIRAS - MA:** um estudo de caso no Armazém Paraíba e
Noroeste.

Artigo apresentado ao Curso de Tecnologia em
Gestão Comercial, da Universidade Estadual do
Maranhão, para obtenção de nota no Trabalho
de Conclusão de Curso.

Orientador (a): Prof.^a Especialista Aline
Nascimento

Aprovado em: _____ / _____ / _____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Especialista Aline Nascimento (Orientadora)

Examinador 01

Examinador 02

Silva, Nayara da Conceição.

O impacto do planejamento estratégico na gestão de lojas de varejo em Pedreiras - MA: um estudo de caso no Armazém Paraíba e Noroeste. / Nayara da Conceição Silva. – Pedreiras, MA, 2025.

21 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Gestão Comercial) – Universidade Estadual do Maranhão, Campus Pedreiras, 2025.

Orientadora: Profa. Esp. Aline Silva do Nascimento.

1. Planejamento Estratégico. 2. Gestão. 3. Varejo. 4. Tomada de Decisão. 5. Pedreiras - MA. I. Título.

CDU: 005.21:004.451.4 (812.1)

**O IMPACTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE
LOJAS DE VAREJO EM PEDREIRAS - MA:** um estudo de caso no Armazém Paraíba e
Noroeste.

Nayara da Conceição Silva¹

Aline Nascimento²

RESUMO

Em um contexto marcado por constantes transformações no varejo, torna-se cada vez mais necessário compreender como ferramentas de gestão, como o planejamento estratégico, são aplicadas nas práticas organizacionais. Nas lojas Armazém Paraíba e Noroeste, situadas em Pedreiras-MA, observa-se a adoção de estratégias que buscam alinhar metas institucionais às demandas do mercado e à atuação dos líderes setoriais. A pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, com suporte quantitativo, utilizando entrevistas semiestruturadas aplicadas a 14 líderes de setores como confecção, calçados, eletro e tecidos. A análise dos dados, realizada com base na técnica de análise de conteúdo, revelou que a maioria dos gestores afirma existir um planejamento estratégico formal, que influencia diretamente a rotina das decisões gerenciais. Verificou-se ainda que a construção de metas ocorre de forma participativa, envolvendo diretoria, gerência e lideranças, reforçando a importância da colaboração interna. Apesar disso, desafios como o alinhamento da equipe aos objetivos estratégicos persistem, apontando para a necessidade de aprimoramento da comunicação interna. Outro aspecto observado foi a revisão frequente do planejamento, o que permite às empresas maior adaptabilidade frente às mudanças do mercado. Os resultados também destacam ganhos em organização, aumento nas vendas e satisfação dos clientes. Dessa forma, o planejamento estratégico se mostra como um elemento central para a consolidação de práticas de gestão eficientes no varejo local.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Gestão; Varejo; Tomada de decisão; Pedreiras-MA.

ABSTRACT

In a retail environment marked by constant changes, it becomes increasingly important to understand how management tools such as strategic planning are applied in organizational practices. At the Armazém Paraíba and Noroeste stores, located in Pedreiras-MA, strategies are

¹ Acadêmica do Curso Tecnologia em Gestão Comercial – UEMA. E-mail: nayara@gmail.com

² Orientadora de TCC do Curso de Gestão Comercial da Universidade Estadual do Maranhão

adopted to align institutional goals with market demands and the performance of sector leaders. This research was conducted using a qualitative approach with quantitative support, based on semi-structured interviews with 14 leaders from departments such as apparel, footwear, electronics, and fabrics. The data analysis, carried out through content analysis, revealed that most managers acknowledge the existence of a formal strategic planning process that directly influences their daily decision-making. It was also found that goal setting is carried out collaboratively, involving directors, managers, and team leaders, reinforcing the importance of internal cooperation. However, challenges such as aligning the team with strategic objectives still persist, indicating the need for improved internal communication. Another relevant finding was the frequent revision of the strategic plan, allowing for greater adaptability to market changes. The results also highlight improvements in organizational structure, increased sales, and customer satisfaction. Thus, strategic planning proves to be a central element in strengthening effective management practices in the local retail sector.

Keywords: Strategic planning; Management; Retail; Decision-making; Pedreiras-MA.

1 INTRODUÇÃO

No contexto empresarial contemporâneo, marcado por transformações contínuas e uma competição cada vez mais acirrada, o planejamento estratégico se revela essencial para as organizações que desejam não apenas se manter, mas também crescer em suas operações. Para Chiavenato (2003, p.161), “o planejamento pode ser conceituado como o processo desenvolvido para o alcance de determinada situação desejada de modo eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”. Esse tipo de planejamento é um processo organizado que possibilita às empresas traçar sua trajetória, definir objetivos e distribuir recursos de forma eficiente e produtiva.

Já Maximiano (2004, p. 97), define planejamento como o “processo pelo qual acontecimentos futuros serão antecipados, de maneira que as ações sejam implementadas para atingir os objetivos organizacionais”. A relevância desse planejamento se manifesta na sua habilidade de fomentar a coerência interna, orientar os esforços e ajudar na adaptação às mudanças do mercado.

A escolha das lojas Armazém Paraíba e Noroeste para a realização desta pesquisa se justifica por sua forte representatividade e influência no setor varejista de Pedreiras, Trizidela do Vale e Região. Ambas as empresas possuem uma trajetória consolidada, sendo reconhecidas pela ampla variedade de produtos nos seguimentos de eletro, calçado, confecção e tecidos, pela

estrutura organizacional e pela capacidade de adaptação às demandas do mercado. Além disso, destacam-se pelo impacto econômico que geram localmente, não apenas em termos de vendas, mas também na geração de empregos e na formação de profissionais de varejo. Esses fatores tornam o Armazém Paraíba e a Noroeste cenários ideais para analisar como o planejamento estratégico é aplicado na prática e qual a sua importância para a tomada de decisões no contexto do varejo regional.

Este artigo tem como objetivo geral analisar como o planejamento estratégico é aplicado nas lojas Armazém Paraíba e Noroeste, bem como compreender de que forma essa ferramenta influencia o processo de tomada de decisões no contexto do varejo. A partir dessa análise, busca-se evidenciar a importância do planejamento estratégico para o alcance de melhores resultados organizacionais e para a adaptação das empresas às constantes mudanças do mercado.

Este estudo tem como objetivos específicos investigar como o planejamento estratégico é estruturado nas lojas Armazém Paraíba e Noroeste, identificar as práticas e ferramentas utilizadas no processo de tomada de decisões, analisar os impactos desse planejamento nos resultados organizacionais e avaliar a percepção dos gestores quanto à importância dessa ferramenta no cotidiano das operações. No contexto do varejo, o planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para a gestão eficaz e a tomada de decisões. Contudo, muitas empresas ainda enfrentam dificuldades em aplicar estratégias que realmente impactem suas operações diárias. Nesse sentido, surge a questão: como o planejamento estratégico influencia as decisões e o desempenho das lojas Armazém Paraíba e Noroeste?

A pesquisa adotará uma abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando a pesquisa de campo para analisar como o planejamento estratégico é aplicado nas lojas Armazém Paraíba e Noroeste. A coleta de dados será feita por meio de entrevistas semiestruturadas com gerentes e líderes de setores, além de observação direta das práticas de planejamento nas lojas. A amostra será composta por gestores de cada loja, gerente e líderes de setor. Os dados serão analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, buscando identificar padrões e temas recorrentes sobre a aplicação do planejamento estratégico.

2 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Chiavenato (2005, p. 135), “o planejamento estratégico envolve a definição de missão, visão, objetivos e estratégias para garantir a sobrevivência e o crescimento organizacional”. Ele permite que a empresa antecipe mudanças do mercado e se posicione de

maneira competitiva, uma vez que, planejamento estratégico é definido como um processo que estabelece a direção a ser seguida pela organização, visando sua adaptação ao ambiente e a maximização de seus resultados no longo prazo.

Kotler (2000, p. 78) também destaca que “o planejamento estratégico é essencial para que as empresas identifiquem oportunidades e ameaças externas, bem como fortalezas e fraquezas internas, facilitando a formulação de ações eficazes para alcançar seus objetivos”. No varejo, o planejamento estratégico assume um papel ainda mais relevante, dada a dinâmica acelerada do mercado e a necessidade de rápida adaptação às preferências dos consumidores. Cobra (2009), enfatiza que a gestão estratégica no varejo é essencial para a definição do mix de produtos, estratégias de preço, escolha de localização e atendimento ao cliente, elementos que impactam diretamente a competitividade no mercado.

A tomada de decisão é intrinsecamente ligada ao planejamento estratégico. Para Drucker (2006, p. 54), “as decisões estratégicas são aquelas que determinam o futuro da organização, exigindo análise criteriosa de informações internas e externas”. O processo decisório envolve a identificação de problemas ou oportunidades, a análise de alternativas e a escolha da ação mais adequada, sempre alinhada aos objetivos estratégicos da empresa. Assim, o planejamento estratégico fornece a base necessária para a tomada de decisões mais assertivas e para a construção de vantagens competitivas sustentáveis.

Para que este artigo cumpra seus objetivos, torna-se fundamental apresentar uma contextualização teórica, baseada em estudos e publicações já existentes, com a finalidade de oferecer embasamento técnico-científico à pesquisa desenvolvida. Neste sentido, é requerido uma abordagem aos seguintes temas: Importância do Planejamento Estratégico no Sucesso Empresarial; Planejamento Estratégico e Tomada de Decisões; Antecipação e Mitigação de Riscos; Desafios na Implementação do Planejamento Estratégico que, entende-se, ser o caminho para a análise do problema suscitado neste artigo.

O planejamento estratégico é fundamental para o sucesso a longo prazo das organizações, pois permite que elas se antecipem aos desafios e aproveitem melhor as oportunidades do mercado. Em um cenário empresarial cada vez mais dinâmico, competitivo e imprevisível, caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas, transformações no comportamento do consumidor e instabilidade econômica, a ausência de um planejamento estruturado pode colocar em risco a sustentabilidade e a relevância da empresa. Empresas que não se preparam estrategicamente tendem a agir de forma reativa, ficando à mercê das flutuações do mercado e perdendo sua capacidade de adaptação. Por outro lado, um bom planejamento estratégico oferece uma visão de futuro, orienta as decisões de curto, médio e

longo prazo e estabelece metas claras e mensuráveis, alinhadas aos objetivos organizacionais.

Segundo Oliveira (2009, p46):

O planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais.

Neste sentido, observa-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para o sucesso de qualquer organização. Ele permite que as empresas estabeleçam objetivos claros e definam as direções necessárias para alcançá-los, ajudando a otimizar recursos e a antecipar desafios. Segundo Kotler e Keller (2021, p. 88), "a concorrência é uma das principais forças que moldam o mercado, exigindo das empresas uma formulação estratégica que gere diferenciação e valor." Isso evidencia a necessidade de um planejamento bem estruturado que permita às empresas posicionar-se adequadamente no mercado.

Um planejamento estratégico bem elaborado não apenas orienta a empresa em direção aos seus objetivos, mas também promove a adaptação a um ambiente de negócios em constante mudança. Segundo McGrath (2013, p. 74), “em um ambiente de mudanças constantes, a vantagem competitiva sustentável dá lugar a estratégias adaptativas e temporárias, exigindo das organizações flexibilidade e capacidade de resposta.” Isso reforça a importância de equilibrar planejamento com adaptação para enfrentar as dinâmicas do mercado. Nesse contexto, a flexibilidade e a capacidade de ajuste se tornam vitais para a sobrevivência a longo prazo em mercados dinâmicos. Para Chiavenato o planejamento se trata de uma parte administrativa:

O planejamento é a função administrativa que define objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente. A sua principal consequência são os planos. Planejar significa olhar para frente, visualizar o futuro e o que deverá ser feito (CHIAVENATO, 2003, p. 242).

Faz se ressaltar, a importância do planejamento estratégico reflete-se na sua capacidade de unir a equipe em torno de um propósito comum. Quando os colaboradores compreendem a visão e os objetivos estratégicos, a motivação e o comprometimento tendem a aumentar. Segundo Collis (2021, p. 52), “uma estratégia eficaz deve fornecer um direcionamento claro, conectando as decisões do dia a dia aos objetivos organizacionais de longo prazo.” Isso reforça a importância de alinhar as ações internas à missão da empresa. Isso não só melhora o desempenho organizacional, mas também promove um ambiente de trabalho colaborativo.

No que pese o planejamento estratégico, o mesmo serve como um mapa que guia organização em direção ao futuro, minimizando incertezas e riscos. Através de uma análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), as empresas podem identificar suas

forças e fraquezas internas, além de avaliar oportunidades e ameaças externas. Dessa forma, o planejamento estratégico se torna uma prática essencial para que as empresas não apenas sobrevivam, mas prosperem em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo. Lacombe diz sobre planejamento que:

Planejamento é a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado. É a determinação consciente de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos, em fatos e estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível (LACOMBE, 2009, p 28).

Neste sentido, o planejamento estratégico é um pilar crucial para o sucesso empresarial. Ele proporciona diretrizes claras, promove o alinhamento organizacional e prepara a empresa para enfrentar os desafios do mercado. Investir tempo e recursos nesta prática é, portanto, fundamental para aqueles que desejam garantir um futuro promissor para suas organizações.

2.1 Caracterização Das Lojas Armazém Paraíba E Noroeste.

As lojas Armazém Paraíba e Noroeste, localizadas no município de Pedreiras, no estado do Maranhão, são importantes representantes do setor varejista regional. Ambas se destacam pela diversidade de produtos, abrangendo setores como vestuário, calçados, eletrodomésticos, móveis e utilidades domésticas. O Armazém Paraíba, com forte presença no Nordeste, é conhecido pela tradição, pelo atendimento personalizado e pelas campanhas promocionais, buscando sempre fortalecer sua marca junto aos consumidores locais. De acordo com informações do site oficial da empresa, o Armazém Paraíba tem como missão proporcionar aos clientes uma experiência de compra completa, baseada na variedade de produtos e na facilidade de pagamento (ARMAZÉM PARAÍBA, 2025).

Já a Noroeste, também reconhecida no mercado regional, atua com foco nas tendências de moda, calçados e acessórios. A marca se destaca por investir em estratégias digitais e ações promocionais que aproximam o consumidor, conforme divulgado em sua página oficial no Facebook (NOROESTE, 2025). Além disso, iniciativas voltadas para a renovação constante do mix de produtos e para o fortalecimento do relacionamento com o público reforçam a importância do planejamento estratégico em suas operações.

Essas duas lojas representam perfis distintos no cenário varejista de Pedreiras: enquanto o Armazém Paraíba adota uma abordagem mais tradicional e abrangente, a Noroeste aposta em inovação e segmentação de mercado. Essa diversidade de estratégias evidencia a relevância de se analisar como o planejamento estratégico impacta suas gestões e suas performances em um mercado competitivo, como o de Pedreiras, que, segundo o portal Tribuna 101, vem

demonstrando sinais de crescimento nas vendas e fortalecimento do comércio local (TRIBUNA 101, 2025). Compreender essas diferenças permite identificar boas práticas e fragilidades em cada modelo. Isso contribui para reflexões mais amplas sobre gestão no varejo regional.

2.2 O Mercado de Trabalho em Pedreiras-MA.

O mercado de trabalho em Pedreiras-MA, assim como em muitas outras cidades do interior do Maranhão, apresenta características específicas que impactam diretamente o desempenho das empresas, especialmente no setor varejista. A cidade, com um comércio local forte, vive um momento de recuperação e crescimento econômico, o que reflete na crescente demanda por produtos e serviços. Conforme o portal Tribuna 101 (2025), a recuperação nas vendas e o aumento do fluxo de consumidores indicam um ambiente favorável para as lojas da região, como o Armazém Paraíba e a Noroeste, que vêm se adaptando a essas mudanças para atender às necessidades de um público cada vez mais exigente.

O mercado de trabalho local também é marcado pela diversidade de perfis profissionais, com uma oferta significativa de trabalhadores em busca de estabilidade e qualificação. Nesse cenário, o planejamento estratégico das lojas precisa considerar a formação de equipes competentes, capazes de lidar com as demandas do mercado e, ao mesmo tempo, acompanhar as tendências de consumo que mudam rapidamente. O planejamento de recursos humanos, aliado a ações de marketing e gestão de vendas, é essencial para garantir que as empresas se mantenham competitivas e atrativas tanto para os consumidores quanto para os colaboradores.

Além disso, as empresas de varejo em Pedreiras, como o Armazém Paraíba e a Noroeste, enfrentam desafios como a sazonalidade das vendas e a concorrência inúmeras micro lojas com produtos do mesmo seguimento, além do grande impacto das Lojas do 20 e similares. A capacidade de adaptação dessas empresas, através de um planejamento estratégico eficaz, é o que permitirá que se mantenham como líderes no mercado local.

3 METODOLOGIA

Este estudo baseia-se em uma pesquisa de natureza bibliográfica e de campo, buscando articular conhecimento teórico e prático para compreender o impacto do planejamento estratégico nas empresas pesquisadas. A fundamentação teórica foi construída a partir da leitura e análise de obras e artigos científicos já publicados, servindo como alicerce para contextualizar e sustentar os dados levantados. Para Lakatos e Marconi (2009), a pesquisa bibliográfica

proporciona uma revisão sistemática da literatura, fornecendo o embasamento necessário para o desenvolvimento de um projeto de pesquisa consistente e fundamentado.

Além da revisão teórica, a pesquisa envolveu uma etapa de campo com abordagem qualitativa e quantitativa. Essa combinação permite captar tanto percepções subjetivas quanto dados objetivos, oferecendo uma compreensão mais ampla da realidade investigada. De acordo com Gil (2010), a abordagem qualitativa permite um mergulho profundo nos fenômenos estudados, enquanto a quantitativa organiza os dados de maneira a possibilitar comparações objetivas. A abordagem qualitativa é complementada pela análise de conteúdo, técnica utilizada por Bardin (2011) para categorizar e interpretar informações extraídas dos dados empíricos.

3.1 Procedimentos de Coleta

A coleta de dados foi realizada entre os dias 05 e 10 de Junho de 2025, por meio da aplicação de um questionário estruturado com 10 perguntas fechadas, contendo opções de resposta do tipo múltipla escolha (a, b, c, d). Segundo Vergara (2014), “o uso de questionários é uma técnica consolidada de coleta de dados em pesquisas que buscam compreender comportamentos, opiniões e atitudes.” O instrumento foi direcionado a (14) catorze colaboradores que ocupam funções de liderança nos setores de calçados, confecção, eletro, cobrança e tecidos das lojas Armazém Paraíba e Noroeste, localizadas em Pedreiras-MA.

Os participantes foram selecionados por critério intencional, considerando sua posição de liderança, o que os qualifica para fornecer informações alinhadas aos objetivos do estudo. A aplicação do questionário foi acompanhada do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme determina o Código de Ética em Pesquisa (Brasil, 2012), garantindo que todos os envolvidos participassem de forma voluntária, com ciência da finalidade da pesquisa e preservação do anonimato.

3.2 Tratamento e Análise dos Dados

Os dados coletados foram organizados em gráficos, permitindo visualizar tendências e padrões nas respostas. A interpretação foi realizada com base em uma análise de conteúdo por categorias temáticas, método que possibilita identificar e agrupar os principais temas emergentes a partir das respostas dos participantes. Segundo Bardin (2011, p. 133), “a análise de conteúdo por categorias temáticas é uma abordagem eficaz para compreender significados subjacentes nos discursos dos participantes.” Essa etapa foi essencial para relacionar os dados

empíricos com os conceitos discutidos na revisão teórica, promovendo uma análise crítica e fundamentada dos resultados.

A categorização dos dados possibilitou uma leitura aprofundada das percepções dos entrevistados, evidenciando aspectos centrais da prática do planejamento estratégico nas lojas estudadas. Com o apoio dos gráficos, foi possível identificar não apenas a frequência com que certos temas foram mencionados, mas também a convergência de opiniões entre os diferentes setores. Essa visualização contribuiu para destacar os pontos fortes e os principais desafios enfrentados pelos gestores no processo de planejamento, permitindo que os achados fossem interpretados de forma mais objetiva e alinhada aos objetivos da pesquisa. Assim, a combinação entre os dados qualitativos e quantitativos fortaleceu a robustez da análise, ampliando a compreensão sobre a realidade organizacional observada.

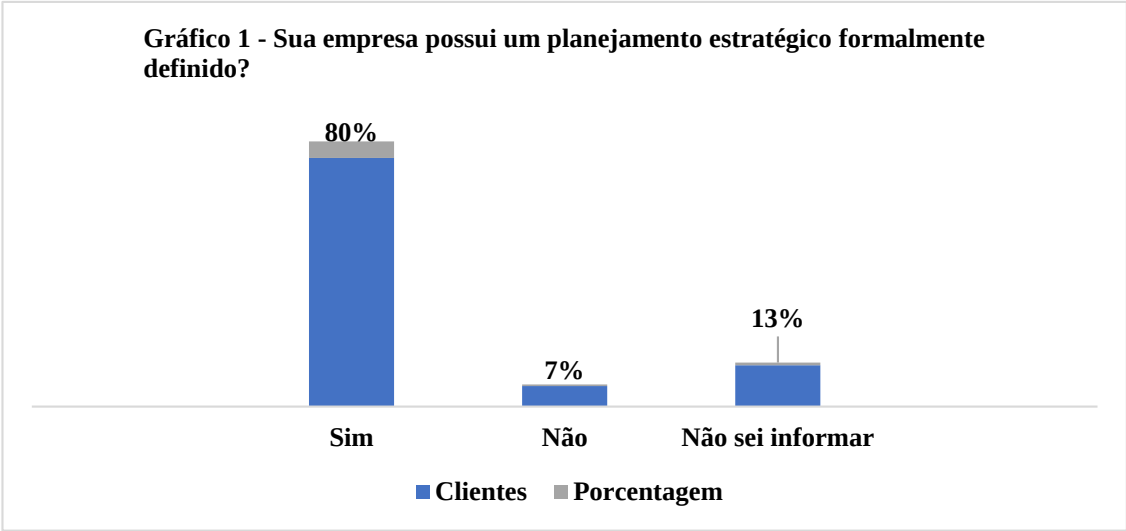
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa foi conduzida nas lojas Armazém Paraíba e Noroeste, ambas localizadas na cidade de Pedreiras - MA, situadas na Avenida Rio Branco, principal via comercial da região. Foram entrevistados catorze (14) líderes de diferentes setores dessas lojas, incluindo gerentes e líderes de departamentos responsáveis pelas áreas de calçados, confecção, tecidos e atendimento ao cliente. O objetivo foi analisar como o planejamento estratégico é aplicado nessas lojas e compreender de que forma essa ferramenta influencia o processo de tomada de decisões no contexto do varejo local.

Além disso, buscou-se identificar as práticas e ferramentas utilizadas no processo de definição e execução das estratégias, bem como avaliar os impactos desse planejamento nos resultados organizacionais e a percepção dos gestores quanto à sua importância para o cotidiano das operações. Este estudo é relevante por contribuir para a compreensão da gestão estratégica no varejo regional, destacando os desafios e as oportunidades para aprimorar a eficiência e a competitividade das lojas em um mercado dinâmico e em constante transformação.

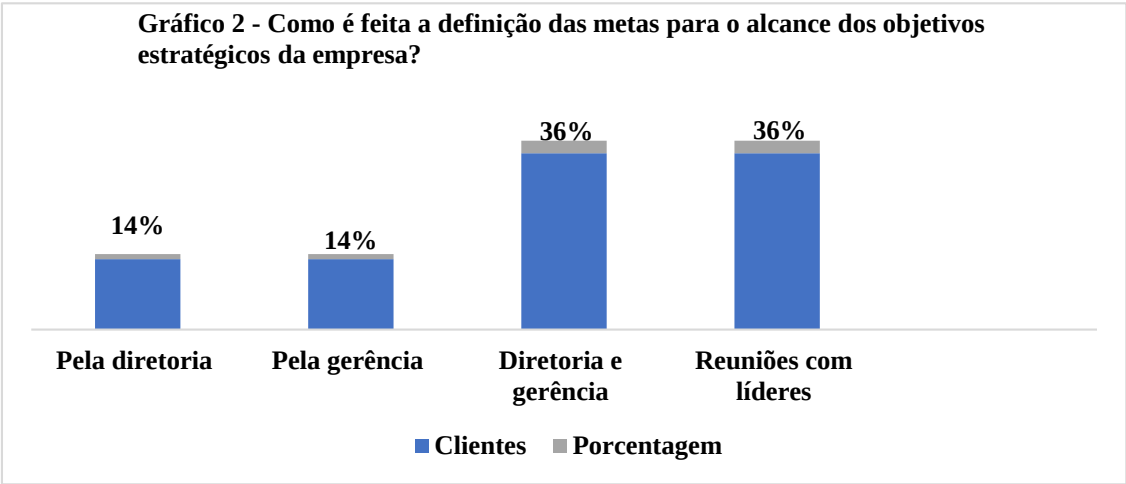
A pesquisa baseia-se em uma abordagem qualitativa, complementada por aspectos quantitativos, utilizando entrevistas semiestruturadas e observação direta como métodos de coleta de dados. Fundamenta-se em revisão bibliográfica com autores brasileiros que discutem planejamento estratégico e gestão no varejo. Espera-se que os resultados deste estudo possam fornecer subsídios teóricos e práticos para gestores e pesquisadores, ampliando o entendimento sobre a aplicação efetiva do planejamento estratégico em ambientes comerciais de médio porte na região de Pedreiras - MA.

Nesse contexto, os gráficos apresentados a seguir ilustram os principais achados da pesquisa, organizando visualmente as respostas dos participantes e permitindo uma análise mais clara e objetiva sobre os pontos abordados nas entrevistas. Esses dados quantitativos, extraídos das percepções dos líderes entrevistados, reforçam os temas recorrentes identificados qualitativamente, como a importância da comunicação interna, o envolvimento das lideranças no planejamento e os desafios na execução das estratégias traçadas.



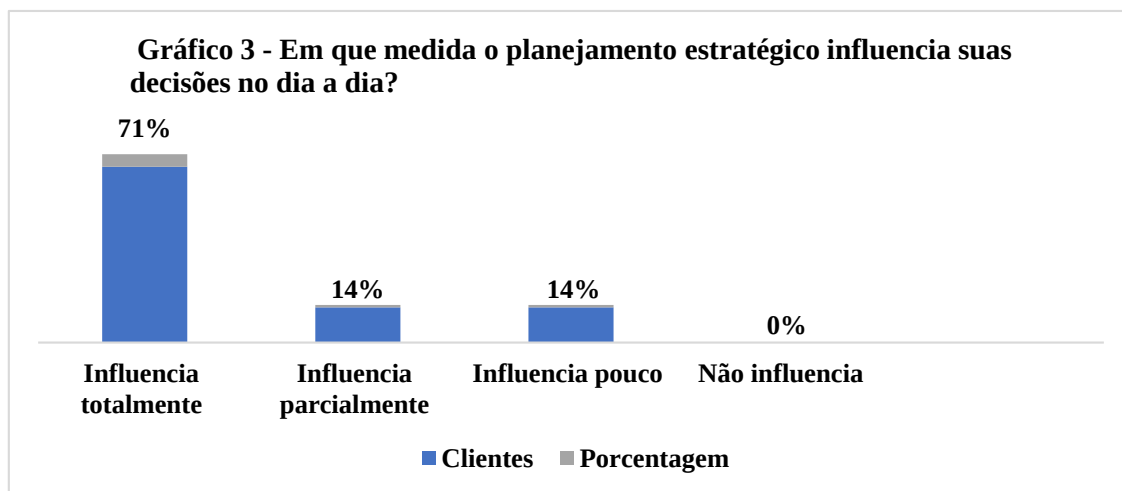
Fonte: Dados do autor (2025).

Esse resultado indica que a maioria das lojas possui um planejamento estratégico estruturado. Resultado: 80% responderam “Sim”. Segundo Maximiano (2011, p. 110), “o planejamento estratégico é o processo de estabelecer a direção a ser seguida pela organização, por meio da definição de objetivos, metas e planos de ação.” Para ele, ter esse planejamento formalizado é o primeiro passo para alcançar eficiência e competitividade. A presença formal do planejamento demonstra um nível de maturidade organizacional, essencial no setor varejista, que lida com muitas variáveis externas.



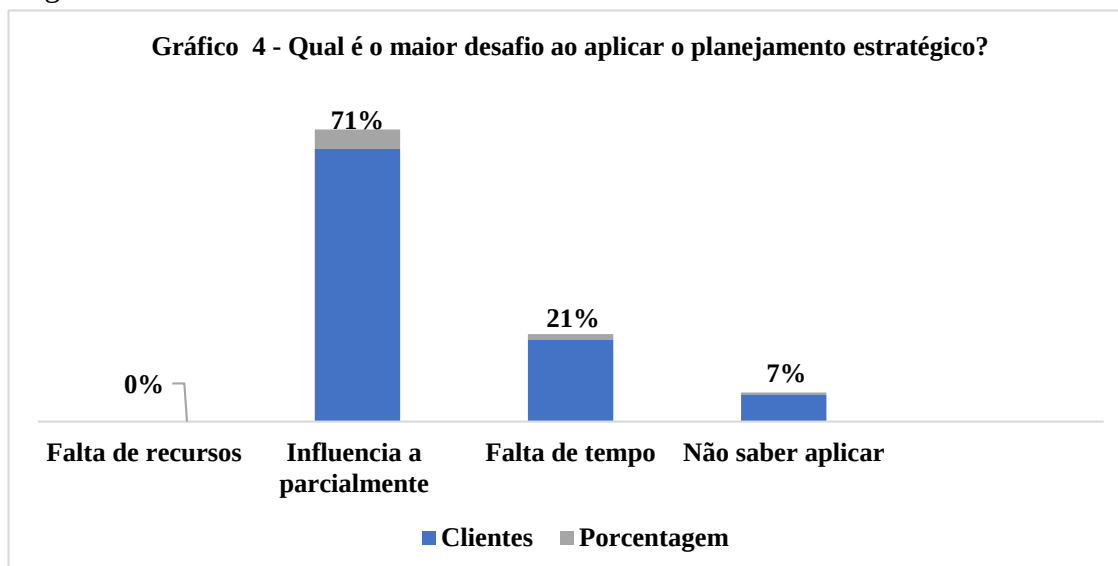
Fonte: Dados do autor (2025).

Dos respondentes, 72% afirmaram que as metas são definidas de forma participativa. A construção participativa das metas, seja entre diretoria, gerência ou com líderes de setor, demonstra uma cultura de gestão colaborativa. Segundo Oliveira (2014, p. 116) defende que “o envolvimento dos diferentes níveis hierárquicos no processo de definição estratégica gera maior compromisso e clareza na execução.” Isso fortalece o senso de pertencimento e responsabilidade compartilhada entre os membros da organização.



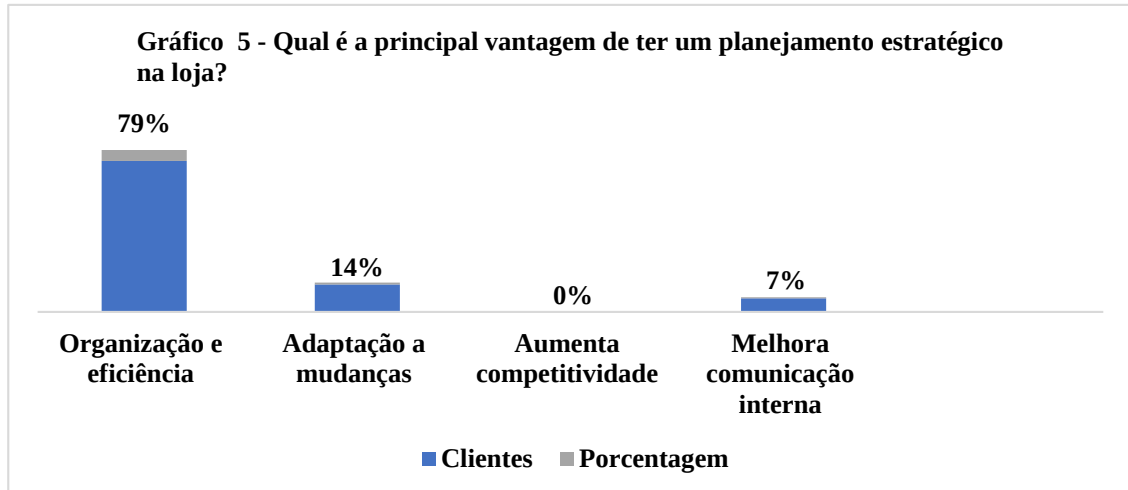
Fonte: Dados do autor (2025).

A forte influência do planejamento nas decisões diárias confirma sua aplicação prática e não apenas formal. Prova disso é que 71% dos entrevistados afirmaram que o planejamento influencia totalmente suas decisões diárias, evidenciando que ele vai além do papel e se traduz em ações concretas. De acordo com Chiavenato (2005, p. 96), “o planejamento estratégico deve orientar as ações cotidianas, garantindo coerência entre as decisões operacionais e os objetivos de longo prazo”. Quando isso ocorre, a empresa consegue alinhar esforços, reduzir desperdícios e agir com maior assertividade no mercado.



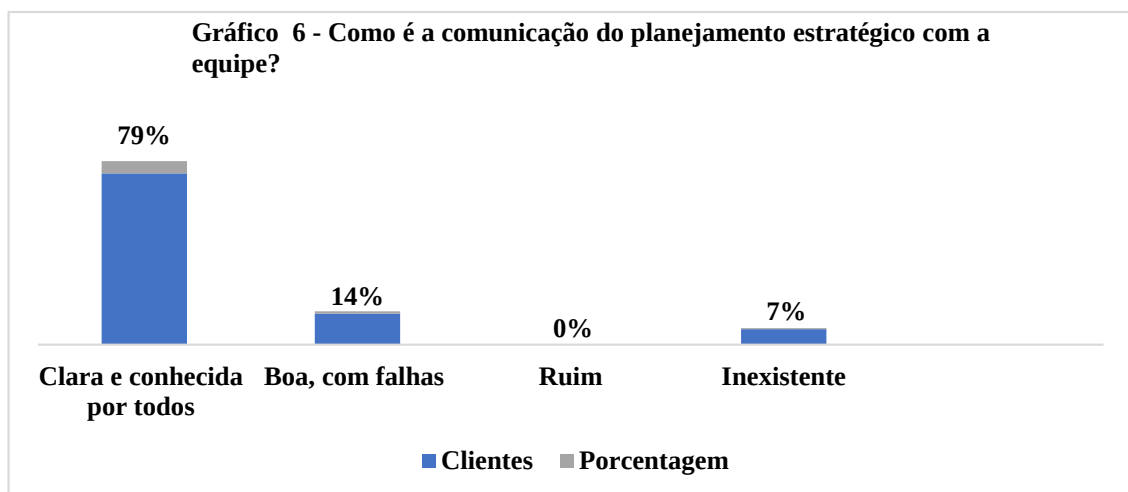
Fonte: Dados do autor (2025).

A execução é um dos maiores desafios do processo estratégico. Caravantes, Silva e Minarelli (2007) destacam que muitas estratégias falham não na formulação, mas na dificuldade de alinhar a equipe. Esse problema foi apontado por 71% dos respondentes, evidenciando a necessidade de fortalecer a comunicação interna e a liderança.



Fonte: Dados do autor (2025).

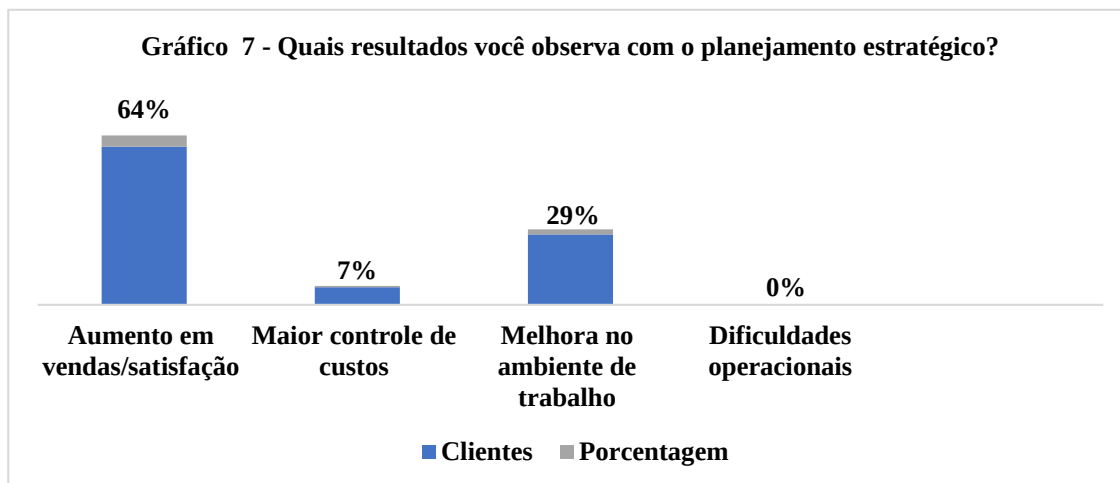
Para Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira (2014, p. 96), “o planejamento estratégico permite racionalizar os recursos, alinhar os processos e melhorar a performance da organização.” A eficiência operacional citada pelos entrevistados é uma consequência direta da clareza de objetivos e do uso adequado de ferramentas de planejamento. Nesse sentido, 79% destacaram a melhoria da organização e da eficiência, evidenciando o impacto positivo do planejamento quando bem aplicado.



Fonte: Dados do autor (2025).

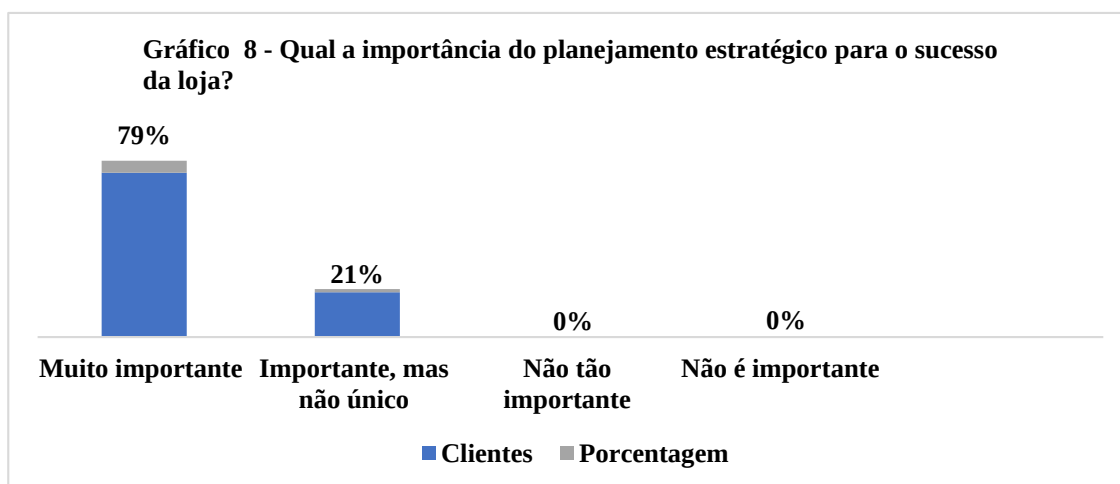
A clareza na comunicação do planejamento reflete uma boa prática de gestão. Lacombe (2011) ressalta que a comunicação eficaz é o elo entre o planejamento e a ação. Quando os

colaboradores compreendem os objetivos estratégicos, a execução se torna mais fluida e os resultados mais consistentes. Prova disso é que 79% dos entrevistados afirmaram que a comunicação é clara e conhecida por todos, o que contribui para a redução de conflitos, o aumento do engajamento e a integração entre os setores.



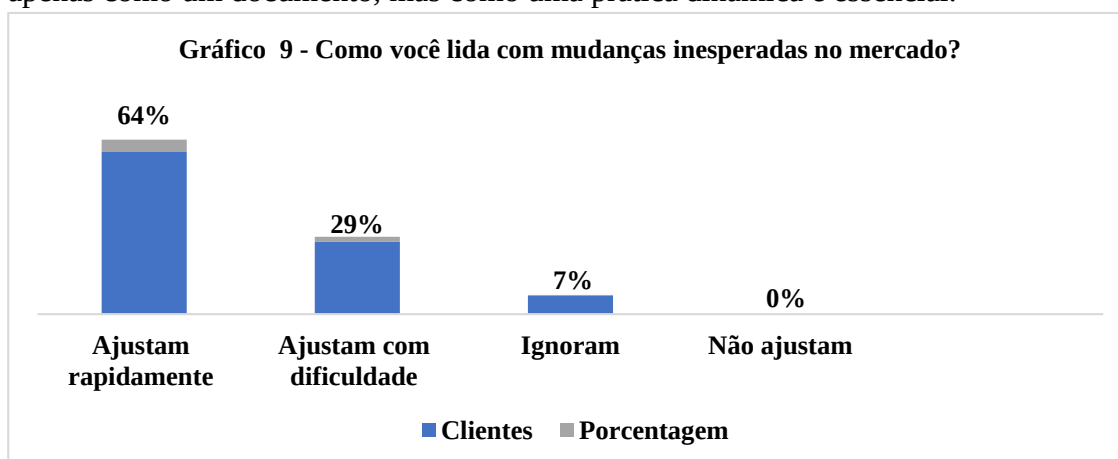
Fonte: Dados do autor (2025).

Esse dado demonstra que o planejamento não apenas organiza internamente, mas gera impacto direto no mercado. Segundo Boog (2002, p. 45), “o foco no cliente deve ser uma prioridade estratégica, e as ações internas precisam estar alinhadas a esse objetivo”. Nesse sentido, 64% dos entrevistados apontaram aumento nas vendas e na satisfação do cliente, evidenciando que a qualidade da gestão estratégica é percebida também pelo ambiente externo.



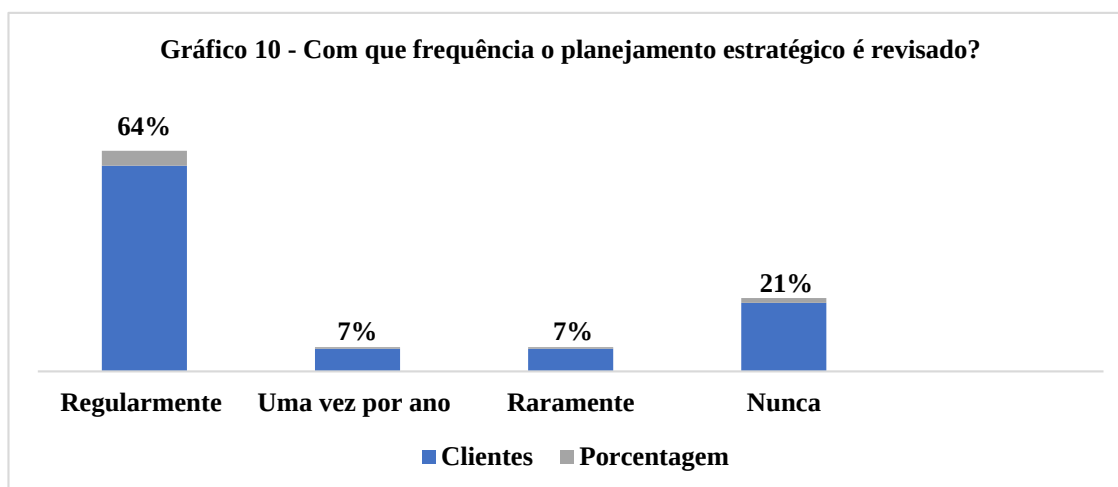
Fonte: Dados do autor (2025).

Conforme Chiavenato (2005, p. 124), “o planejamento estratégico é um instrumento vital de sobrevivência e crescimento organizacional, pois direciona o futuro da empresa em meio à complexidade do ambiente”. 79% dos gestores consideram o planejamento estratégico “muito importante”, o que demonstra a maturidade no reconhecimento do seu papel para a competitividade do negócio. Essa consciência faz com que o planejamento seja tratado não apenas como um documento, mas como uma prática dinâmica e essencial.



Fonte: Dados do autor (2025).

A capacidade de adaptação evidencia a flexibilidade das empresas frente aos desafios do ambiente. Segundo Tachizawa e Andrade (2006, p. 89), “o planejamento estratégico não deve ser estático, mas um guia flexível que permita respostas rápidas às mudanças do mercado”. Nesse sentido, 64% dos entrevistados afirmaram que ajustam rapidamente o planejamento, demonstrando uma postura proativa essencial no varejo, onde o comportamento do consumidor e o cenário competitivo mudam com frequência.



Fonte: Dados do autor (2025).

64% disseram que revisam regularmente o planejamento estratégico. A revisão frequente demonstra a preocupação com a atualização das estratégias. De acordo com Oliveira (2014, p.102), “o acompanhamento e a revisão periódica são essenciais para avaliar a eficácia das ações implementadas e ajustar o rumo conforme o cenário.” Essa prática evita o engessamento do plano e permite à empresa manter-se competitiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir que o estudo sobre o impacto do planejamento estratégico na gestão das lojas Armazém Paraíba e Noroeste em Pedreiras-MA revela que, apesar das duas empresas contarem com um planejamento estratégico formalmente definido, o sucesso na sua aplicação depende fortemente do alinhamento e da comunicação interna entre os diferentes níveis hierárquicos. A pesquisa, realizada com 14 líderes de setores variados, apontou que o planejamento é amplamente reconhecido como uma ferramenta essencial para organização, eficiência e tomada de decisões, influenciando diretamente os resultados do varejo local.

Os dados indicam que a definição das metas é preferencialmente realizada em conjunto entre diretoria, gerência e líderes, evidenciando um processo colaborativo que tende a aumentar o comprometimento das equipes. Ainda assim, o maior desafio identificado está no alinhamento da equipe para a correta aplicação das estratégias, um ponto crucial para que os objetivos possam ser efetivamente alcançados.

Os gestores destacam que o planejamento estratégico proporciona melhorias na organização interna e eficiência operacional, além de facilitar a adaptação às mudanças do mercado, o que é fundamental diante do cenário dinâmico do varejo atual. A comunicação clara do planejamento para todos os colaboradores foi outro aspecto valorizado, pois contribui para o entendimento e engajamento das equipes nas ações definidas.

Por fim, a revisão regular do planejamento estratégico e a capacidade de ajustar rapidamente as estratégias frente a mudanças inesperadas demonstram uma maturidade administrativa importante para garantir a competitividade e sustentabilidade das lojas. Este estudo contribui para a prática profissional ao evidenciar que o planejamento estratégico, quando bem estruturado e comunicado, não apenas influencia positivamente as decisões diárias, mas também fortalece a capacidade das lojas de responder às constantes transformações do mercado varejista regional.

REFERÊNCIAS

ARMAZÉM PARAÍBA. Site oficial. **Sua História**. Disponível em: <https://www.armazemparaiba.com.br>. Acesso em: 28 abr. 2025.

BARDIN, L. (2011). **Análise de Conteúdo**. Edições 70.

BRASIL. (2012). Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. **Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos**.

CERVON, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: MAKRON Books, 1996. 242p.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Editora Campus: Rio de Janeiro, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 623 p.

COBRA, Marcos. **Marketing de varejo**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 340 p.

COLLIS, David J. **Estratégia: o que é e por que é importante**. São Paulo: Alta Books, 2021.

DRUCKER, Peter Ferdinand. O melhor de Peter Drucker: **obras essenciais sobre gestão, liderança e sociedade**. 1. ed. São Paulo: Campus/Elsevier, 2006. 400 p.

GIL, A. C. (2010). **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 752 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2021.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. Saraiva, 2009.

LAKATOS, E. M., & MARCONI, M. A. (2009). **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. Editora Atlas: São Paulo: 2004.

MCGRATH, Rita Gunther. **A estratégia em ambientes de ruptura: como as empresas inteligentes criam oportunidades em um mundo imprevisível**. São Paulo: HSM Editora, 2013.

NOROESTE. Página oficial no Facebook. **As Lojas que Vendem Moda**. Disponível em: <https://www.facebook.com/noroestecalçados>. Acesso em: 28 abr. 2025.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico: **conceitos, metodologia e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 224 p.

REBOUÇAS DE OLIVEIRA, D. P. **Planejamento estratégico: conceitos e prática**. São Paulo: Atlas, 2014.

TRIBUNA 101. **Comércio de Pedreiras mostra recuperação nas vendas**. Disponível em: <http://tribuna101.com.br/>. Acesso em: 28 abr. 2025.

VERGARA, S. C. (2014). **Métodos de Pesquisa em Administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas.

APÊNDICES

APÊNDICES A – PESQUISA DE CONCLUSÃO
(ENTREVISTA EM COMÉRCIO VAREJISTA, 2025)

Seção 1: Informações Demográficas

- 1. Nome:**
- 2. Idade:**
- 3. Gênero:**
- 4. Empresa:**
 - () Armazém Paraíba
 - () Noroeste
- 5. Cargo:**
- 6. Tempo de Experiência na Empresa:**

Seção 2: Avaliação do Planejamento Estratégico nas Lojas Armazém Paraíba e Noroeste: Percepções dos Gestores

- 1. A sua empresa possui um planejamento estratégico formalmente definido?**
 - () a) Sim
 - () b) Não
 - () c) Não sei informar
- 2. Como é feita a definição das metas para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?**
 - () a) Pela diretoria
 - () b) Pela gerência
 - () c) Em conjunto entre diretoria e gerência
 - () d) Através de reuniões com participação dos líderes de diferentes setores
- 3. Em que medida o planejamento estratégico influencia suas decisões no dia a dia?**
 - () a) Influencia totalmente — todas as decisões seguem o planejamento
 - () b) Influencia parcialmente — apenas algumas decisões seguem o planejamento
 - () c) Influencia pouco — o planejamento raramente é considerado
 - () d) Não influencia — as decisões são tomadas sem considerar o planejamento
- 4. Qual é o maior desafio ao aplicar o planejamento estratégico?**
 - () a) Falta de recursos ou treinamento
 - () b) Dificuldade de alinhar a equipe

- ☐ c) Falta de tempo para revisar o planejamento
 - ☐ d) Não saber como aplicar corretamente
5. Qual é a principal vantagem de ter um planejamento estratégico na loja?
- ☐ a) Melhora a organização e eficiência
 - ☐ b) Facilita a adaptação a mudanças
 - ☐ c) Aumenta a competitividade
 - ☐ d) Melhora a comunicação interna
6. Como é a comunicação do planejamento estratégico com a equipe?
- ☐ a) A comunicação é clara e todos sabem
 - ☐ b) A comunicação é boa, mas com algumas falhas
 - ☐ c) A comunicação é ruim, poucos sabem
 - ☐ d) Não há comunicação sobre isso
7. Quais resultados você observa com o planejamento estratégico?
- ☐ a) Aumento nas vendas e satisfação dos clientes
 - ☐ b) Maior controle de custos
 - ☐ c) Melhora no ambiente de trabalho
 - ☐ d) Dificuldades operacionais
8. Qual a importância do planejamento estratégico para o sucesso da loja?
- ☐ a) Muito importante
 - ☐ b) Importante, mas não é o único fator
 - ☐ c) Não é tão importante
 - ☐ d) Não é importante
9. Como você lida com mudanças inesperadas no mercado?
- ☐ a) Ajustamos rapidamente o planejamento
 - ☐ b) Tentamos ajustar, mas com dificuldades
 - ☐ c) Ignoramos as mudanças
 - ☐ d) Não ajustamos o planejamento
10. Com que frequência o planejamento estratégico é revisado?
- ☐ a) Regularmente
 - ☐ b) Uma vez por ano
 - ☐ c) Raramente
 - ☐ d) Nunca

ANEXO



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

ESCLARECIMENTO SOBRE A PESQUISA:

TEMA: *O impacto do Planejamento Estratégico na Gestão de lojas de varejo: um estudo de caso na Amazônia Paraibá e Nordeste*

OBJETIVO DO ESTUDO:

É investigar como o Planejamento e estrutura de nas lojas Amazônia Paraibá e Nordeste e identificar as ferramentas utilizadas.

POPULAÇÃO DO ESTUDO – CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO: Serão considerados como critérios de inclusão, na pesquisa, todos os respondentes da pesquisa. No entanto, como critério de exclusão apenas os que não quiserem responder o questionário de forma voluntária.

DESCRIÇÃO DE RISCOS QUE ENVOLVE O PARTICIPANTE: O participante não será submetido a nenhum risco.

BENEFÍCIOS PARA OS PARTICIPANTES: Para essa pesquisa não haverá benefícios durante a sua execução, mas somente no final do estudo quando este for concluído e elencado sobre a presença de benefícios programados.

GARANTIA DE LIBERDADE: É garantida a liberdade de querer não participar da pesquisa ou de retirar o consentimento a qualquer momento, no caso da aceitação, sem qualquer prejuízo a continuidade de seu tratamento na instituição.

DIREITO DE CONFIDENCIALIDADE: Os dados colhidos na presente investigação serão utilizados para subsidiar a confecção de um TCC, mas os responsável garante a total privacidade e estrito anonimato dos participantes, quer no tocante aos dados, quer no caso de utilização de imagens, ou outras formas de aquisição de informações. Garantindo, desde já a confidencialidade, a privacidade e a proteção da imagem e a não estigmatização, escusando-se de utilizar as informações geradas pelo estudo em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades, inclusive em termos de autoestima, de prestígio ou de quaisquer outras formas de discriminação.

DESPESAS E COMPENSAÇÕES: As despesas porventura acarretadas pela pesquisa serão de responsabilidade do pesquisador. Não havendo por outro lado qualquer previsão de compensação financeira. Em caso de dúvidas ou perguntas, queira manifestar-se em qualquer momento, para explicações adicionais, dirigindo-se ao pesquisador.

Declaro que tive pleno conhecimento das informações que li ou que foram lidas para mim, descrevendo a pesquisa acima intitulado e estando de posse de minha plenitude mental e legal, ou da tutela legalmente estabelecida sobre o participante da pesquisa, que discuti com



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DO
MARANHÃO



o pesquisador do estudo sobre a minha decisão em participar da pesquisa como público-alvo e sobre a possibilidade de a qualquer momento, antes ou durante a execução do levantamento de dados, recusar-me a continuar participando da investigação em referência, sem penalidades e/ou prejuízos, retirando o meu consentimento. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do pesquisador, os procedimentos a serem realizados, a ausência e/ou presença de riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficando claro também, que minha participação é isenta de despesas e que tenho garantia do acesso à pesquisa em qualquer tempo.

Instituição pesquisada: Amazônia Paraisópolis

nascente

Esraa Nascimento Silva

Responsável

Pedreiras-MA, ____/____/____.

Nayara da Conceição Silva

Pesquisador (a)

Almeida Silva do Nascimento

Orientador (a)

Prof. Ian Rocha da Silva

Diretor Curso de Tec. em Gestão Comercial

UEMA / CAMPUS PEDREIRAS

Telefone: (81) 944

APÊNDICES A – PESQUISA DE CONCLUSÃO
(ENTREVISTA EM COMÉRCIO VAREJISTA)

Seção 1: Informações Demográficas

1. Nome: *Naíla dos Santos Souza*
2. Idade: *25*
3. Gênero: *Feminino*
4. Empresa:
☐ Armazém Paraíba
☒ Noroeste
5. Cargo: *Vendedora*
6. Tempo de Experiência na Empresa:
7 meses

Seção 2: Avaliação do Planejamento Estratégico nas Lojas Armazém Paraíba e Noroeste:
Percepções dos Gestores

1. A sua empresa possui um planejamento estratégico formalmente definido?
☒ a) Sim
☐ b) Não
☐ c) Não sei informar
2. Como é feita a definição das metas para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?
☐ a) Pela diretoria
☐ b) Pela gerência
☒ c) Em conjunto entre diretoria e gerência
☐ d) Através de reuniões com participação dos líderes de diferentes setores
3. Em que medida o planejamento estratégico influencia suas decisões no dia a dia?
☐ a) Influencia totalmente — todas as decisões seguem o planejamento
☐ b) Influencia parcialmente — apenas algumas decisões seguem o planejamento
☒ c) Influencia pouco — o planejamento raramente é considerado
☐ d) Não influencia — as decisões são tomadas sem considerar o planejamento
4. Qual é o maior desafio ao aplicar o planejamento estratégico?
☐ a) Falta de recursos ou treinamento
☐ b) Dificuldade de alinhar a equipe
☒ c) Falta de tempo para revisar o planejamento
☐ d) Não saber como aplicar corretamente

5. Qual é a principal vantagem de ter um planejamento estratégico na loja?

- ☐ a) Melhora a organização e eficiência
- ☐ b) Facilita a adaptação a mudanças
- ☐ c) Aumenta a competitividade
- ☒ d) Melhora a comunicação interna

6. Como é a comunicação do planejamento estratégico com a equipe?

- ☐ a) A comunicação é clara e todos sabem
- ☒ b) A comunicação é boa, mas com algumas falhas
- ☐ c) A comunicação é ruim, poucos sabem
- ☐ d) Não há comunicação sobre isso

7. Quais resultados você observa com o planejamento estratégico?

- ☐ a) Aumento nas vendas e satisfação dos clientes
- ☐ b) Maior controle de custos
- ☒ c) Melhora no ambiente de trabalho
- ☐ d) Dificuldades operacionais

8. Qual a importância do planejamento estratégico para o sucesso da loja?

- ☐ a) Muito importante
- ☒ b) Importante, mas não é o único fator
- ☐ c) Não é tão importante
- ☐ d) Não é importante

9. Como você lida com mudanças inesperadas no mercado?

- ☒ a) Ajustamos rapidamente o planejamento
- ☐ b) Tentamos ajustar, mas com dificuldades
- ☐ c) Ignoramos as mudanças
- ☐ d) Não ajustamos o planejamento

10. Com que frequência o planejamento estratégico é revisado?

- ☒ a) Regularmente
- ☐ b) Uma vez por ano
- ☐ c) Raramente
- ☐ d) Nunca

APÊNDICES A – PESQUISA DE CONCLUSÃO
(ENTREVISTA EM COMÉRCIO VAREJISTA)

Seção 1: Informações Demográficas

1. Nome: *George*
2. Idade: *27*
3. Gênero: *masculino*
4. Empresa:
☐ Armazém Paraíba
☒ Noroeste
5. Cargo: *Vendedor*
6. Tempo de Experiência na Empresa: *1 ano e 6 meses*

Seção 2: Avaliação do Planejamento Estratégico nas Lojas Armazém Paraíba e Noroeste:

Percepções dos Gestores

1. A sua empresa possui um planejamento estratégico formalmente definido?
☒ a) Sim
☐ b) Não
☐ c) Não sei informar
2. Como é feita a definição das metas para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?
☐ a) Pela diretoria
☒ b) Pela gerência
☐ c) Em conjunto entre diretoria e gerência
☐ d) Através de reuniões com participação dos líderes de diferentes setores
3. Em que medida o planejamento estratégico influencia suas decisões no dia a dia?
☐ a) Influencia totalmente — todas as decisões seguem o planejamento
☐ b) Influencia parcialmente — apenas algumas decisões seguem o planejamento
☒ c) Influencia pouco — o planejamento raramente é considerado
☐ d) Não influencia — as decisões são tomadas sem considerar o planejamento
4. Qual é o maior desafio ao aplicar o planejamento estratégico?
☐ a) Falta de recursos ou treinamento
☐ b) Dificuldade de alinhar a equipe
☐ c) Falta de tempo para revisar o planejamento
☐ d) Não sei

5. Qual é a principal vantagem de ter um planejamento estratégico na loja?

- ☒ a) Melhora a organização e eficiência
- ☐ b) Facilita a adaptação a mudanças
- ☐ c) Aumenta a competitividade
- ☐ d) Melhora a comunicação interna

6. Como é a comunicação do planejamento estratégico com a equipe?

- ☒ a) A comunicação é clara e todos sabem
- ☐ b) A comunicação é boa, mas com algumas falhas
- ☐ c) A comunicação é ruim, poucos sabem
- ☐ d) Não há comunicação sobre isso

7. Quais resultados você observa com o planejamento estratégico?

- ☒ a) Aumento nas vendas e satisfação dos clientes
- ☐ b) Maior controle de custos
- ☐ c) Melhora no ambiente de trabalho
- ☐ d) Dificuldades operacionais

8. Qual a importância do planejamento estratégico para o sucesso da loja?

- ☒ a) Muito importante
- ☐ b) Importante, mas não é o único fator
- ☐ c) Não é tão importante
- ☐ d) Não é importante

9. Como você lida com mudanças inesperadas no mercado?

- ☒ a) Ajustamos rapidamente o planejamento
- ☐ b) Tentamos ajustar, mas com dificuldades
- ☐ c) Ignoramos as mudanças
- ☐ d) Não ajustamos o planejamento

10. Com que frequência o planejamento estratégico é revisado?

- ☐ a) Regularmente
- ☐ b) Uma vez por ano
- ☒ c) Raramente
- ☐ d) Nunca

APÊNDICES A – PESQUISA DE CONCLUSÃO
(ENTREVISTA EM COMÉRCIO VAREJISTA)

Seção 1: Informações Demográficas

1. Nome: Sara Lucas da Silva
2. Idade: 18
3. Gênero: Feminino
4. Empresa: ~~100~~
() Armazém Paraíba
(X) Noroeste
5. Cargo: Atendente
6. Tempo de Experiência na Empresa: 1 mês

Seção 2: Avaliação do Planejamento Estratégico nas Lojas Armazém Paraíba e Noroeste:

Percepções dos Gestores

1. A sua empresa possui um planejamento estratégico formalmente definido?
(X) a) Sim
() b) Não
() c) Não sei informar
2. Como é feita a definição das metas para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?
() a) Pela diretoria
() b) Pela gerência
(X) c) Em conjunto entre diretoria e gerência
() d) Através de reuniões com participação dos líderes de diferentes setores
3. Em que medida o planejamento estratégico influencia suas decisões no dia a dia?
(X) a) Influencia totalmente — todas as decisões seguem o planejamento
() b) Influencia parcialmente — apenas algumas decisões seguem o planejamento
() c) Influencia pouco — o planejamento raramente é considerado
() d) Não influencia — as decisões são tomadas sem considerar o planejamento
4. Qual é o maior desafio ao aplicar o planejamento estratégico?
() a) Falta de recursos ou treinamento
() b) Dificuldade de alinhar a equipe
(X) c) Falta de tempo para revisar o planejamento
() d) Não saber como aplicar corretamente

5. Qual é a principal vantagem de ter um planejamento estratégico na loja?

- ☒ a) Melhora a organização e eficiência
- ☐ b) Facilita a adaptação a mudanças
- ☐ c) Aumenta a competitividade
- ☐ d) Melhora a comunicação interna

6. Como é a comunicação do planejamento estratégico com a equipe?

- ☒ a) A comunicação é clara e todos sabem
- ☐ b) A comunicação é boa, mas com algumas falhas
- ☐ c) A comunicação é ruim, poucos sabem
- ☐ d) Não há comunicação sobre isso

7. Quais resultados você observa com o planejamento estratégico?

- ☒ a) Aumento nas vendas e satisfação dos clientes
- ☐ b) Maior controle de custos
- ☐ c) Melhora no ambiente de trabalho
- ☐ d) Dificuldades operacionais

8. Qual a importância do planejamento estratégico para o sucesso da loja?

- ☒ a) Muito importante
- ☐ b) Importante, mas não é o único fator
- ☐ c) Não é tão importante
- ☐ d) Não é importante

9. Como você lida com mudanças inesperadas no mercado?

- ☒ a) Ajustamos rapidamente o planejamento
- ☐ b) Tentamos ajustar, mas com dificuldades
- ☐ c) Ignoramos as mudanças
- ☐ d) Não ajustamos o planejamento

10. Com que frequência o planejamento estratégico é revisado?

- ☒ a) Regularmente
- ☐ b) Uma vez por ano
- ☐ c) Raramente
- ☐ d) Nunca

APÊNDICES A – PESQUISA DE CONCLUSÃO
(ENTREVISTA EM COMÉRCIO VAREJISTA)

Seção 1: Informações Demográficas

1. Nome: *Artur Edley Sousa Lima*
2. Idade: *21*
3. Gênero: *masculino*
4. Empresa:
☐ Armazém Paraíba
☒ Noroeste
5. Cargo:
6. Tempo de Experiência na Empresa:
1 mês e 11 dias

Seção 2: Avaliação do Planejamento Estratégico nas Lojas Armazém Paraíba e Noroeste:
Percepções dos Gestores

1. A sua empresa possui um planejamento estratégico formalmente definido?
☒ a) Sim
☐ b) Não
☐ c) Não sei informar
2. Como é feita a definição das metas para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?
☐ a) Pela diretoria
☒ b) Pela gerência
☐ c) Em conjunto entre diretoria e gerência
☐ d) Através de reuniões com participação dos líderes de diferentes setores
3. Em que medida o planejamento estratégico influencia suas decisões no dia a dia?
☒ a) Influencia totalmente — todas as decisões seguem o planejamento
☐ b) Influencia parcialmente — apenas algumas decisões seguem o planejamento
☐ c) Influencia pouco — o planejamento raramente é considerado
☐ d) Não influencia — as decisões são tomadas sem considerar o planejamento
4. Qual é o maior desafio ao aplicar o planejamento estratégico?
☐ a) Falta de recursos ou treinamento
☒ b) Dificuldade de alinhar a equipe
☐ c) Falta de tempo para revisar o planejamento
☐ d) Não saber como aplicar corretamente

5. Qual é a principal vantagem de ter um planejamento estratégico na loja?

- ☒ a) Melhora a organização e eficiência
- ☐ b) Facilita a adaptação a mudanças
- ☐ c) Aumenta a competitividade
- ☐ d) Melhora a comunicação interna

6. Como é a comunicação do planejamento estratégico com a equipe?

- ☒ a) A comunicação é clara e todos sabem
- ☐ b) A comunicação é boa, mas com algumas falhas
- ☐ c) A comunicação é ruim, poucos sabem
- ☐ d) Não há comunicação sobre isso

7. Quais resultados você observa com o planejamento estratégico?

- ☒ a) Aumento nas vendas e satisfação dos clientes
- ☐ b) Maior controle de custos
- ☐ c) Melhora no ambiente de trabalho
- ☐ d) Dificuldades operacionais

8. Qual a importância do planejamento estratégico para o sucesso da loja?

- ☐ a) Muito importante
- ☒ b) Importante, mas não é o único fator
- ☐ c) Não é tão importante
- ☐ d) Não é importante

9. Como você lida com mudanças inesperadas no mercado?

- ☒ a) Ajustamos rapidamente o planejamento
- ☐ b) Tentamos ajustar, mas com dificuldades
- ☐ c) Ignoramos as mudanças
- ☐ d) Não ajustamos o planejamento

10. Com que frequência o planejamento estratégico é revisado?

- ☒ a) Regularmente
- ☐ b) Uma vez por ano
- ☐ c) Raramente
- ☐ d) Nunca

APÊNDICES A – PESQUISA DE CONCLUSÃO
(ENTREVISTA EM COMÉRCIO VAREJISTA)

Seção 1: Informações Demográficas

1. Nome: *Fernanda Ferreira da Silva.*
2. Idade: *43 anos*
3. Gênero: *F*
4. Empresa:
☐ Armazém Paraíba
☒ Noroeste
5. Cargo: *Vendedora*
6. Tempo de Experiência na Empresa: *1/2 meses*

Seção 2: Avaliação do Planejamento Estratégico nas Lojas Armazém Paraíba e Noroeste:

Percepções dos Gestores

1. A sua empresa possui um planejamento estratégico formalmente definido?
☒ a) Sim
☐ b) Não
☐ c) Não sei informar
2. Como é feita a definição das metas para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?
☐ a) Pela diretoria
☐ b) Pela gerência
☐ c) Em conjunto entre diretoria e gerência
☒ d) Através de reuniões com participação dos líderes de diferentes setores
3. Em que medida o planejamento estratégico influencia suas decisões no dia a dia?
☒ a) Influencia totalmente — todas as decisões seguem o planejamento
☐ b) Influencia parcialmente — apenas algumas decisões seguem o planejamento
☐ c) Influencia pouco — o planejamento raramente é considerado
☐ d) Não influencia — as decisões são tomadas sem considerar o planejamento
4. Qual é o maior desafio ao aplicar o planejamento estratégico?
☐ a) Falta de recursos ou treinamento
☒ b) Dificuldade de alinhar a equipe
☐ c) Falta de tempo para revisar o planejamento

5. Qual é a principal vantagem de ter um planejamento estratégico na loja?

- ☐ a) Melhora a organização e eficiência
- ☒ b) Facilita a adaptação a mudanças
- ☐ c) Aumenta a competitividade
- ☐ d) Melhora a comunicação interna

6. Como é a comunicação do planejamento estratégico com a equipe?

- ☒ a) A comunicação é clara e todos sabem
- ☐ b) A comunicação é boa, mas com algumas falhas
- ☐ c) A comunicação é ruim, poucos sabem
- ☐ d) Não há comunicação sobre isso

7. Quais resultados você observa com o planejamento estratégico?

- ☒ a) Aumento nas vendas e satisfação dos clientes
- ☐ b) Maior controle de custos
- ☐ c) Melhora no ambiente de trabalho
- ☐ d) Dificuldades operacionais

8. Qual a importância do planejamento estratégico para o sucesso da loja?

- ☐ a) Muito importante
- ☒ b) Importante, mas não é o único fator
- ☐ c) Não é tão importante
- ☐ d) Não é importante

9. Como você lida com mudanças inesperadas no mercado?

- ☐ a) Ajustamos rapidamente o planejamento
- ☒ b) Tentamos ajustar, mas com dificuldades
- ☐ c) Ignoramos as mudanças
- ☐ d) Não ajustamos o planejamento

10. Com que frequência o planejamento estratégico é revisado?

- ☒ a) Regularmente
- ☐ b) Uma vez por ano
- ☐ c) Raramente
- ☐ d) Nunca

Jefferson

APÊNDICES A – PESQUISA DE CONCLUSÃO
(ENTREVISTA EM COMÉRCIO VAREJISTA)

Seção 1: Informações Demográficas

1. Nome: Saminy
2. Idade: 39
3. Gênero: Feminino
4. Empresa: Armazém Paraíba
☒ Armazém Paraíba
☐ Noroeste
5. Cargo: Buena gerência
6. Tempo de Experiência na Empresa: 3 anos

Seção 2: Avaliação do Planejamento Estratégico nas Lojas Armazém Paraíba e
Noroeste: Percepções dos Gestores

1. A sua empresa possui um planejamento estratégico formalmente definido?
☐ a) Sim
☐ b) Não
☒ c) Não sei informar
2. Como é feita a definição das metas para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?
☐ a) Pela diretoria
☐ b) Pela gerência
☐ c) Em conjunto entre diretoria e gerência
☒ d) Através de reuniões com participação dos líderes de diferentes setores
3. Em que medida o planejamento estratégico influencia suas decisões no dia a dia?
☐ a) Influencia totalmente — todas as decisões seguem o planejamento
☒ b) Influencia parcialmente — apenas algumas decisões seguem o planejamento
☐ c) Influencia pouco — o planejamento raramente é considerado
☐ d) Não influencia — as decisões são tomadas sem considerar o planejamento
4. Qual é o maior desafio ao aplicar o planejamento estratégico?
☐ a) Falta de recursos ou treinamento
☒ b) Dificuldade de alinhar a equipe
☐ c) Falta de tempo para revisar o planejamento

☐ d) Não saber como aplicar corretamente

5. Qual é a principal vantagem de ter um planejamento estratégico na loja?

☒ a) Melhora a organização e eficiência

☐ b) Facilita a adaptação a mudanças

☐ c) Aumenta a competitividade

☐ d) Melhora a comunicação interna

6. Como é a comunicação do planejamento estratégico com a equipe?

☐ a) A comunicação é clara e todos sabem

☒ b) A comunicação é boa, mas com algumas falhas

☐ c) A comunicação é ruim, poucos sabem

☐ d) Não há comunicação sobre isso

7. Quais resultados você observa com o planejamento estratégico?

☐ a) Aumento nas vendas e satisfação dos clientes

☐ b) Maior controle de custos

☒ c) Melhora no ambiente de trabalho

☐ d) Dificuldades operacionais

8. Qual a importância do planejamento estratégico para o sucesso da loja?

☒ a) Muito importante

☐ b) Importante, mas não é o único fator

☐ c) Não é tão importante

☐ d) Não é importante

9. Como você lida com mudanças inesperadas no mercado?

☐ a) Ajustamos rapidamente o planejamento

☒ b) Tentamos ajustar, mas com dificuldades

☐ c) Ignoramos as mudanças

☐ d) Não ajustamos o planejamento

10. Com que frequência o planejamento estratégico é revisado?

☐ a) Regularmente

☐ b) Uma vez por ano

☐ c) Raramente

☒ d) Nunca

APÊNDICES A – PESQUISA DE CONCLUSÃO
(ENTREVISTA EM COMÉRCIO VAREJISTA)

Seção 1: Informações Demográficas

1. Nome: RODRIGO
2. Idade: 30
3. Gênero: MASCULINO
4. Empresa:
☒ Armazém Paraíba
☐ Noroeste
5. Cargo:
6. Tempo de Experiência na Empresa:
11 ANOS

Seção 2: Avaliação do Planejamento Estratégico nas Lojas Armazém Paraíba e Noroeste: Percepções dos Gestores

1. A sua empresa possui um planejamento estratégico formalmente definido?
☒ a) Sim
☐ b) Não
☐ c) Não sei informar
2. Como é feita a definição das metas para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?
☐ a) Pela diretoria
☐ b) Pela gerência
☒ c) Em conjunto entre diretoria e gerência
☐ d) Através de reuniões com participação dos líderes de diferentes setores
3. Em que medida o planejamento estratégico influencia suas decisões no dia a dia?
☒ a) Influencia totalmente — todas as decisões seguem o planejamento
☐ b) Influencia parcialmente — apenas algumas decisões seguem o planejamento
☐ c) Influencia pouco — o planejamento raramente é considerado
☐ d) Não influencia — as decisões são tomadas sem considerar o planejamento
4. Qual é o maior desafio ao aplicar o planejamento estratégico?
☐ a) Falta de recursos ou treinamento
☒ b) Dificuldade de alinhar a equipe
☐ c) Falta de tempo para revisar o planejamento

~~11/11~~
~~11/11~~

- () d) Não saber como aplicar corretamente
5. Qual é a principal vantagem de ter um planejamento estratégico na loja?
- ☒ a) Melhora a organização e eficiência
- () b) Facilita a adaptação a mudanças
- () c) Aumenta a competitividade
- () d) Melhora a comunicação interna
6. Como é a comunicação do planejamento estratégico com a equipe?
- ☒ a) A comunicação é clara e todos sabem
- () b) A comunicação é boa, mas com algumas falhas
- () c) A comunicação é ruim, poucos sabem
- () d) Não há comunicação sobre isso
7. Quais resultados você observa com o planejamento estratégico?
- ☒ a) Aumento nas vendas e satisfação dos clientes
- () b) Maior controle de custos
- () c) Melhora no ambiente de trabalho
- () d) Dificuldades operacionais
8. Qual a importância do planejamento estratégico para o sucesso da loja?
- ☒ a) Muito importante
- () b) Importante, mas não é o único fator
- () c) Não é tão importante
- () d) Não é importante
9. Como você lida com mudanças inesperadas no mercado?
- ☒ a) Ajustamos rapidamente o planejamento
- () b) Tentamos ajustar, mas com dificuldades
- () c) Ignoramos as mudanças
- () d) Não ajustamos o planejamento
10. Com que frequência o planejamento estratégico é revisado?
- ☒ a) Regularmente
- () b) Uma vez por ano
- () c) Raramente
- () d) Nunca

APÊNDICES A – PESQUISA DE CONCLUSÃO
(ENTREVISTA EM COMÉRCIO VAREJISTA)

Seção 1: Informações Demográficas

1. Nome: ESRON NASCIMENTO ALMEIDA
2. Idade: 34 ANOS
3. Gênero: MASCULINO
4. Empresa:
☒ Armazém Paraíba
☐ Noroeste
5. Cargo: CHEFE SETOR DE ELETRO
6. Tempo de Experiência na Empresa: 16 ANOS

Seção 2: Avaliação do Planejamento Estratégico nas Lojas Armazém Paraíba e
Noroeste: Percepções dos Gestores

1. A sua empresa possui um planejamento estratégico formalmente definido?
☒ a) Sim
☐ b) Não
☐ c) Não sei informar
2. Como é feita a definição das metas para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?
☐ a) Pela diretoria
☐ b) Pela gerência
☒ c) Em conjunto entre diretoria e gerência
☐ d) Através de reuniões com participação dos líderes de diferentes setores
3. Em que medida o planejamento estratégico influencia suas decisões no dia a dia?
☒ a) Influencia totalmente — todas as decisões seguem o planejamento
☐ b) Influencia parcialmente — apenas algumas decisões seguem o planejamento
☐ c) Influencia pouco — o planejamento raramente é considerado
☐ d) Não influencia — as decisões são tomadas sem considerar o planejamento
4. Qual é o maior desafio ao aplicar o planejamento estratégico?
☐ a) Falta de recursos ou treinamento
☒ b) Dificuldade de alinhar a equipe
☐ c) Falta de tempo para revisar o planejamento

☐ d) Não saber como aplicar corretamente

5. Qual é a principal vantagem de ter um planejamento estratégico na loja?

☒ a) Melhora a organização e eficiência

☐ b) Facilita a adaptação a mudanças

☐ c) Aumenta a competitividade

☐ d) Melhora a comunicação interna

6. Como é a comunicação do planejamento estratégico com a equipe?

☒ a) A comunicação é clara e todos sabem

☐ b) A comunicação é boa, mas com algumas falhas

☐ c) A comunicação é ruim, poucos sabem

☐ d) Não há comunicação sobre isso

7. Quais resultados você observa com o planejamento estratégico?

☒ a) Aumento nas vendas e satisfação dos clientes

☐ b) Maior controle de custos

☐ c) Melhora no ambiente de trabalho

☐ d) Dificuldades operacionais

8. Qual a importância do planejamento estratégico para o sucesso da loja?

☒ a) Muito importante

☐ b) Importante, mas não é o único fator

☐ c) Não é tão importante

☐ d) Não é importante

9. Como você lida com mudanças inesperadas no mercado?

☒ a) Ajustamos rapidamente o planejamento

☐ b) Tentamos ajustar, mas com dificuldades

☐ c) Ignoramos as mudanças

☐ d) Não ajustamos o planejamento

10. Com que frequência o planejamento estratégico é revisado?

☒ a) Regularmente

☐ b) Uma vez por ano

☐ c) Raramente

☐ d) Nunca

APÊNDICES A – PESQUISA DE CONCLUSÃO
(ENTREVISTA EM COMÉRCIO VAREJISTA)

Seção 1: Informações Demográficas

1. Nome: *Justiça*
2. Idade: *53 anos*
3. Gênero: *masculino*
4. Empresa:
☒ Armazém Paraíba
☐ Noroeste
5. Cargo: *Analista de crédito*
6. Tempo de Experiência na Empresa:
25 anos

Seção 2: Avaliação do Planejamento Estratégico nas Lojas Armazém Paraíba e Noroeste: Percepções dos Gestores

1. A sua empresa possui um planejamento estratégico formalmente definido?
☒ a) Sim
☐ b) Não
☐ c) Não sei informar
2. Como é feita a definição das metas para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?
☒ a) Pela diretoria
☐ b) Pela gerência
☐ c) Em conjunto entre diretoria e gerência
☐ d) Através de reuniões com participação dos líderes de diferentes setores
3. Em que medida o planejamento estratégico influencia suas decisões no dia a dia?
☒ a) Influencia totalmente — todas as decisões seguem o planejamento
☐ b) Influencia parcialmente — apenas algumas decisões seguem o planejamento
☐ c) Influencia pouco — o planejamento raramente é considerado
☐ d) Não influencia — as decisões são tomadas sem considerar o planejamento
4. Qual é o maior desafio ao aplicar o planejamento estratégico?
☐ a) Falta de recursos ou treinamento
☒ b) Dificuldade de alinhar a equipe
☐ c) Falta de tempo para revisar o planejamento

☐ d) Não saber como aplicar corretamente

5. Qual é a principal vantagem de ter um planejamento estratégico na loja?

☒ a) Melhora a organização e eficiência

☐ b) Facilita a adaptação a mudanças

☐ c) Aumenta a competitividade

☐ d) Melhora a comunicação interna

6. Como é a comunicação do planejamento estratégico com a equipe?

☒ a) A comunicação é clara e todos sabem

☐ b) A comunicação é boa, mas com algumas falhas

☐ c) A comunicação é ruim, poucos sabem

☐ d) Não há comunicação sobre isso

7. Quais resultados você observa com o planejamento estratégico?

☒ a) Aumento nas vendas e satisfação dos clientes

☐ b) Maior controle de custos

☐ c) Melhora no ambiente de trabalho

☐ d) Dificuldades operacionais

8. Qual a importância do planejamento estratégico para o sucesso da loja?

☒ a) Muito importante

☐ b) Importante, mas não é o único fator

☐ c) Não é tão importante

☐ d) Não é importante

9. Como você lida com mudanças inesperadas no mercado?

☒ a) Ajustamos rapidamente o planejamento

☐ b) Tentamos ajustar, mas com dificuldades

☐ c) Ignoramos as mudanças

☐ d) Não ajustamos o planejamento

10. Com que frequência o planejamento estratégico é revisado?

☒ a) Regularmente

☐ b) Uma vez por ano

☐ c) Raramente

☐ d) Nunca

APÊNDICES A – PESQUISA DE CONCLUSÃO
(ENTREVISTA EM COMÉRCIO VAREJISTA)

Seção 1: Informações Demográficas

1. Nome: *Adriano Cammino de Sousa*
2. Idade: *39 Anos*
3. Gênero: *masculino*
4. Empresa:
☒ Armazém Paraíba
☐ Noroeste
5. Cargo: *chefe de Equipe de cobrança*
6. Tempo de Experiência na Empresa:
05 Anos

Seção 2: Avaliação do Planejamento Estratégico nas Lojas Armazém Paraíba e
Noroeste: Percepções dos Gestores

1. A sua empresa possui um planejamento estratégico formalmente definido?
☒ a) Sim
☐ b) Não
☐ c) Não sei informar
2. Como é feita a definição das metas para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?
☒ a) Pela diretoria
☐ b) Pela gerência
☐ c) Em conjunto entre diretoria e gerência
☐ d) Através de reuniões com participação dos líderes de diferentes setores
3. Em que medida o planejamento estratégico influencia suas decisões no dia a dia?
☒ a) Influencia totalmente — todas as decisões seguem o planejamento
☐ b) Influencia parcialmente — apenas algumas decisões seguem o planejamento
☐ c) Influencia pouco — o planejamento raramente é considerado
☐ d) Não influencia — as decisões são tomadas sem considerar o planejamento
4. Qual é o maior desafio ao aplicar o planejamento estratégico?
☐ a) Falta de recursos ou treinamento
☒ b) Dificuldade de alinhar a equipe
☐ c) Falta de tempo para revisar o planejamento

- () d) Não saber como aplicar corretamente
5. Qual é a principal vantagem de ter um planejamento estratégico na loja?
- () a) Melhora a organização e eficiência
☒ b) Facilita a adaptação a mudanças
() c) Aumenta a competitividade
() d) Melhora a comunicação interna
6. Como é a comunicação do planejamento estratégico com a equipe?
- ☒ a) A comunicação é clara e todos sabem
() b) A comunicação é boa, mas com algumas falhas
() c) A comunicação é ruim, poucos sabem
() d) Não há comunicação sobre isso
7. Quais resultados você observa com o planejamento estratégico?
- ☒ a) Aumento nas vendas e satisfação dos clientes
() b) Maior controle de custos
() c) Melhora no ambiente de trabalho
() d) Dificuldades operacionais
8. Qual a importância do planejamento estratégico para o sucesso da loja?
- ☒ a) Muito importante
() b) Importante, mas não é o único fator
() c) Não é tão importante
() d) Não é importante
9. Como você lida com mudanças inesperadas no mercado?
- ☒ a) Ajustamos rapidamente o planejamento
() b) Tentamos ajustar, mas com dificuldades
() c) Ignoramos as mudanças
() d) Não ajustamos o planejamento
10. Com que frequência o planejamento estratégico é revisado?
- ☒ a) Regularmente
() b) Uma vez por ano
() c) Raramente
() d) Nunca

APÊNDICES A – PESQUISA DE CONCLUSÃO
(ENTREVISTA EM COMÉRCIO VAREJISTA)

Seção 1: Informações Demográficas

1. Nome: *Elaudiane da Paz Silva Sousa*
2. Idade: *36 anos*
3. Gênero: *Feminino*
4. Empresa:
☒ Armazém Paraíba
☐ Noroeste
5. Cargo: *Assistente de vendas*
6. Tempo de Experiência na Empresa: *18 anos*

Seção 2: Avaliação do Planejamento Estratégico nas Lojas Armazém Paraíba e
Noroeste: Percepções dos Gestores

1. A sua empresa possui um planejamento estratégico formalmente definido?
☒ a) Sim
☐ b) Não
☐ c) Não sei informar
2. Como é feita a definição das metas para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?
☐ a) Pela diretoria
☐ b) Pela gerência
☐ c) Em conjunto entre diretoria e gerência
☒ d) Através de reuniões com participação dos líderes de diferentes setores
3. Em que medida o planejamento estratégico influencia suas decisões no dia a dia?
☒ a) Influencia totalmente — todas as decisões seguem o planejamento
☐ b) Influencia parcialmente — apenas algumas decisões seguem o planejamento
☐ c) Influencia pouco — o planejamento raramente é considerado
☐ d) Não influencia — as decisões são tomadas sem considerar o planejamento
4. Qual é o maior desafio ao aplicar o planejamento estratégico?
☐ a) Falta de recursos ou treinamento
☒ b) Dificuldade de alinhar a equipe
☐ c) Falta de tempo para revisar o planejamento

- ☐ d) Não saber como aplicar corretamente
5. Qual é a principal vantagem de ter um planejamento estratégico na loja?
- ☐ a) Melhora a organização e eficiência
- ☒ b) Facilita a adaptação a mudanças
- ☐ c) Aumenta a competitividade
- ☐ d) Melhora a comunicação interna
6. Como é a comunicação do planejamento estratégico com a equipe?
- ☒ a) A comunicação é clara e todos sabem
- ☐ b) A comunicação é boa, mas com algumas falhas
- ☐ c) A comunicação é ruim, poucos sabem
- ☐ d) Não há comunicação sobre isso
7. Quais resultados você observa com o planejamento estratégico?
- ☒ a) Aumento nas vendas e satisfação dos clientes
- ☐ b) Maior controle de custos
- ☐ c) Melhora no ambiente de trabalho
- ☐ d) Dificuldades operacionais
8. Qual a importância do planejamento estratégico para o sucesso da loja?
- ☒ a) Muito importante
- ☐ b) Importante, mas não é o único fator
- ☐ c) Não é tão importante
- ☐ d) Não é importante
9. Como você lida com mudanças inesperadas no mercado?
- ☒ a) Ajustamos rapidamente o planejamento
- ☐ b) Tentamos ajustar, mas com dificuldades
- ☐ c) Ignoramos as mudanças
- ☐ d) Não ajustamos o planejamento
10. Com que frequência o planejamento estratégico é revisado?
- ☒ a) Regularmente
- ☐ b) Uma vez por ano
- ☐ c) Raramente
- ☐ d) Nunca

Valério

APÊNDICES A – PESQUISA DE CONCLUSÃO
(ENTREVISTA EM COMÉRCIO VAREJISTA)

Seção 1: Informações Demográficas

1. Nome: Valério
2. Idade: 27
3. Gênero: Feminino
4. Empresa: Armazém Paraíba
☒ Armazém Paraíba
☐ Noroeste
5. Cargo: Sindicalista
6. Tempo de Experiência na Empresa: 2 ANOS

Seção 2: Avaliação do Planejamento Estratégico nas Lojas Armazém Paraíba e
Noroeste: Percepções dos Gestores

1. A sua empresa possui um planejamento estratégico formalmente definido?
☐ a) Sim
☐ b) Não
☒ c) Não sei informar
2. Como é feita a definição das metas para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?
☐ a) Pela diretoria
☐ b) Pela gerência
☐ c) Em conjunto entre diretoria e gerência
☒ d) Através de reuniões com participação dos líderes de diferentes setores
3. Em que medida o planejamento estratégico influencia suas decisões no dia a dia?
☐ a) Influencia totalmente — todas as decisões seguem o planejamento
☒ b) Influencia parcialmente — apenas algumas decisões seguem o planejamento
☐ c) Influencia pouco — o planejamento raramente é considerado
☐ d) Não influencia — as decisões são tomadas sem considerar o planejamento
4. Qual é o maior desafio ao aplicar o planejamento estratégico?
☐ a) Falta de recursos ou treinamento
☒ b) Dificuldade de alinhar a equipe
☐ c) Falta de tempo para revisar o planejamento

☐ d) Não saber como aplicar corretamente

5. Qual é a principal vantagem de ter um planejamento estratégico na loja?

☒ a) Melhora a organização e eficiência

☐ b) Facilita a adaptação a mudanças

☐ c) Aumenta a competitividade

☐ d) Melhora a comunicação interna

6. Como é a comunicação do planejamento estratégico com a equipe?

☒ a) A comunicação é clara e todos sabem

☐ b) A comunicação é boa, mas com algumas falhas

☐ c) A comunicação é ruim, poucos sabem

☐ d) Não há comunicação sobre isso

7. Quais resultados você observa com o planejamento estratégico?

☐ a) Aumento nas vendas e satisfação dos clientes

☐ b) Maior controle de custos

☒ c) Melhora no ambiente de trabalho

☐ d) Dificuldades operacionais

8. Qual a importância do planejamento estratégico para o sucesso da loja?

☒ a) Muito importante

☐ b) Importante, mas não é o único fator

☐ c) Não é tão importante

☐ d) Não é importante

9. Como você lida com mudanças inesperadas no mercado?

☐ a) Ajustamos rapidamente o planejamento

☒ b) Tentamos ajustar, mas com dificuldades

☐ c) Ignoramos as mudanças

☐ d) Não ajustamos o planejamento

10. Com que frequência o planejamento estratégico é revisado?

☐ a) Regularmente

☐ b) Uma vez por ano

☐ c) Raramente

☒ d) Nunca

APÊNDICES A – PESQUISA DE CONCLUSÃO
(ENTREVISTA EM COMÉRCIO VAREJISTA)

Seção 1: Informações Demográficas

1. Nome: VANILSON SOUSA OLIVEIRA
2. Idade: 30 ANOS
3. Gênero: MASCULINO
4. Empresa: LOJAS NOROESTE
☐ Armazém Paraíba
☒ Noroeste
5. Cargo: chefe de setor
6. Tempo de Experiência na Empresa: 7 ANOS

Seção 2: Avaliação do Planejamento Estratégico nas Lojas Armazém Paraíba e Noroeste: Percepções dos Gestores

1. A sua empresa possui um planejamento estratégico formalmente definido?
☒ a) Sim
☐ b) Não
☐ c) Não sei informar
2. Como é feita a definição das metas para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?
☐ a) Pela diretoria
☐ b) Pela gerência
☒ c) Em conjunto entre diretoria e gerência
☐ d) Através de reuniões com participação dos líderes de diferentes setores
3. Em que medida o planejamento estratégico influencia suas decisões no dia a dia?
☒ a) Influencia totalmente — todas as decisões seguem o planejamento
☐ b) Influencia parcialmente — apenas algumas decisões seguem o planejamento
☐ c) Influencia pouco — o planejamento raramente é considerado
☐ d) Não influencia — as decisões são tomadas sem considerar o planejamento
4. Qual é o maior desafio ao aplicar o planejamento estratégico?
☐ a) Falta de recursos ou treinamento
☐ b) Dificuldade de alinhar a equipe
☒ c) Falta de tempo para revisar o planejamento

☐ d) Não saber como aplicar corretamente

5. Qual é a principal vantagem de ter um planejamento estratégico na loja?

- ☒ a) Melhora a organização e eficiência
- ☐ b) Facilita a adaptação a mudanças
- ☐ c) Aumenta a competitividade
- ☐ d) Melhora a comunicação interna

6. Como é a comunicação do planejamento estratégico com a equipe?

- ☐ a) A comunicação é clara e todos sabem
- ☐ b) A comunicação é boa, mas com algumas falhas
- ☐ c) A comunicação é ruim, poucos sabem
- ☒ d) Não há comunicação sobre isso

7. Quais resultados você observa com o planejamento estratégico?

- ☐ a) Aumento nas vendas e satisfação dos clientes
- ☐ b) Maior controle de custos
- ☒ c) Melhora no ambiente de trabalho
- ☐ d) Dificuldades operacionais

8. Qual a importância do planejamento estratégico para o sucesso da loja?

- ☒ a) Muito importante
- ☐ b) Importante, mas não é o único fator
- ☐ c) Não é tão importante
- ☐ d) Não é importante

9. Como você lida com mudanças inesperadas no mercado?

- ☐ a) Ajustamos rapidamente o planejamento
- ☐ b) Tentamos ajustar, mas com dificuldades
- ☒ c) Ignoramos as mudanças
- ☐ d) Não ajustamos o planejamento

10. Com que frequência o planejamento estratégico é revisado?

- ☐ a) Regularmente
- ☐ b) Uma vez por ano
- ☐ c) Raramente
- ☒ d) Nunca

mario

APÊNDICES A – PESQUISA DE CONCLUSÃO
(ENTREVISTA EM COMÉRCIO VAREJISTA)

Seção 1: Informações Demográficas

1. Nome: FRANCISCO JOSE
2. Idade: 34
3. Gênero: MASCULINO
4. Empresa: ARMAZÉM PARAÍBA
☒ Armazém Paraíba
☐ Noroeste
5. Cargo:
6. Tempo de Experiência na Empresa:
13 ANOS

Seção 2: Avaliação do Planejamento Estratégico nas Lojas Armazém Paraíba e
Noroeste: Percepções dos Gestores

1. A sua empresa possui um planejamento estratégico formalmente definido?
☐ a) Sim
☒ b) Não
☐ c) Não sei informar
2. Como é feita a definição das metas para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?
☐ a) Pela diretoria
☐ b) Pela gerência
☐ c) Em conjunto entre diretoria e gerência
☒ d) Através de reuniões com participação dos líderes de diferentes setores
3. Em que medida o planejamento estratégico influencia suas decisões no dia a dia?
☒ a) Influencia totalmente — todas as decisões seguem o planejamento
☐ b) Influencia parcialmente — apenas algumas decisões seguem o planejamento
☐ c) Influencia pouco — o planejamento raramente é considerado
☐ d) Não influencia — as decisões são tomadas sem considerar o planejamento
4. Qual é o maior desafio ao aplicar o planejamento estratégico?
☐ a) Falta de recursos ou treinamento
☒ b) Dificuldade de alinhar a equipe
☐ c) Falta de tempo para revisar o planejamento

☐ d) Não saber como aplicar corretamente

5. Qual é a principal vantagem de ter um planejamento estratégico na loja?

☒ a) Melhora a organização e eficiência

☐ b) Facilita a adaptação a mudanças

☐ c) Aumenta a competitividade

☐ d) Melhora a comunicação interna

6. Como é a comunicação do planejamento estratégico com a equipe?

☒ a) A comunicação é clara e todos sabem

☐ b) A comunicação é boa, mas com algumas falhas

☐ c) A comunicação é ruim, poucos sabem

☐ d) Não há comunicação sobre isso

7. Quais resultados você observa com o planejamento estratégico?

☒ a) Aumento nas vendas e satisfação dos clientes

☐ b) Maior controle de custos

☒ c) Melhora no ambiente de trabalho

☐ d) Dificuldades operacionais

8. Qual a importância do planejamento estratégico para o sucesso da loja?

☒ a) Muito importante

☐ b) Importante, mas não é o único fator

☐ c) Não é tão importante

☐ d) Não é importante

9. Como você lida com mudanças inesperadas no mercado?

☒ a) Ajustamos rapidamente o planejamento

☐ b) Tentamos ajustar, mas com dificuldades

☐ c) Ignoramos as mudanças

☐ d) Não ajustamos o planejamento

10. Com que frequência o planejamento estratégico é revisado?

☐ a) Regularmente

☒ b) Uma vez por ano

☐ c) Raramente

☐ d) Nunca