

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA
CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE BACABAL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E FILOSOFIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VERA LUCIA SILVA DA CONCEIÇÃO

**O PLANEJAMENTO ESTRATEGICO E SEUS IMPACTOS NO DESEMPENHO
DE UMA MICROEMPRESA DO SETOR VAREJISTA:** um estudo de caso na Casa do
Peixe em Bacabal – MA.

BACABAL

2026

VERA LUCIA SILVA DA CONCEIÇÃO

**O PLANEJAMENTO ESTRATEGICO E SEUS IMPACTOS NO DESEMPENHO
DE UMA MICROEMPRESA DO SETOR VAREJISTA:** um estudo de caso na Casa do
Peixe em Bacabal - MA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade
Estadual do Maranhão - MA para o grau de
bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Ma. Natalia Borges de
Sousa

Bacabal
2026

VERA LUCIA SILVA DA COMNÇEIÇÃO

**O PLANEJAMENTO ESTARTEGICO E SEUS IMPACTOS NO DESEMPENHO DE
UMA MICROEMPRESA DO SETOR VAREJISTA: Um estudo de caso na Casa do
Peixe em Bacabal – MA**

Monografia apresentada ao curso de
administração da universidade estadual do
Maranhão – UEMA para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Aprovado em: 10/07/2026

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **NATALIA BORGES DE SOUSA**
Data: 24/07/2026 11:30:33-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Ma. Natália Borges de Sousa (Orientadora)

Universidade Estadual do Maranhão

Documento assinado digitalmente
 **JOSE DA SILVA VIEIRA**
Data: 24/07/2026 17:51:06-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Me José da Silva Vieira

Universidade Estadual do Maranhão

Documento assinado digitalmente
 **OZILENE CARVALHO REIS DA SILVA**
Data: 24/07/2026 18:33:12-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Ozilene Carvalho Reis da Silva

Universidade Estadual do Maranhão

Conceição, Vera Lúcia Silva da.

O planejamento estratégico e seus impactos no desempenho de uma microempresa do setor varejista: um estudo de caso na Casa do Peixe em Bacabal – MA / Vera Lúcia Silva da Conceição. - Bacabal - MA, 2026.

44 f.

Monografia (Graduação em Administração Bacharelado) - Universidade Estadual do Maranhão, Campus Bacabal, 2026.

Orientadora: Profa. Ma. Natália Borges de Sousa.

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

CDU: 658.012.2:339.176(812.1)

AGRADECIMENTOS

Com profunda satisfação e orgulho, ao concluir este curso, dedico este espaço para expressar minha sincera gratidão a todos aqueles que desempenharam um papel fundamental na trajetória acadêmica e pessoal.

Agradeço em primeiro lugar, a Deus, por sua infinita bondade e misericórdia. Foi Ele quem me sustentou até aqui, concedendo-me força, sabedoria e perseverança para superar cada desafio. Sua presença constante em minha vida foi o alicerce que me permitiu seguir em frente, mesmo diante das dificuldades.

À minha mãe, expresso minha eterna gratidão por ter me ensinado a ser forte, resiliente e a acreditar em meu potencial. Aos meus amados irmãos, agradeço pelo incentivo constante, pelas palavras de apoio e por nunca permitirem que eu desistisse dos meus sonhos. Ao meu saudoso pai, que, enquanto esteve entre nós, me amou incondicionalmente e contribuiu para a formação dos valores e princípios que carrego comigo. Aos meus queridos sobrinhos, que tanto amo, agradeço a Deus pelo privilégio de tê-los em minha vida. Estendo também minha gratidão a toda a minha família, que sempre foi minha base, meu porto seguro e minha maior fonte de inspiração.

Manifesto meu sincero agradecimento à minha orientadora, Professora Mestra Natália Borges de Sousa, por sua dedicação, competência e comprometimento ao longo desta jornada. Sua orientação cuidadosa, paciente e atenciosa foi essencial para a realização deste trabalho. Agradeço também aos meus colegas de turma, em especial a Xaiane Caroline, Antonio Cleiton e Ana Beatriz, por compartilharem comigo os desafios, as conquistas e os momentos de descontração que tornaram essa caminhada mais leve e significativa. Esta turma ocupará para sempre um lugar especial em meu coração.

Por fim, agradeço pela oportunidade de realizar meu estágio em um ambiente tão acolhedor, ético e enriquecedor, onde fui recebida com respeito, incentivo e generosidade. Essa experiência foi fundamental para minha formação, permitindo-me colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do curso e desenvolver competências que levarei para toda a minha vida profissional. A todos os professores, colaboradores, profissionais e pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para esta conquista, deixo minha mais profunda gratidão. Esta vitória não é apenas minha, mas de todos que caminharam ao meu lado e acreditaram em meu potencial.

RESUMO

As microempresas desempenham papel fundamental na economia brasileira, contribuindo significativamente para a geração de emprego, renda e desenvolvimento regional. Nesse contexto, o planejamento estratégico surge como uma importante ferramenta de gestão, capaz de auxiliar as organizações na definição de objetivos, na tomada de decisões e na melhoria do desempenho organizacional. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo analisar os impactos do planejamento estratégico no desempenho da microempresa varejista Casa do Peixe, localizada no município de Bacabal – MA. A pesquisa caracterizou-se como aplicada, de abordagem quantitativa, com objetivos descritivos e procedimento técnico de estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário, entrevista semiestruturada, observação direta e análise documental junto ao gestor da empresa. Os resultados evidenciaram que a organização apresenta crescimento contínuo, aumento das vendas e utilização de práticas gerenciais relacionadas ao controle financeiro, monitoramento de indicadores de desempenho e gestão informatizada de estoque. Verificou-se ainda que, embora a empresa não possua um planejamento estratégico formalizado nem utilize ferramentas estratégicas estruturadas, suas decisões são orientadas por metas e pelo conhecimento adquirido ao longo da experiência do gestor. Também foram identificadas oportunidades de melhoria relacionadas à capacitação dos colaboradores, ao fortalecimento da gestão financeira, à implementação de ferramentas estratégicas e à adoção de programas de fidelização de clientes. A aplicação da matriz SWOT e da ferramenta 5W2H permitiu identificar pontos fortes, fragilidades, oportunidades e ameaças, bem como propor ações voltadas ao aprimoramento da gestão. Conclui-se que o planejamento estratégico pode contribuir significativamente para o fortalecimento da competitividade, da organização interna e da sustentabilidade da microempresa estudada, favorecendo melhores resultados e maior capacidade de adaptação às exigências do mercado.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Microempresa. Varejo.

ABSTRACT

Microenterprises play a fundamental role in the Brazilian economy, contributing significantly to employment generation, income creation, and regional development. In this context, strategic planning emerges as an important management tool capable of assisting organizations in defining objectives, supporting decision-making processes, and improving organizational performance. Therefore, this study aimed to analyze the impacts of strategic planning on the performance of the retail microenterprise Casa do Peixe, located in the municipality of Bacabal, Maranhão, Brazil. The research was characterized as applied, with a qualitative approach, descriptive objectives, and a case study as its technical procedure. Data collection was carried out through a structured questionnaire, semi-structured interview, direct observation, and document analysis involving the company's manager. The results showed that the organization has experienced continuous growth, increased sales, and the adoption of management practices related to financial control, performance monitoring, and computerized inventory management. It was also found that, although the company does not have a formalized strategic planning process or use structured strategic management tools, its decisions are guided by goals and the manager's accumulated experience. Furthermore, opportunities for improvement were identified, particularly regarding employee training, financial management enhancement, the implementation of strategic tools, and customer loyalty programs. The application of the SWOT matrix and the 5W2H action plan enabled the identification of strengths, weaknesses, opportunities, and threats, as well as the proposal of actions aimed at improving management practices. It is concluded that strategic planning can significantly contribute to strengthening the competitiveness, internal organization, and sustainability of the studied microenterprise, promoting better results and a greater capacity to adapt to market demands.

Keywords: Strategic Planning. Microenterprise. Retail.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Tipos de varejo	17
Figura 2 - Etrutura da matriz SWOT	23
Figura 3 – grupo de perguntas e respostas sobre o Planejamento Estratégico	28
Figura 4 – Perguntas e respostas do grupo de Ferramentas de gestão	29
Figura 5 – Grupo de perguntas e respostas de Marketing e relacionamento com clientes	31
Figura 6 – grupo de perguntas e respostas Desempenho da Empresa.....	32
Figura 7 – Grupo de perguntas e respostas das dificuldades e oportunidades.	33
Figura 8 – Grupo de perguntas e respostas sobre o Planejamento futuro.	34
Figura 9 - Matriz SWOT da Casa do Peixe	36
Figura 10 - Plano de ação 5W2H da Casa do Peixe.....	37

LISTA DE SIGLAS

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor.

ME – Microempresa.

MEI – Microempreendedor Individual.

MPEs – Micro e Pequenas e Empresas.

PIB – Produto Interno Bruto.

SEBRAE – Serviço Social de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).

Balanced Scorecard – Indicadores Balanceadores de Desempenho.

5W1H - What, Why, Where, When, Who and How (O quê, Por quê, Onde, Quando, Quem e Como)

SUMARIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Microempresa	14
2.2 Varejo.....	15
2.3 Tipologias de estabelecimentos varejistas	16
2.4 O Planejamento Estratégico.....	18
2.4.1 Missão, Visão e Valores	20
2.4.2 Análise do ambiente interno	20
2.4.3 Análise do ambiente externo.....	21
2.4.4 Objetivos organizacionais	22
2.5 Análise SWOT	23
2.6 5W2H.....	24
2.7 Plano de ação	25
3. METODOLOGIA	25
4. RESULTADOS E DISCURSOS	26
5. CONCLUSÃO.....	38
REFERÊNCIAS.....	39
ANEXOS.....	41

1. INTRODUÇÃO

No contexto econômico contemporâneo do Brasil, as microempresas têm ganhado cada vez mais destaque, tornando-se uma alternativa viável para muitos brasileiros que buscam independência financeira e inserção no mercado de trabalho. Nesse cenário, o empreendedorismo surge como um fator impulsionador desse crescimento. De acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2020), observa-se um aumento significativo na criação de novos negócios no país, evidenciando a relevância das microempresas na dinâmica econômica atual.

Nesse sentido o empreendedorismo desempenha um papel fundamental na economia contribuindo para a geração de empregos, o desenvolvimento de inovações e o crescimento econômico (CHIAVENATO, 2012). No Brasil, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e os Microempreendedores Individuais (MEIs) representam uma parcela significativa dos empregos formais e são responsáveis por cerca de 30% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (SEBRAE, 2019). Apesar dessa relevância, muitos desses empreendimentos ainda são conduzidos de maneira empírica, sem o apoio de práticas estruturadas de gestão, especialmente no que se refere ao planejamento estratégico, o que pode comprometer seus resultados e sua continuidade no mercado.

Dentro desse contexto, o setor varejista se destaca por sua forte presença e capacidade de adaptação às novas demandas dos consumidores. Segundo dados do SEBRAE (2025), o Brasil registrou a abertura de aproximadamente 5,1 milhões de empresas em um único ano, sendo a grande maioria composta por micro e pequenos negócios. O comércio varejista, em particular, representa uma parcela significativa desses empreendimentos, além de acompanhar de perto o avanço da digitalização e das vendas online, fatores que têm ampliado as oportunidades de crescimento e faturamento. Dessa forma, o varejo se consolida como um dos principais motores de geração de renda e dinamização da economia.

No entanto, mesmo diante de tantas oportunidades, muitos microempreendedores enfrentam dificuldades para manter seus negócios ativos e competitivos. Conforme destaca Porter (2013), a falta de planejamento pode limitar o crescimento organizacional e comprometer a capacidade da empresa de se posicionar de forma competitiva.

Perante essa realidade, torna-se essencial compreender como o planejamento estratégico pode influenciar os resultados das microempresas, especialmente no setor varejista. Assim, considerando que muitos desses negócios ainda operam sem práticas formais de gestão, formula-se a seguinte questão de pesquisa: quais são os impactos da utilização do

planejamento estratégico no desempenho da microempresa varejista Casa do Peixe, no município de Bacabal - MA?

Diante disso, o presente estudo tem como objetivo geral, analisar os impactos do planejamento estratégico no desempenho de uma microempresa varejista, por meio de um estudo de caso na Casa do Peixe, localizada no município de Bacabal - MA. Como objetivos específicos, busca-se identificar as práticas de planejamento estratégico adotadas pela microempresa estudada, avaliar a relação entre a utilização do planejamento estratégico e os resultados organizacionais da empresa, bem como compreender as principais dificuldades enfrentadas pelo gestor na implementação e execução do planejamento estratégico.

Dessa maneira, observa-se que o planejamento estratégico pode representar um diferencial competitivo para as microempresas, principalmente em um cenário marcado por constantes mudanças econômicas, tecnológicas e comportamentais. A adoção de estratégias bem definidas permite ao gestor maior controle sobre as atividades organizacionais, contribuindo para a melhoria dos processos internos, o fortalecimento da competitividade e a ampliação das oportunidades de crescimento. Assim, compreender a aplicação do planejamento estratégico em microempresas varejistas torna-se essencial para identificar práticas gerenciais capazes de promover maior eficiência e sustentabilidade organizacional.

Para alcançar os objetivos propostos, a pesquisa adotará uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo, utilizando como procedimento técnico o estudo de caso. A investigação será realizada na microempresa varejista Casa do Peixe, localizada no município de Bacabal - MA, buscando analisar os impactos do planejamento estratégico em seu desempenho organizacional. A coleta de dados ocorrerá por meio da aplicação de questionários, entrevistas semiestruturadas, observação direta e análise documental, permitindo uma compreensão mais ampla da realidade estudada. Posteriormente, os dados obtidos serão organizados e analisados com o auxílio de técnicas estatísticas e interpretativas, visando identificar a relação entre as práticas de planejamento estratégico e os resultados alcançados pela empresa.

A realização desta pesquisa justifica-se pela crescente relevância das microempresas no cenário econômico brasileiro, especialmente no setor varejista, que desempenha papel essencial na geração de emprego, renda e circulação de capital em nível local. No município de Bacabal - MA, esse segmento apresenta forte presença, sendo responsável por grande parte das atividades comerciais e pela subsistência de inúmeras famílias.

Apesar dessa importância, observa-se que muitos microempreendedores ainda enfrentam desafios relacionados à gestão eficiente de seus negócios, sobretudo pela ausência de planejamento estratégico estruturado. Essa lacuna pode resultar em dificuldades na tomada

de decisões, baixa competitividade e, em muitos casos, na descontinuidade das atividades empresariais.

Dessa forma, este estudo se mostra relevante ao investigar, na prática, como o planejamento estratégico impacta o desempenho de uma microempresa varejista específica, a Casa do Peixe, contribuindo para a compreensão da aplicabilidade dessas ferramentas em contextos reais. Além disso, a pesquisa pode oferecer subsídios para que outros microempreendedores adotem práticas gerenciais mais eficazes, promovendo maior sustentabilidade e crescimento de seus negócios.

No quarto capítulo são apresentados os resultados e discussões obtidos a partir do estudo realizado na microempresa Casa do Peixe, localizada em Bacabal - MA, buscando relacionar a teoria com a realidade observada na empresa. Por fim, o quinto capítulo traz as considerações finais, evidenciando as principais conclusões da pesquisa e suas contribuições para a compreensão da importância do planejamento estratégico nas microempresas varejistas. Dessa forma, o trabalho está organizado em: introdução, referencial teórico, metodologia, resultados e discussões, considerações finais.

Sob a perspectiva acadêmica, o trabalho contribui para o aprofundamento dos estudos na área de administração, ao relacionar teoria e prática em um contexto local, enriquecendo a produção científica sobre gestão de microempresas em cidades do interior do Brasil.

A escolha do tema justifica-se pela importância crescente das microempresas no desenvolvimento econômico e social brasileiro, especialmente no setor varejista, que possui forte representatividade na geração de emprego e renda. Em municípios do interior, como Bacabal - MA, muitas dessas empresas enfrentam dificuldades relacionadas à gestão administrativa e ao planejamento de suas ações estratégicas, o que pode comprometer sua permanência no mercado. Nesse contexto, estudar os impactos do planejamento estratégico na microempresa Casa do Peixe torna-se relevante por possibilitar a compreensão de como ferramentas gerenciais podem contribuir para a melhoria do desempenho organizacional. Além disso, a pesquisa poderá servir como referência para outros microempreendedores locais, incentivando a adoção de práticas administrativas mais eficientes e fortalecendo a gestão de pequenos negócios.

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos: Introdução; Referencial Teórico, abordando aspectos relacionados às microempresas, ao varejo e ao planejamento estratégico; Metodologia; Resultados e Discussões; e Conclusão. O estudo é finalizado com as referências bibliográficas e anexos que serviram de suporte para a elaboração da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Microempresa

A microempresa (ME) segundo o SEBRAE (2023), constitui uma categoria central no campo do empreendedorismo e do desenvolvimento econômico, caracterizada por sua reduzida escala operacional, estrutura organizacional simplificada e baixo faturamento. No ordenamento jurídico brasileiro, sua definição está estabelecida pela Lei Complementar nº 123/2006, que considera microempresa aquela com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000 (BRASIL, 2006).

Do ponto de vista jurídico-institucional, a normatização das microempresas tem como objetivo não apenas sua classificação, mas também a criação de mecanismos de incentivo econômico. Conforme estabelece a própria legislação, o regime diferenciado busca promover a simplificação tributária e o estímulo à formalização dos pequenos negócios.

Nesse contexto, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas destaca que: “As micro e pequenas empresas são responsáveis por grande parte da geração de empregos formais no Brasil e desempenham papel fundamental na economia nacional” (SEBRAE, 2022, p. 14). Essa afirmação reforça a relevância socioeconômica desse segmento, especialmente no que se refere à geração de renda e inclusão produtiva.

Contudo, a literatura especializada aponta que a compreensão das microempresas não deve se restringir ao critério legal. Para Longenecker, Moore e Petty (2004), pequenas empresas possuem características próprias de gestão e operação, sendo fortemente influenciadas pela atuação direta do proprietário. Os autores destacam que: “Pequenas empresas são tipicamente independentes, geridas pelos próprios proprietários e apresentam estrutura organizacional simples” (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 2004, p. 19).

Essa perspectiva evidencia que o conceito de microempresa envolve também aspectos qualitativos, como a centralização da gestão e a baixa complexidade administrativa.

Na mesma linha, o SEBRAE (2023) observa que essas organizações apresentam forte proximidade com o cliente e elevada capacidade de adaptação às mudanças do mercado, características que contribuem para sua permanência em ambientes econômicos instáveis.

Além disso, estudiosos da área econômica apontam que a definição de microempresa pode variar conforme o enfoque adotado. Conforme ressalta Fillion (1999), o empreendedorismo em pequenos negócios está diretamente relacionado à capacidade de inovação e percepção de oportunidades, o que reforça a heterogeneidade do conceito de pequenas unidades empresariais.

Dessa forma, é possível observar um diálogo entre a abordagem normativa e a abordagem gerencial. Enquanto a legislação estabelece critérios objetivos de enquadramento, a literatura acadêmica amplia a compreensão ao incorporar elementos como gestão, estrutura organizacional e comportamento empreendedor.

No contexto brasileiro recente, as microempresas têm assumido papel relevante na estrutura produtiva nacional, especialmente nos setores de comércio e serviços, sendo responsáveis por significativa parcela dos empregos formais (SEBRAE, 2022). Essa relevância reforça sua importância estratégica para o desenvolvimento econômico regional e nacional.

Em síntese, a microempresa pode ser compreendida como uma unidade empresarial de pequeno porte que, embora juridicamente definida por critérios objetivos, apresenta ampla complexidade conceitual. Sua importância transcende o aspecto econômico, alcançando dimensões sociais, produtivas e de desenvolvimento regional.

2.2 Varejo

De acordo com Soares (2024), o varejo é um comércio dinâmico que se adapta constantemente às necessidades do mercado e às mudanças no comportamento do consumidor. Nesse contexto, o setor passa por um processo de modernização impulsionado pela tecnologia e pela integração entre canais físicos e digitais, ampliando a praticidade e a experiência de compra.

Essa visão é reforçada por Sampaio e Silva e Nunes (2022), ao destacarem que o desempenho das empresas depende da capacidade de adaptação e da eficiência da gestão em um cenário competitivo. Complementarmente, o Sebrae (2023) aponta que o varejo se organiza em diferentes formatos e modelos, todos voltados para atender melhor as novas demandas dos consumidores.

Com base no estudo de Sampaio e Silva e Nunes (2022), o varejo brasileiro, especialmente das empresas listadas na B3, pode ser entendido como um setor bastante dinâmico e que precisa se adaptar o tempo todo às mudanças do mercado.

Os autores mostram que o desempenho dessas empresas está diretamente relacionado a indicadores como liquidez, rentabilidade e endividamento, que ajudam a entender como elas estão financeiramente e como reagem a fatores externos, como crises econômicas e mudanças no comportamento dos consumidores.

Além disso, o estudo evidencia que o varejo vem passando por transformações importantes, principalmente com a digitalização e a modernização das operações, o que torna

a gestão mais estratégica e exigente. Assim, fica claro que a capacidade de adaptação e a eficiência na administração são fundamentais para que essas empresas se mantenham competitivas e sustentáveis no mercado (SAMPAIO E SILVA; NUNES, 2022).

2.3 Tipologias de estabelecimentos varejistas

Os diferentes tipos de varejo possuem grande importância para o desenvolvimento da economia e para a satisfação das necessidades dos consumidores. Segundo Kotler e Keller (2012), o varejo compreende todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente ao consumidor final para uso pessoal, independentemente do canal utilizado. Dessa forma, os diversos formatos varejistas surgem para atender perfis de consumidores com diferentes hábitos de compra, níveis de renda e expectativas em relação ao atendimento e à experiência de consumo.

De acordo com Parente e Barki (2014), a diversidade dos formatos de varejo, como supermercados, lojas especializadas, lojas de departamento, comércio eletrônico e atacarejos, permite maior eficiência na distribuição de produtos e amplia o acesso da população aos bens de consumo. Além disso, essa variedade favorece a competitividade entre as empresas, estimulando a inovação, a melhoria dos serviços prestados e a oferta de preços mais atrativos.

Levy e Weitz (2011) destacam que o varejo representa o elo final da cadeia de suprimentos, sendo responsável por conectar fabricantes e consumidores. Por esse motivo, cada formato varejista desempenha um papel estratégico, pois busca oferecer conveniência, variedade, qualidade e valor agregado, adaptando-se constantemente às mudanças no comportamento do consumidor e aos avanços tecnológicos.

Segundo Las Casas (2013) o varejo pode ser calcificado em diferentes tipos de lojas, com base no formato de operação, sortimento, e nível de serviço. Entre os principais, destacam-se.

Figura 1 – Tipos de varejo

Supermercados: operam predominantemente no sistema de autosserviço, com ênfase em produtos alimentícios, bebidas e itens de consumo cotidiano, apresentam alta rotatividade de produtos e preços competitivos, sendo voltados para compras frequentes. Exemplo: Grupo Mateus.
Hipermercados: São estabelecimentos de grande porte que combinam características de supermercados e lojas de departamento, oferecendo tanto alimentos quanto produtos não alimentares como; eletrônicos e vestuários, geralmente com preços reduzidos devido a escala. Exemplo: Carrefour
Lojas de departamento: caracteriza – se pela ampla variedade de produtos distribuídos em diferentes seções como; vestuário, eletrodomésticos e utilidades domésticas, sob uma única gestão. Buscam atender diversos perfis de consumidores em um mesmo espaço, e possuem um nível de atendimento intermediário; Exemplo: Riachuelo e armazém Paraíba.
Lojas de desconto: Baseiam sua estratégia na oferta de preços baixos, operando com margens reduzidas, menor variedade de marcas e estrutura simplificada. O foco é a eficiência operacional e o alto volume de vendas. Exemplo: Atacadão
Lojas especializadas: Focam em uma categoria específica de produtos, oferecendo maior profundidade de sortimento e, geralmente, um atendimento mais qualificado. Esse formato busca atender necessidades mais específicas e consumidores com maior envolvimento na compra. Exemplo: Centauro
Cooperativas: São organizações formadas por associados que atuam simultaneamente como proprietários e consumidores. Seu objetivo não é o lucro máximo, mas sim oferecer produtos a preços mais acessíveis e melhores condições de compra aos cooperados. Esse modelo enfatiza a gestão coletiva e a distribuição dos resultados entre os membros. Exemplo: COOPALJ
Varejo não lojista: Refere-se às formas de comercialização que não dependem de um ponto físico tradicional, como comércio eletrônico, vendas por catálogo ou marketing direto. Esse formato tem crescido com o avanço tecnológico e a digitalização do consumo. Exemplo: Amazon

Fonte: adaptação de Las Casas (2013)

De acordo com o Sebrae (2023), as lojas varejistas se caracterizam principalmente pela venda direta ao consumidor final e pela comercialização de produtos em pequenas quantidades.

Além disso, esse setor se adapta constantemente ao comportamento do cliente, buscando oferecer mais praticidade, conveniência e uma boa experiência de compra. Outro ponto importante é a diversidade de formatos, que vão desde supermercados e lojas de conveniência até o comércio digital e modelos híbridos. Assim, o varejo se mostra um setor dinâmico, influenciado pelas mudanças tecnológicas e pelos novos hábitos de consumo. Como ressalta novamente o Sebrae (2023).

2.4 O Planejamento Estratégico.

O planejamento estratégico teve origem em práticas militares e no controle orçamentário, sendo posteriormente incorporado à gestão empresarial nas décadas de 1960 e 1970, em resposta ao aumento da competitividade nos mercados. Conforme destaca Henry Mintzberg (2004), sua evolução reflete a necessidade das organizações de se adaptarem a ambientes dinâmicos, passando de um enfoque centrado no controle e no planejamento corporativo para abordagens voltadas à diversificação, e, mais recentemente, à agilidade, análise de cenários e sustentabilidade.

O planejamento estratégico constitui um dos principais instrumentos de gestão organizacional, sendo fundamental para a definição de diretrizes, antecipação de cenários e tomada de decisões em ambientes cada vez mais dinâmicos e competitivos. Trata-se de um processo sistemático e contínuo que envolve a análise dos ambientes interno e externo, a definição de objetivos de longo prazo e a formulação de estratégias voltadas à obtenção de vantagem competitiva e sustentabilidade organizacional, conforme destaca Idalberto Chiavenato (2014).

Nesse contexto, o planejamento estratégico não se limita à definição de metas, mas envolve a construção de um direcionamento organizacional consistente. Para Peter Drucker (1998), planejar significa estabelecer objetivos claros e organizar os recursos de forma eficiente para alcançá-los, enfatizando ainda a importância da mensuração de resultados como mecanismo essencial para a melhoria contínua do desempenho organizacional.

Sob a perspectiva competitiva, Michael Porter (2004) afirma que a estratégia está diretamente relacionada à construção de uma posição sustentável no mercado. Segundo o autor, a vantagem competitiva decorre da capacidade da empresa de executar suas atividades

de forma diferenciada ou mais eficiente que seus concorrentes. Assim, o planejamento estratégico envolve escolhas deliberadas, incluindo decisões sobre quais ações devem ser priorizadas e quais devem ser evitadas, garantindo foco e coerência organizacional.

Complementando essa abordagem, Igor Ansoff (1977) enfatiza a importância da relação entre a organização e o ambiente externo. Para o autor, a análise sistemática de fatores internos e externos permite identificar oportunidades e ameaças, bem como forças e fraquezas organizacionais, frequentemente por meio da análise SWOT. Essa ferramenta contribui para uma compreensão abrangente do cenário empresarial, favorecendo decisões mais assertivas.

Embora os modelos clássicos enfatizem o planejamento estruturado, autores contemporâneos como Henry Mintzberg (2000) propõem uma visão mais flexível, destacando que as estratégias também podem emergir a partir das práticas e experiências organizacionais. Nessa perspectiva, o planejamento não deve ser visto como um processo rígido, mas como uma construção dinâmica, capaz de se adaptar às mudanças do ambiente.

Além disso, o planejamento estratégico envolve a definição de elementos fundamentais, como missão, visão e valores organizacionais. Esses componentes orientam o comportamento da organização e alinham suas ações internas. A missão define a razão de existência da empresa; a visão representa suas aspirações futuras; e os valores estabelecem os princípios que norteiam suas decisões, reforçando a identidade organizacional como fala (Chiavenatto) 2014.

Outro aspecto relevante refere-se à implementação e ao controle das estratégias. O planejamento estratégico somente se torna eficaz quando suas diretrizes são executadas e monitoradas. Nesse sentido, ferramentas como o Balanced Scorecard, desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton (1997), possibilitam o acompanhamento do desempenho organizacional por meio de indicadores, promovendo o alinhamento entre objetivos estratégicos e resultados alcançados.

No contexto das microempresas, especialmente no setor varejista, o planejamento estratégico assume papel ainda mais relevante. Essas organizações frequentemente enfrentam limitações de recursos, alta concorrência e instabilidade de mercado. Dessa forma, o planejamento contribui para maior organização, controle e direcionamento das ações, reduzindo decisões improvisadas e aumentando as chances de sobrevivência e crescimento.

De acordo com Chiavenato (2014), a estratégia organizacional constitui um conjunto de análises e diretrizes voltadas a gestão empresarial, englobando. A) A missão visão e valores. B) Analise do ambiente interno. C) Analise do ambiente externo. D) Objetivos. E) Analise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. F) Plano de ação. G) Avaliação e controle estratégico.

2.4.1 Missão, Visão e Valores

São esses componentes fundamentais para do planejamento estratégico organizacional, pois esses elementos representam a identidade da empresa e orientam suas decisões no mercado. Segundo Chiavenato (2014), esses componentes são auxiliares e direcionadores estratégicos no direcionamento de suas atividades.

A missão corresponde à razão de existência da organização, ou seja, define o propósito pelo qual a empresa foi criada e qual necessidade busca atender no mercado. De acordo com

Oliveira (2010), a missão deve demonstrar a finalidade da empresa, evidenciando sua contribuição para clientes, colaboradores e sociedade. Nesse sentido, a missão organizacional orienta as atividades empresariais e contribui para o fortalecimento da identidade institucional.

A visão, por sua vez, refere-se à perspectiva futura da organização, representando onde a empresa pretende chegar em determinado período. Para Maximiano (2011), a visão funciona como um objetivo de longo prazo, capaz de motivar gestores e colaboradores em direção ao crescimento e à consolidação organizacional. Assim, a visão estratégica auxilia na definição de metas e no direcionamento das ações empresariais.

Os valores organizacionais representam os princípios éticos e comportamentais que orientam as práticas internas da empresa. Conforme Chiavenato (2014), os valores influenciam diretamente a cultura organizacional, servindo como base para a tomada de decisões e para o relacionamento com clientes, fornecedores e colaboradores. Com isso elementos como compromisso, ética, responsabilidade, qualidade e transparência são os valores mais adotados pelas organizações.

No contexto das microempresas varejistas, a definição clara da missão, visão e valores torna-se ainda mais relevante, uma vez que essas organizações frequentemente dependem do relacionamento próximo com os clientes e da construção de confiança no mercado local. Dessa forma, esses elementos contribuem para o fortalecimento da imagem e para a criação de vantagens competitivas sustentáveis do estabelecimento.

2.4.2 Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno consiste na avaliação dos recursos, capacidades, competências e limitações existentes dentro da organização. Essa etapa do planejamento estratégico permite identificar os pontos fortes e fracos da empresa, contribuindo para decisões mais eficientes e alinhadas aos objetivos organizacionais.

Segundo Chiavenato (2014), a análise interna busca avaliar aspectos relacionados à estrutura organizacional, recursos financeiros, capacidade operacional, gestão administrativa,

recursos humanos e desempenho organizacional. Dessa forma, a organização consegue compreender melhor sua realidade interna e desenvolver estratégias mais adequadas às suas necessidades.

Nesse contexto, Costa (2007) destaca a importância da análise interna para a formulação das estratégias organizacionais ao afirmar que: “da mesma forma que o conhecimento pessoal, é necessário conhecer de forma íntima a empresa. Costa (2007) compara a análise interna de uma empresa com a construção de um prédio ou um arranha-céu, onde busca-se conhecer quais são os pontos fortes do terreno para edificar as bases, evitando assim áreas instáveis, que de alguma forma possam oferecer risco à edificação. O autor afirma ainda que, da mesma forma, as estratégias também necessitam ser construídas sobre pontos internos fortes, evitando-se apoiar em pontos fracos que precisam ser identificados, mapeados e marcados claramente para ações futuras.” (COSTA, 2007 apud OLIVEIRA, 2012, p. 5).

A partir dessa perspectiva, percebe-se que a análise do ambiente interno é essencial para que a empresa identifique suas vantagens competitivas e reconheça os fatores que podem comprometer seu desempenho. Entre os aspectos analisados estão a qualidade do atendimento, controle financeiro, organização dos estoques, experiência do gestor e eficiência operacional.

Nesse contexto, Mintzberg (2021) destaca que as organizações necessitam compreender seus recursos internos e desenvolver estratégias flexíveis, capazes de adaptar a empresa às constantes mudanças do ambiente competitivo. Dessa forma, fatores como atendimento, organização, experiência do gestor e relacionamento com clientes podem representar importantes diferenciais competitivos para microempresas varejistas.

No contexto das microempresas, especialmente no comércio varejista, a análise interna assume grande relevância, pois muitas dessas organizações possuem estrutura simplificada e gestão centralizada. Dessa forma, compreender as forças e fraquezas internas contribui para a melhoria dos processos administrativos e para o desenvolvimento sustentável da empresa.

2.4.3 Análise do ambiente externo

A análise do ambiente externo corresponde ao estudo dos fatores externos que influenciam o desempenho organizacional. Esses fatores podem representar oportunidades ou ameaças para a empresa, exigindo constante adaptação às mudanças do mercado.

De acordo com Porter (2004), o ambiente competitivo exerce influência direta sobre as organizações, tornando necessária a análise da concorrência, do comportamento dos consumidores, dos fornecedores e das condições econômicas. Nesse sentido, compreender o ambiente externo possibilita à empresa desenvolver estratégias mais eficientes e sustentáveis.

Entre os principais fatores externos que impactam as organizações estão as mudanças econômicas, avanços tecnológicos, transformações sociais, aspectos políticos e alterações no comportamento do consumidor. Conforme Kotler e Keller (2012), as empresas que monitoram constantemente essas variáveis possuem maior capacidade de adaptação e competitividade.

No setor varejista, a análise do ambiente externo torna-se especialmente importante devido às constantes mudanças nos hábitos de consumo e ao crescimento do comércio digital. A expansão das vendas online, o uso das redes sociais e o aumento da competitividade exigem que as empresas adotem práticas mais estratégicas para manter sua participação no mercado.

Além disso, a análise do ambiente externo contribui para a identificação de oportunidades de crescimento e para a prevenção de riscos organizacionais. Dessa forma, as microempresas podem desenvolver estratégias mais adequadas às condições do mercado e aumentar suas chances de sobrevivência e crescimento.

2.4.4 Objetivos organizacionais

Os objetivos organizacionais correspondem aos resultados que a empresa pretende alcançar em determinado período, servindo como direcionadores das ações estratégicas e operacionais. Segundo Drucker (1998), os objetivos devem ser claros, mensuráveis e compatíveis com a realidade organizacional, permitindo orientar decisões e avaliar o desempenho empresarial.

No planejamento estratégico, os objetivos podem ser estabelecidos a curto, médio e longo prazo, abrangendo diferentes áreas da organização, como crescimento financeiro, expansão de mercado, aumento das vendas e melhoria dos processos internos. Para Oliveira (2010), a definição de objetivos organizacionais contribui para o alinhamento das atividades empresariais, além de auxiliar na definição de prioridades administrativas e no controle dos resultados.

Nesse contexto, para microempresas do varejo os objetivos organizacionais são fundamentais para orientar o crescimento sustentável e fortalecer a competitividade da empresa.

Nesse sentido, metas relacionadas ao faturamento, qualidade no atendimento, controle financeiro e fidelização de clientes contribuem para melhorar o desempenho organizacional e apoiar a tomada de decisões estratégicas. Assim, os objetivos organizacionais permitem maior direcionamento das atividades empresariais e favorecem o desenvolvimento estratégico da organização.

2.5 Análise SWOT

A matriz SWOT, também conhecida como análise FOFA, é uma ferramenta utilizada no planejamento estratégico para analisar os ambientes interno e externo da organização. A sigla SWOT deriva das palavras em inglês Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

Segundo Dornelas (2014), essa ferramenta permite que a empresa identifique seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças presentes no mercado, contribuindo para a formulação de estratégias mais eficientes e competitivas. Dessa forma, a análise SWOT auxilia no processo de tomada de decisões e no direcionamento das ações organizacionais, possibilitando maior adaptação às mudanças do ambiente empresarial.

Os fatores internos da matriz correspondem às forças e fraquezas da organização. As forças representam os aspectos positivos que contribuem para o desempenho e a vantagem competitiva da empresa, enquanto as fraquezas correspondem às limitações internas que podem comprometer seus resultados. Já os fatores externos envolvem as oportunidades e ameaças presentes no ambiente de mercado, sendo as oportunidades condições favoráveis ao crescimento organizacional e as ameaças fatores que podem impactar negativamente o desenvolvimento da empresa.

Figura 2 - Estrutura da matriz SWOT

	Pontos positivos	Pontos negativos
Ambiente Internos	Forças	Fraquezas
Ambiente Externos	Oportunidades	Ameaças

Fonte: adaptação de Dornelas (2014)

Segundo Dornelas (2014), a matriz SWOT deve ser utilizada de forma contínua, pois o ambiente organizacional sofre constantes mudanças. Assim, a ferramenta permite que a empresa acompanhe seu posicionamento no mercado e desenvolva estratégias mais adequadas para alcançar seus objetivos organizacionais.

2.6 5W2H

A ferramenta 5W2H é um instrumento gerencial amplamente utilizado pelas organizações para auxiliar no planejamento, na organização e no controle das atividades. Sua aplicação permite estruturar ações de forma sistemática, contribuindo para a melhoria dos processos administrativos e para uma gestão mais eficiente dos recursos organizacionais.

Segundo Daychoum (2018), o método 5W2H consiste em um conjunto de questionamentos que orientam a elaboração de planos de ação, possibilitando a definição clara das atividades a serem executadas. A nomenclatura da ferramenta deriva das iniciais de sete palavras da língua inglesa: What (o que será feito), Why (por que será feito), Where (onde será feito), When (quando será feito), Who (quem fará), How (como será feito) e How Much (quanto custará). Esses elementos permitem organizar as informações de maneira objetiva, facilitando a execução e o acompanhamento das ações propostas.

De acordo com Oliveira (2018), a utilização de ferramentas gerenciais contribui para o aprimoramento do processo decisório, uma vez que fornece informações estruturadas que auxiliam os gestores na definição de prioridades e na implementação de melhorias organizacionais. Nesse sentido, o 5W2H destaca-se por sua simplicidade de aplicação e pela capacidade de transformar informações em ações claramente definidas.

Para Chiavenato (2021), a eficiência da gestão organizacional está diretamente relacionada à capacidade de planejar, executar e controlar as atividades empresariais. Dessa forma, instrumentos gerenciais que estabelecem responsabilidades, prazos e métodos de execução tornam-se fundamentais para garantir maior organização e eficiência administrativa. Sob essa perspectiva, o 5W2H possibilita a definição clara de responsabilidades e a coordenação das atividades necessárias ao alcance dos resultados esperados.

Dornelas (2021) ressalta que a adoção de ferramentas de gestão é essencial para o fortalecimento das organizações, especialmente em ambientes competitivos e sujeitos a constantes mudanças. Nesse contexto, o 5W2H apresenta-se como um recurso que favorece a organização das atividades, o monitoramento das ações e a utilização mais racional dos recursos disponíveis.

Assim, a ferramenta 5W2H constitui um importante instrumento de gestão, sendo amplamente empregada por organizações de diferentes portes e segmentos. Sua utilização contribui para a organização das atividades, o acompanhamento das ações planejadas e a melhoria dos processos gerenciais, favorecendo uma administração mais eficiente e orientada para resultados.

2.7 Plano de ação

Segundo Oliveira (2010, p. 17), “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa”. Essa definição evidencia que o planejamento organizacional auxilia na definição de ações e decisões mais eficientes para o alcance dos objetivos empresariais.

De acordo com Oliveira (2010), o plano de ação deve estabelecer atividades, prazos, responsáveis e recursos necessários para a implementação das estratégias organizacionais. Dessa forma, possibilita maior controle e organização das atividades empresariais.

Uma das ferramentas mais utilizadas na elaboração do plano de ação é o método 5W2H, que auxilia na definição das ações por meio de questionamentos relacionados ao que será feito, porque será realizado, onde ocorrerá, quando acontecerá, quem será responsável, como será executado e quanto custará.

Nas microempresas varejistas, o plano de ação contribui para melhorar a organização interna, reduzir falhas operacionais e aumentar a eficiência administrativa. Além disso, favorece o acompanhamento das atividades e o alcance dos resultados estratégicos.

Assim, o plano de ação transforma os objetivos organizacionais em práticas concretas, contribuindo para a melhoria do desempenho empresarial.

3. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, uma vez que busca gerar conhecimentos voltados à compreensão e à solução de problemas práticos relacionados à gestão de microempresas do setor varejista no município de Bacabal - MA. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa aplicada tem como finalidade produzir conhecimentos direcionados à resolução de problemas específicos da realidade investigada, contribuindo para a melhoria das práticas organizacionais.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é classificada como qualitativa, pois busca compreender e interpretar os fenômenos relacionados à utilização do planejamento estratégico e seus impactos no desempenho organizacional da microempresa estudada. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa qualitativa considera a relação entre o ambiente e o objeto de estudo, permitindo uma análise mais aprofundada dos aspectos subjetivos e das percepções dos participantes envolvidos no processo investigativo.

Em relação aos objetivos, o estudo caracteriza-se como descritivo, uma vez que procura descrever as características da organização pesquisada, identificar as práticas de

planejamento estratégico adotadas e compreender sua influência no desempenho empresarial. Conforme Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como principal finalidade descrever características de determinada população, fenômeno ou realidade, estabelecendo relações entre as variáveis observadas.

No que se refere aos procedimentos técnicos, a pesquisa configura-se como um estudo de caso, por consistir na investigação detalhada de uma única unidade de análise: a microempresa varejista Casa do Peixe, localizada no município de Bacabal - MA. Segundo Prodanov e Freitas (2013), o estudo de caso permite a análise aprofundada de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, possibilitando uma compreensão ampla e contextualizada da realidade estudada.

Para a realização da pesquisa, foram utilizadas diferentes técnicas de coleta de dados, visando obter informações relevantes para o alcance dos objetivos propostos. Os instrumentos adotados foram: Aplicação de questionário estruturado junto ao gestor da empresa; Entrevista semiestruturada, com o objetivo de aprofundar informações relacionadas ao planejamento estratégico e às práticas de gestão adotadas; Observação direta das atividades desenvolvidas na organização; Análise documental, por meio de registros internos e demais documentos disponibilizados pela empresa.

A utilização de diferentes instrumentos de coleta de dados contribui para maior consistência e confiabilidade da pesquisa, permitindo uma compreensão mais ampla da realidade investigada. Nesse sentido, Lüdke e André (1986) afirmam que a combinação de técnicas como entrevistas, observação e análise documental favorece uma análise mais aprofundada dos fenômenos estudados, possibilitando melhor compreensão do contexto pesquisado.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos por meio do estudo de caso realizado na microempresa varejista estudada, a análise foi desenvolvida com base nos dados coletados junto ao gestor da empresa, permitindo compreender as práticas de planejamento estratégico adotadas e sua influência no desempenho organizacional.

As informações foram obtidas por meio da aplicação de questionário e entrevista, possibilitando identificar as estratégias utilizadas pela empresa, os resultados alcançados e os principais desafios enfrentados na gestão do negócio. Os dados serão discutidos à luz do referencial teórico, buscando relacionar a teoria com a realidade observada na microempresa estudada.

A empresa objeto deste estudo é a Casa do Peixe, microempresa varejista localizada no município de Bacabal - MA. Atuando no segmento de comercialização de pescados, a organização atende consumidores locais e desempenha importante papel no comércio da região. O objetivo deste trabalho está em mostrar como o planejamento estratégico pode desempenhar ainda mais essa microempresa. Com base nas respostas obtidas através do questionário semiestruturado (ANEXOS), dividido em oito grupos (Identificação da empresa, Perfil do Gestor, Planejamento Estratégico, Ferramentas de gestão, Marketing e Relacionamento com Clientes, Desempenho da Empresa, Dificuldades e oportunidades, Planejamento Futuro). Com a meta de caracterizar a empresa, o gráfico a seguir apresenta informações referentes ao seu tempo de atuação no mercado.

A peixaria estudada começou no ano de 2016 consolidando assim 10 anos de atuação no mercado, esta localizada na cidade de Bacabal, na rua Teixeira de Freitas seu principal ramo de atuação caracteriza-se no ramo varejista alimentar de pescados, carnes e hortifruti, um varejo especializado. A empresa surgiu a partir do sonho do proprietário e da demanda do produto procurado, juntando o desejo de empreender com a necessidade do mercado.

Inicialmente a empresa começou com um pequeno ponto comercial e apenas o o proprietário e sua esposa executavam todas as atividades diárias, com o passar dos anos a empresa foi crescendo e atualmente conta com cerca de oito colaboradores, vinculados a empresa por meio da consolidação das leis trabalhistas, sendo eles divididos entre o açougue das carnes, a peixaria, o hortifruti o atendimento ao cliente nos caixas, e para manter a limpeza do local. O comercio é administrado pelo próprio dono que é o gestor que possui apenas formação de nível médio e apesar de não ter formação acadêmica em administração, administra corretamente o seu negócio desde sua criação.

Os dados coletados nos anexos de (identificação da empresa e perfil do gestor) demonstram que a empresa possui uma trajetória consolidada no mercado e que a gestão executa as atividades corretamente, aspecto que evidencia sua capacidade de permanência em um ambiente competitivo e sujeito a constantes transformações. A longevidade organizacional pode ser compreendida como um indicativo de adaptação às exigências dos consumidores e às mudanças do cenário econômico, fatores essenciais para a sustentabilidade dos pequenos negócios.

Sob essa perspectiva, Oliveira (2018) destaca que o planejamento estratégico permite às organizações conhecerem melhor seu ambiente de atuação, identificando oportunidades e ameaças, bem como suas potencialidades e limitações internas. Mesmo que muitas microempresas não formalizem esse processo por meio de documentos estruturados, diversas

decisões estratégicas são tomadas com base na experiência do gestor e no conhecimento adquirido ao longo da atuação no mercado.

Nesse contexto, observa-se que a permanência da Casa do Peixe ao longo dos anos reflete não apenas a oferta de produtos essenciais ao consumo da população, mas também a capacidade de desenvolver práticas gerenciais que favorecem a continuidade do negócio. Conforme argumenta Dornelas (2018), os empreendedores de micro e pequenas empresas frequentemente utilizam conhecimentos adquiridos na prática para direcionar suas decisões, o que contribui para a adaptação às necessidades do mercado e para a manutenção da competitividade.

Além disso, a experiência acumulada pela organização representa um importante ativo estratégico. Kaplan e Norton (2008) afirmam que recursos intangíveis, como conhecimento, relacionamento com clientes e experiência organizacional, são elementos capazes de gerar valor e fortalecer o desempenho empresarial. Dessa forma, o tempo de atuação da Casa do Peixe pode ser considerado um diferencial competitivo, uma vez que possibilita maior conhecimento sobre o perfil dos consumidores, os fornecedores e as particularidades do mercado local.

Ao analisar as informações obtidas na pesquisa que foram questionadas ao gestor, sobre o Planejamento Estratégico (terceiro grupo de perguntas do questionário aplicado) percebe-se que a Casa do Peixe, possuindo um plano estratégico formal, que é muito necessário para a empresa.

Figura 3 – grupo de perguntas e respostas sobre o Planejamento Estratégico.

A empresa possui Planejamento Estratégico?	sim
Se sim, com que frequência ele é revisado?	Mensal
A empresa possui missão, visão e valores?	Sim
Como são tomadas as decisões da empresa?	Baseadas em planejamento
A empresa estabelece metas	Sim
Quais tipos de metas são utilizados?	Crescimento

Fonte: Elaborada pela autora 2026.

Conforme a resposta do gestor sobre a frequência da revisão do planejamento estratégico, segundo ele é feita mensalmente pois ele juntamente com sua equipe procura analisar se as ações utilizadas naquele período de tempo renderam como eles gostariam, isso demonstra uma preocupação da gestão em acompanhar continuamente o desempenho da empresa e adaptar suas ações às necessidades do mercado. Esse aspecto evidencia uma postura gerencial voltada para a organização e para a busca de melhores resultados.

O gestor afirmou em uma das perguntas que possuem missão, visão e valores definidos na empresa. Na minha análise, esses pontos são relevantes, pois esses elementos funcionam como direcionadores das decisões organizacionais e contribuem para que todos os envolvidos compreendam os objetivos da empresa. Além disso, o gestor respondeu a outra pergunta afirmando que a tomada de decisões é sim feita mediante a um planejamento mesmo não sendo tão formalizado, mas que há sim um plano, e o fato de as decisões serem tomadas com base no planejamento demonstra que as ações da organização não ocorrem de maneira improvisada, mas são orientadas por metas e objetivos previamente estabelecidos.

Conforme a outra resposta do gestor sobre metas estabelecidas, e que eles possuem metas voltadas para o crescimento. Isso revela que a empresa não está focada apenas na manutenção de suas atividades atuais, mas busca oportunidades de desenvolvimento e expansão dentro da cidade. Esse resultado reforça a ideia de que o planejamento estratégico é um instrumento indispensável para a sustentabilidade e competitividade dos negócios, especialmente em um cenário econômico cada vez mais dinâmico e desafiador.

Dessa forma, os dados analisados permitem concluir que a Casa do Peixe apresenta práticas estratégicas alinhadas aos princípios da gestão moderna. Embora existam oportunidades de aperfeiçoamento, a estrutura de planejamento identificada constitui um importante diferencial para o fortalecimento da empresa e para a obtenção de resultados positivos no longo prazo.

A análise das respostas obtidas no grupo de perguntas 4, referente à (ferramentas de gestão) permitiu compreender como a Casa do Peixe organiza e controla suas atividades administrativas. Os dados coletados demonstram que, embora a empresa não utilize regularmente ferramentas de análise estratégica, ela adota mecanismos de controle que auxiliam na gestão do negócio e no acompanhamento de seus resultados, como veremos no quadro a seguir.

Figura 4 – Perguntas e respostas do grupo de Ferramentas de gestão

A empresa utiliza alguma ferramenta de análise estratégica? Se sim, qual é ela?	Sim, o planejamento tem base na matriz SWOT.
Existe controle financeiro organizado?	Sim.
A empresa utiliza indicadores de desempenho?	Sim.
Como é feito o controle de estoque?	Sistema Informatizado.

Fonte: Elaborada pela autora 2026.

Quando questionado sobre a utilização de ferramentas de análise estratégica, o gestor informou que a empresa utiliza instrumentos formais, como Matriz SWOT, e outras ferramentas de planejamento e diagnóstico organizacional. Esse resultado evidencia uma característica comum entre microempresas, nas quais a gestão frequentemente é conduzida com base na experiência prática do empreendedor e no conhecimento adquirido ao longo da atuação no mercado.

Muitos pequenos negócios desenvolvem suas atividades sem a utilização de ferramentas estratégicas estruturadas, concentrando as decisões na experiência e na percepção do gestor sobre as necessidades da empresa e do mercado. Apesar disso, a ausência dessas ferramentas pode limitar a identificação sistemática de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos da organização.

Em relação ao controle financeiro, o gestor afirmou que a empresa possui um sistema organizado para acompanhar suas receitas e despesas. Esse resultado demonstra uma preocupação com a gestão dos recursos financeiros, aspecto considerado fundamental para a sustentabilidade e o crescimento das organizações. O controle financeiro fornece informações importantes para a tomada de decisões, contribuindo para a manutenção da saúde financeira da empresa e para a redução de riscos administrativos.

Outro aspecto analisado foi a utilização de indicadores de desempenho. O gestor informou que a empresa realiza o acompanhamento de seus resultados por meio de indicadores, permitindo avaliar o desempenho das atividades desenvolvidas. Esse acompanhamento possibilita maior controle sobre os resultados organizacionais e favorece a identificação de aspectos que necessitam de melhorias. A utilização de indicadores de desempenho auxilia os gestores no monitoramento dos objetivos organizacionais e na avaliação dos resultados alcançados.

No que se refere ao controle de estoque, a empresa utiliza um sistema informatizado para acompanhar a entrada e saída de mercadorias. Considerando que a Casa do Peixe comercializa produtos perecíveis, esse recurso torna-se essencial para reduzir perdas, controlar a disponibilidade dos produtos e melhorar a eficiência operacional. A informatização do controle de estoque contribui para uma gestão mais eficiente dos recursos, permitindo maior precisão nas informações e melhor organização dos processos internos.

Os resultados obtidos demonstram que, embora a Casa do Peixe não utilize ferramentas de análise estratégica com muita frequência a empresa adota práticas gerenciais relacionadas ao controle financeiro, monitoramento do desempenho e gestão informatizada dos estoques.

Essas ações contribuem para a organização das atividades administrativas e para o acompanhamento dos resultados empresariais.

Dessa forma, observa-se que a empresa possui mecanismos de gestão que auxiliam no seu funcionamento cotidiano. No entanto, a adoção futura de ferramentas estratégicas, como a análise SWOT e o plano de ação 5W2H, poderá fortalecer o processo de planejamento, ampliar a capacidade de tomada de decisões e contribuir para o desenvolvimento sustentável do negócio.

Os dados obtidos no grupo de perguntas 5, referente ao (marketing e relacionamento com clientes) demonstram que a Casa do Peixe utiliza as redes sociais como ferramenta de divulgação de seus produtos e de comunicação com os consumidores. Entre os canais utilizados destacam-se o WhatsApp, Instagram e Facebook, plataformas que permitem maior proximidade com os clientes e ampliam a visibilidade da empresa no mercado local.

Segundo Kotler e Keller (2012), as mídias digitais representam importantes instrumentos de marketing, pois facilitam a divulgação de produtos, fortalecem a marca e promovem a interação entre empresa e consumidor. Nesse contexto, observa-se que a utilização dessas ferramentas contribui para o fortalecimento da presença da Casa do Peixe no ambiente digital.

Figura 5 – Grupo de perguntas e respostas de Marketing e relacionamento com clientes

A empresa utiliza redes sociais para divulgação?	Sim.
Quais canais são utilizados?	WhatsApp, Instagram, Facebook.
Existe alguma estratégia para fidelizar clientes?	Não.
Omo você avalia o relacionamento com os clientes?	Excelente.

Fonte: Elaborada pela autora 2026.

Quando questionado sobre a existência de estratégias de fidelização de clientes, o gestor informou que a empresa não possui ações formais voltadas para esse objetivo. Apesar disso, o relacionamento com os clientes foi avaliado como excelente, evidenciando a existência de vínculos positivos construídos ao longo da atuação da empresa no mercado.

De acordo com Chiavenato (2021), o bom relacionamento com os clientes constitui um importante diferencial competitivo, especialmente para microempresas, que frequentemente se

destacam pela proximidade e qualidade do atendimento. Dessa forma, os resultados demonstram que a empresa possui uma relação satisfatória com seus consumidores, embora existam oportunidades para o desenvolvimento de estratégias formais de fidelização que possam fortalecer ainda mais sua competitividade.

Os dados obtidos no grupo de perguntas 6, referente ao (desempenho da empresa) demonstram uma percepção positiva do gestor em relação aos resultados alcançados pela Casa do Peixe nos últimos anos. Quando questionado sobre o desempenho da empresa, o gestor afirmou que o negócio apresenta crescimento, indicando uma evolução boa de suas atividades no mercado local. Veja o quadro a seguir.

Figura 6 – grupo de perguntas e respostas Desempenho da Empresa

Como você avalia o desempenho da empresa nos últimos anos?	Crescimento.
Houve aumento nas vendas?	Sim
Quais fatores influenciam diretamente no desempenho da empresa?	(Qualidade dos produtos, Atendimento aos clientes, a gestão financeira e de estoque, disponibilidade de pescados e adaptação as necessidades dos clientes e marketing e divulgação).

Fonte: Elaborada pela autora 2026

Em relação ao volume de vendas, o gestor informou que houve aumento ao longo dos últimos anos. Esse resultado sugere que a empresa tem conseguido ampliar sua participação no mercado e atender às demandas dos consumidores de forma satisfatória. Tal cenário pode estar relacionado às estratégias adotadas pela organização e à sua capacidade de adaptação às necessidades dos clientes.

Ao ser questionado sobre os fatores que influenciam diretamente o desempenho da empresa, o gestor destacou a procura pelos produtos comercializados, a localização do estabelecimento, a qualidade do atendimento e a prática de preços competitivos. Esses elementos podem ser considerados fatores estratégicos para o crescimento do negócio, uma vez que contribuem para a atração e manutenção dos clientes.

fatores como diferenciação no atendimento, posicionamento de mercado e capacidade de atender às necessidades dos consumidores podem gerar vantagens competitivas e favorecer

o desempenho organizacional. Nesse sentido, observa-se que os aspectos apontados pelo gestor representam características que contribuem para a permanência e o crescimento da empresa no mercado.

Dessa forma, os resultados evidenciam que a Casa do Peixe apresenta desempenho positivo, caracterizado pelo crescimento das atividades e pelo aumento das vendas. Além disso, os fatores identificados pelo gestor demonstram a importância da localização, do atendimento e da competitividade dos preços como elementos que influenciam diretamente os resultados alcançados pela organização.

Os dados obtidos no grupo de perguntas 7, referente às (dificuldades e oportunidades) permitiram identificar desafios enfrentados pela Casa do Peixe, bem como perspectivas de crescimento visualizadas pelo gestor. A seguir observe o quadro de perguntas e respostas.

Figura 7 – Grupo de perguntas e respostas das dificuldades e oportunidades.

Quais são as principais dificuldades enfrentadas pela empresa?	(Dificuldade em permanência de colaboradores, dialogo entre a equipe com o público, trabalho humanizado).
Quais oportunidades você enxerga Para o crescimento do negócio?	(Crescer o próprio negócio dentro da estrutura já existente).

Fonte: Elaborada pela autora 2026

Ao ser questionado sobre as principais dificuldades da empresa, o gestor destacou a permanência dos colaboradores, a necessidade de melhorar o diálogo entre a equipe e os clientes e a importância de desenvolver um trabalho mais humanizado. Essas questões estão diretamente relacionadas à gestão de pessoas e à qualidade do atendimento, fatores que exercem influência significativa sobre o desempenho organizacional.

As pessoas constituem um dos principais recursos das organizações, sendo fundamental investir na motivação, capacitação e integração das equipes para alcançar melhores resultados. Nesse sentido, a dificuldade em manter colaboradores pode impactar a continuidade dos processos internos e a qualidade dos serviços prestados aos clientes.

Além disso, a necessidade de aperfeiçoar a comunicação entre os colaboradores e o público evidencia a importância do relacionamento interpessoal no ambiente empresarial. Um atendimento eficiente e cordial contribui para a satisfação dos clientes e para o fortalecimento da imagem da empresa no mercado.

Em relação às oportunidades de crescimento, o gestor afirmou que pretende expandir o próprio negócio dentro da estrutura já existente. Essa perspectiva demonstra uma visão voltada para o desenvolvimento da empresa por meio da otimização dos recursos disponíveis e do fortalecimento das atividades já realizadas.

De acordo com Oliveira (2018), identificar oportunidades de crescimento é uma etapa importante do planejamento estratégico, pois permite direcionar esforços para ações que contribuam para a expansão e a sustentabilidade organizacional. Dessa forma, os resultados indicam que, apesar dos desafios relacionados à gestão de pessoas, a Casa do Peixe possui perspectivas de crescimento e busca continuamente fortalecer sua atuação no mercado local.

Figura 8 – Grupo de perguntas e respostas sobre o Planejamento futuro.

A empresa pretende melhorar ou Implantar Planejamento Estratégico?	Sim
Quais mudanças você considera necessárias para melhorar o desempenho da empresa?	(Qualificação de colaboradores e melhoria do fluxo de caixa).

Fonte: Elaborada pela autora 2026

Os dados obtidos no grupo de perguntas 8, referente ao (planejamento futuro) demonstram que a Casa do Peixe possui interesse em aperfeiçoar suas práticas de gestão e fortalecer seu desempenho organizacional. Quando questionado sobre a intenção de melhorar ou implantar o planejamento estratégico na empresa, o gestor respondeu positivamente, evidenciando o reconhecimento da importância dessa ferramenta para o desenvolvimento do negócio.

Esse resultado demonstra uma preocupação com o crescimento sustentável da empresa e com a busca por mecanismos que possam contribuir para uma gestão mais eficiente. Segundo Oliveira (2018), o planejamento estratégico auxilia as organizações na definição de objetivos, na identificação de oportunidades e na tomada de decisões mais assertivas, favorecendo o alcance dos resultados desejados.

Ao ser questionado sobre as principais ações que pretende desenvolver futuramente, o gestor destacou a qualificação dos colaboradores e a melhoria do fluxo de caixa. Esses aspectos revelam a preocupação da empresa tanto com a gestão de pessoas quanto com o controle financeiro, áreas consideradas fundamentais para o fortalecimento organizacional.

De acordo com Chiavenato (2021), a capacitação dos colaboradores contribui para o aumento da produtividade, melhoria da qualidade dos serviços e fortalecimento do relacionamento com os clientes. Da mesma forma, uma gestão financeira eficiente permite maior controle dos recursos disponíveis, auxiliando o planejamento e a sustentabilidade do negócio.

Dessa forma, os resultados demonstram que a Casa do Peixe busca aperfeiçoar suas práticas gerenciais por meio da valorização dos colaboradores e do fortalecimento da gestão financeira. Essas iniciativas podem contribuir para a melhoria do desempenho organizacional e para a consolidação do crescimento da empresa nos próximos anos.

A análise SWOT evidencia que a Casa do Peixe possui importantes forças internas, destacando-se sua experiência de mercado, o crescimento das vendas, o controle financeiro organizado, a utilização de indicadores de desempenho e o excelente relacionamento com os clientes. Esses fatores contribuem para a consolidação da empresa no mercado local e fortalecem sua competitividade.

Por outro lado, foram identificadas algumas fragilidades relacionadas principalmente à ausência de planejamento estratégico formal, à falta de utilização de ferramentas estratégicas, à dificuldade de retenção de colaboradores e à inexistência de ações formais de fidelização de clientes. Esses aspectos podem limitar o potencial de crescimento da organização e demandam atenção por parte da gestão.

Além disso, a análise SWOT mostra que a Casa do Peixe possui boas oportunidades para continuar crescendo e se fortalecendo no mercado. Investir em um planejamento estratégico mais estruturado pode ajudar a empresa a definir objetivos mais claros e a tomar decisões com maior segurança. Da mesma forma, a criação de ações voltadas para a valorização dos colaboradores e para a fidelização dos clientes pode contribuir para melhorar o ambiente de trabalho, aumentar a satisfação dos consumidores e fortalecer ainda mais a imagem da empresa.

Dessa forma, torna-se evidente que a adoção de práticas de gestão mais estruturadas poderá proporcionar benefícios significativos para a Casa do Peixe, tanto no âmbito interno quanto externo. O acompanhamento periódico dos resultados, aliado à definição de metas e indicadores de desempenho, permitirá que a empresa identifique com maior precisão seus pontos fortes e as áreas que necessitam de melhorias. Além disso, esse processo favorecerá uma gestão mais eficiente dos recursos disponíveis, contribuindo para a sustentabilidade e a competitividade do negócio em um mercado cada vez mais dinâmico.

Com essas melhorias, a Casa do Peixe poderá aproveitar melhor suas potencialidades e enfrentar os desafios do mercado de forma mais preparada e competitiva. Veja a figura a seguir

Figura 9 - Matriz SWOT da Casa do Peixe

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Ambiente Interno	FORÇAS 10 anos de atuação. Crescimento da empresa nos Últimos anos. Presença nas redes sociais (Instagram, WhatsApp, Facebook) Aumento das vendas. Utilização de indicadores de desempenho. Sistema informatizado de controle De estoque.	FRAQUEZAS Ausência de um planejamento estratégico formalizado. Dificuldade na permanência dos colaboradores. Ausência em capacitação formal em gestão. Necessidade de melhorar a comunicação entre colaboradores e clientes.
Ambiente Externo	OPORTUNIDADES Crescimento do mercado varejista alimentício. Ampliação das vendas por meio das Redes sociais. Capacitação dos colaboradores para Melhoria do atendimento. Implantação de ferramentas de estratégias. Desenvolvimento de programas de Fidelização de clientes. Expansão do negocio dentro da estrutura Já existente. Fortalecimento da gestão financeira do fluxo de caixa.	AMEAÇAS Aumento da concorrência local. Oscilações econômicas que afetam o consumo. Aumento dos custos de aquisição dos produtos. Mudanças no comportamento dos consumidores. Instabilidade nos preços dos produtos comercializados. Rotatividade de mão de obra.

Fonte: Elaborada pela autora 2026

Quanto ao ambiente externo, observam-se oportunidades relacionadas à expansão do negócio, à utilização das mídias digitais, à qualificação da equipe e à implementação de práticas de planejamento estratégico. Em contrapartida, a empresa está sujeita a ameaças como o aumento da concorrência, as oscilações econômicas e a rotatividade de mão de obra, fatores que podem impactar seu desempenho. Dessa forma, a matriz SWOT permitiu identificar aspectos relevantes para o desenvolvimento da empresa, servindo como base para a elaboração de ações estratégicas voltadas ao fortalecimento de suas vantagens competitivas e à correção das fragilidades identificadas.

Com o objetivo de solucionar problemas identificados e promover melhorias nos processos da Casa do Peixe, foi elaborada uma proposta de intervenção utilizando a ferramenta gerencial 5W2H. Essa metodologia permite definir de forma clara e organizada as ações necessárias, especificando o que será realizado, por que a ação é importante, onde será aplicada, quando ocorrerá, quem será responsável, como será executada e qual será o custo envolvido. A seguir, apresenta-se o plano de ação estruturado para viabilizar a implementação das melhorias propostas.

Figura 10 - Plano de ação 5W2H da Casa do Peixe.

What (O quê)	Whe (Por quê)	Where (Onde)	When (Quando)	Who (Quem)	How (Como)	How Much (Quanto custa).
implantar ações de melhorias na gestão, com Foco na Qualificação de colaboradores, controle do fluxo de caixa e organização do planejamento estratégico	Melhorar o Desempenho organizacional e reduzir falhas na gestão financeira e de pessoal.	Casa do Peixe – Bacabal MA	Em até 12 meses, com acompanhamento mensal.	Proprietário e colaboradores da empresa	Por meio de treinamentos, controle organizado do fluxo de caixa e definições de metas e rotinas de planejamento	Baixo custo, com uso de recursos internos e eventuais capacitações Pontuais.

Fonte: Elaborada pela autora 2026.

Conforme apresentado na Figura 10, a proposta de intervenção foi desenvolvida com o auxílio da ferramenta 5W2H, permitindo organizar de forma clara as ações necessárias para atender às necessidades identificadas na Casa do Peixe. A implementação dessas ações poderá contribuir para a melhoria dos processos internos, proporcionando mais organização, eficiência e qualidade nas atividades realizadas pela empresa.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar os impactos do planejamento estratégico no desempenho da microempresa varejista Casa do Peixe, localizada no município de Bacabal – MA. A partir dos dados coletados, foi possível compreender como a empresa realiza sua gestão no dia a dia e de que forma suas práticas, ainda que em grande parte informais, influenciam seus resultados organizacionais.

Os resultados da pesquisa demonstraram que a empresa apresenta um desempenho positivo, evidenciado pelo crescimento ao longo dos anos e pelo aumento das vendas. Fatores como boa localização, preços competitivos, qualidade no atendimento e alta procura pelos produtos contribuem diretamente para esse resultado, reforçando a importância da adaptação da empresa às demandas do mercado local.

Por outro lado, identificaram-se fragilidades importantes, especialmente relacionadas à ausência de planejamento estratégico formal, à não utilização de ferramentas de gestão estruturadas e a desafios na área de gestão de pessoas, como a permanência e qualificação dos colaboradores. Também se observou a inexistência de estratégias formais de fidelização de clientes, embora o relacionamento com o público tenha sido considerado excelente.

Apesar dessas limitações, a empresa demonstra iniciativas relevantes de gestão, como o controle financeiro organizado, o acompanhamento de indicadores de desempenho e o uso de redes sociais para divulgação e comunicação com os clientes. Esses elementos indicam que, mesmo sem formalização, há uma preocupação constante com a organização e com a melhoria dos resultados.

Dessa forma, conclui-se que o planejamento estratégico, quando aplicado de maneira estruturada, pode contribuir significativamente para o fortalecimento da Casa do Peixe, especialmente no que se refere à organização interna, à gestão de pessoas e ao controle financeiro. A aplicação da análise SWOT e do plano de ação 5W2H reforça esse entendimento ao apontar caminhos viáveis para o aprimoramento da gestão. Por fim, destaca-se que este trabalho contribui não apenas para a compreensão da realidade da empresa estudada, mas também para a reflexão sobre a importância da gestão estratégica em microempresas varejistas. Espera-se que os resultados aqui apresentados possam servir de base para futuras melhorias na organização e também como referência para outros pequenos empreendedores que enfrentam desafios semelhantes no contexto local.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de; LÜDKE, Menga. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 28 abr. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. Barueri: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: **dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Manole, 2012.

DAYCHOUM, Merhi. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. São Paulo: Atlas, 2021.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5–28, 1999.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Global Entrepreneurship Monitor: relatório executivo Brasil 2020**. São Paulo: IBQP, 2020.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo. São Paulo: Atlas, 2013.**

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase no empreendedorismo**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2018.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SAMPAIO E SILVA, Leonardo; NUNES, Rodolfo. **O desempenho das empresas de comércio varejista listadas na B3 sob a perspectiva de alguns indicadores**. ConTexto - Contabilidade em Texto, Porto Alegre, v. 22, n. 52, p. 74–91, 2022. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/125300>. Acesso em: 25 abr. 2026.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram cerca de 30% do PIB do Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 25 abr. 2026.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas no Brasil: dados e estudos.** Brasília, DF: SEBRAE, 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 27 abr. 2026.

SEBRAE. **Estudos e pesquisas sobre empreendedorismo e microempresas no Brasil.** Brasília, DF: SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 27 abr. 2026.

SEBRAE. **Estudos e pesquisas sobre empreendedorismo e micro e pequenas empresas no Brasil.** Brasília, DF: SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 26 abr. 2026.

SEBRAE. **Panorama das empresas no Brasil: abertura de negócios e empreendedorismo.** Brasília: SEBRAE, 2025. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 25 abr. 2026.

ANEXOS

QUESTIONARIO

O presente questionário integra o meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e tem como objetivo analisar a relação entre o planejamento estratégico e o desempenho organizacional em microempresas do setor varejista, tendo como objeto de estudo a empresa Casa do Peixe.

A pesquisa é direcionada ao gestor da empresa, considerando sua experiência e percepção como fundamentais para a compreensão das práticas adotadas no cotidiano da organização. Busca-se, por meio deste instrumento, identificar aspectos relacionados ao planejamento, à definição de metas, ao uso de ferramentas de gestão e ao relacionamento com os clientes, bem como sua influência nos resultados do negócio.

As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, assegurando-se o sigilo e a confidencialidade dos dados. Ressalta-se que não há respostas certas ou erradas, sendo essencial que as respostas reflitam, de forma fidedigna, a realidade da empresa.

A participação neste estudo é de grande relevância para o desenvolvimento da pesquisa e para a ampliação do conhecimento acerca da gestão em microempresas.

Agradeço desde já, pela colaboração!

Identificação da empresa

1. Nome da empresa:

2. Tempo de atuação no mercado:

☐ Menos de 1 ano

☐ 1 a 3 anos

☐ 4 a 6 anos

☐ Mais de 6 anos

3. Número de colaboradores.:

☐ 1 a 3

☐ 4 a 6

☐ Mais de 6

Perfil do gestor

4. Qual sua formação?

☐ Fundamental

☐ Médio

☐ Superior

☐ Outro:

5. Possui capacitação em gestão ou administração?

☐ Sim

☐ Não

6. Há quanto tempo você gerencia a empresa?

(Resposta aberta)

Planejamento estratégico

7. A empresa possui planejamento estratégico formal?

☐ Sim

☐ Não

8. Se sim, com que frequência ele é revisado?

☐ Mensal

☐ Semestral

☐ Anual

☐ Não se aplica

9. A empresa possui missão, visão e valores definidos?

☐ Sim

☐ Não

10. Como são tomadas as decisões na empresa?

☐ Baseadas em planejamento

☐ Baseadas na experiência

☐ Baseadas em necessidade imediata

11. A empresa estabelece metas?

☐ Sim

☐ Não

12. Quais tipos de metas são utilizadas?

☐ Vendas

☐ Financeiras

☐ Crescimento

☐ Não possui

Ferramentas de gestão

13. A empresa utiliza alguma ferramenta de análise estratégica? Se sim, qual é ela?

(Resposta aberta)

14. Existe controle financeiro organizado?

☐ Sim

☐ Não

15. A empresa utiliza indicadores de desempenho?

☐ Sim

☐ Não

16. Como é feito o controle de estoque?

☐ Manual

☐ Sistema informatizado

☐ Não possui controle

Marketing e relacionamento com clientes

17. A empresa utiliza redes sociais para divulgação?

☐ Sim

☐ Não

18. Quais canais são utilizados?

☐ WhatsApp

☐ Instagram

☐ Facebook

☐ Outros:

19. Existe alguma estratégia para fidelização de clientes?

☐ Sim

☐ Não

20. Como você avalia o relacionamento com os clientes?

☐ Excelente

☐ Bom

☐ Regular

☐ Ruim

Desempenho da empresa

21. Como você avalia o desempenho da empresa nos últimos anos?

☐ Crescimento

☐ Estável

☐ Queda

22. Houve aumento nas vendas?

☐ Sim

☐ Não

23. Quais fatores influenciam diretamente no desempenho da empresa?

(Resposta aberta)

Dificuldades e oportunidades

24. Quais são as principais dificuldades enfrentadas pela empresa?

(Resposta aberta)

25. Quais oportunidades você enxerga para o crescimento do negócio?

(Resposta aberta)

Planejamento futuro

26. A empresa pretende melhorar ou implantar planejamento estratégico?

☐ Sim

☐ Não

27. Quais mudanças você considera necessárias para melhorar o desempenho da empresa? (Resposta aberta)