

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Greiciéli Fonseca Pedroso

DESENVOLVIMENTO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
UMA EMPRESA VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

Orientador: Prof. Dr. Mario Fernando de Mello

Santa Maria, RS

Greiciéli Fonseca Pedroso

DESENVOLVIMENTO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
UMA EMPRESA VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro (a) de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Mario Fernando de Mello

Santa Maria, RS
2023

RESUMO

DESENVOLVIMENTO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

AUTOR: Greiciéli Fonseca Pedroso
ORIENTADOR: Prof. Dr. Mario Fernando de Mello

O varejo é um setor em constante crescimento e transformação e, para acompanhar os desafios e exigências impostos pelos novos cenários de mercado é necessário que as organizações tenham estratégias para alcançar seus objetivos e, além disso, garantir sua sobrevivência. Dessa forma, este trabalho tem o intuito de desenvolver, utilizando técnicas de gestão, um planejamento estratégico para uma empresa varejista de materiais de construção situada na cidade de Santiago-RS e ativa no mercado há mais de 20 anos. Assim, a metodologia utilizada se classifica quanto à natureza, como aplicada, quanto aos objetivos, como exploratória, no que se refere à abordagem, como quali-quantitativa e quanto ao procedimento, como estudo de caso com o objetivo de desenvolver estratégias para impulsionar o crescimento do negócio. Para isso, inicialmente foi realizada a análise do ambiente interno e externo através da Matriz SWOT e, com base no cruzamento das informações obtidas, foram traçados os objetivos e estratégias, usando a metodologia Balanced Scorecard (BSC) para medição e acompanhamento dos resultados pelos responsáveis. Por fim, visando direcionamento e controle das ações da empresa, foi elaborado um plano de ação orientado pela metodologia 5W2H. Como resultado obteve-se o planejamento estratégico da empresa varejista de materiais de construção fundamentado na missão, visão e valores estabelecidos anteriormente.

Palavras-chave: Varejo. Planejamento estratégico. Técnicas de gestão.

ABSTRACT

DEVELOPMENT OF A STRATEGIC PLAN FOR A RETAIL CONSTRUCTION MATERIALS COMPANY

AUTHOR: Greiciéli Fonseca Pedroso
ADVISOR: Prof. Dr.^o Mario Fernando de Mello

Retail is a sector in constant growth and transformation and to keep up with the challenges and demands imposed by the new market scenarios, it is necessary for organizations to have strategies to achieve their goals and, in addition, ensure their survival. Thus, using management techniques, this work aims to develop a strategic planning for a retail company of construction materials located in the city of Santiago-RS, which has been active in the market for over 20 years. For that reason, the methodology used is classified as to nature, as applied, as to objectives, as exploratory, as to approach, as quali-quantitative, and as to procedure, as a case study with the objective of developing strategies to boost its business growth. To this end, initially the internal and external environment was analyzed through the SWOT Matrix and, based on the crossing of the information obtained, the objectives and strategies were outlined using the Balanced Scorecard (BSC) methodology to measure and monitor the results by those responsible. Finally, aiming at directing and controlling the company's actions, an action plan was developed, guided by the 5W2H methodology. The result was the strategic planning of the retail company of construction materials based on the mission, vision, and values previously established.

Keywords: Retail. Strategic planning. Management techniques.

1. INTRODUÇÃO

Tendo em vista as constantes mudanças do setor varejista nos últimos tempos, é fundamental traçar estratégias para que as empresas mantenham-se no mercado diante de qualquer cenário e, além disso, que se destaquem em relação aos concorrentes a fim de ganhar novos consumidores, bem como fidelizar os antigos, assim aumentando o fluxo de vendas e, conseqüentemente, o faturamento e a vantagem competitiva.

Kuzaqui (2015) se refere ao termo “planejamento estratégico” como uma categoria de planejamento envolvendo a sobrevivência e a sustentabilidade de uma empresa. Dito isso, frequentemente pode-se observar os resultados negativos de empresas que aplicam de forma indevida ou não aplicam nenhum planejamento nos seus processos gerenciais como, por exemplo, no advento da pandemia do COVID-19. O isolamento foi a principal medida adotada para barrar o contágio da doença, abrindo portas para o e-commerce e o uso de táticas de marketing digital, logo os negócios que ainda não investiram nessas estratégias acabaram ficando para trás em questão de vantagem competitiva, ou seja, pequenos negócios que já não tinham uma gestão estratégica bem estruturada foram os mais afetados durante esse período, acarretando em uma crise que perdurou por quase 2 anos e deixou muitas lacunas.

O planejamento estratégico é uma técnica que traz acima de tudo uma ampliação da visão da pequena empresa quanto ao seu ambiente de negócios e aprimora sua capacidade de se inserir e explorar as oportunidades existentes no mercado, preservando os avanços alcançados sem nenhuma técnica estruturada. (SEBRAE, 2015). Empresas que já estão bitoladas a uma gestão própria e improvisada não se dispõem a adotar planejamentos e estratégias organizacionais não dando a devida importância aos avanços alcançados nesta área, ocasionando muitas vezes, ao seu fracasso. Andrade (2016) traz uma reflexão importante, dizendo que principalmente pequenas empresas não utilizam nenhum planejamento estratégico em seus negócios, fundamentados na ideia, errônea, que esta prática é algo muito complexo e custoso, sendo acessível apenas para grandes empresas.

Entretanto, essa concepção não se sustenta, visto que a aplicação de planejamento, mesmo que de maneira informal, é algo habitual na vida das pessoas, como por exemplo, fazer a lista de compras para ir ao mercado, é necessário coletar

informações como quais itens estão em falta ou acabando e com base nesse diagnóstico a lista é elaborada, após isso é feita a ação para cumprir o objetivo, ou seja, ir até o mercado e realizar as compras necessárias, e ainda pode ser feito um maior controle para saber em quanto tempo é preciso repetir o processo.

A partir disso tem-se a problemática da pesquisa: Como desenvolver um planejamento estratégico focado em organização, direcionamento e controle para uma empresa de pequeno porte que não está habituada com práticas estratégicas organizacionais?

O objetivo geral deste estudo é desenvolver estratégias para impulsionar uma empresa varejista de materiais de construção. Assim, os objetivos específicos são segmentados em três tópicos:

a) Diagnosticar os principais pontos a serem desenvolvidos na empresa a partir da Matriz SWOT;

b) Elaborar o planejamento estratégico por meio de técnicas de planejamento estratégico;

c) Propor um planejamento de ações de melhoria, visando direcionamento e controle dos processos da empresa.

Para que o processo de planejamento estratégico possa apresentar resultados eficientes, torna-se necessária a consideração das características peculiares da organização na qual se pretende implementá-lo (ANDRADE, 2016, p. 109). Valendo-se disso, o estudo busca validar, analisando a realidade, a importância de um planejamento estratégico para a sobrevivência de empresas familiares no mercado.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Pereira (2010), o Planejamento Estratégico consiste na análise dos pontos fortes e fracos da organização, se tratando do ambiente interno, e das oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, com o objetivo de construir estratégias que guiem as ações executadas para que a competitividade aumente. Então, esse mecanismo não se trata de ensinar como fazer a gestão das tarefas cotidianas, mas sim de como os gestores precisam organizar suas ideias e orientar suas ações.

Para Porter (1996), eficiência operacional significa executar as mesmas atividades melhor que seus competidores. Para isso, foram desenvolvidas várias técnicas gerenciais, as quais são muito importantes para a competitividade de empresas no mercado, no entanto essas ferramentas não se fazem suficientes sem uma estratégia bem estruturada. A eficiência está relacionada com “fazer as coisas da maneira correta”, com o bom uso dos recursos, com foco interno nas atividades. (DRUCKER, 1963; LAURINDO, 2002). Dito isso, é essencial que as empresas que desejam elaborar sua estratégia de mercado levem em consideração fatores internos e externos da sua conjuntura a fim de estabelecer as técnicas necessárias para tal, levando em consideração as especificidades da empresa.

Ainda, conforme Pereira (2010), a aplicação do processo de planejamento estratégico é dividida em três etapas: o diagnóstico estratégico, a elaboração e a implementação e controle.

A primeira etapa citada tem o intuito de analisar a situação da empresa em questão e diagnosticar se a mesma está preparada para a implantação do planejamento estratégico. A segunda etapa traz, no sentido literal, o planejamento estratégico, ou seja, é a hora de construir o projeto, é nela que são usadas as ferramentas necessárias a fim de estabelecer as estratégias e delegar as ações atreladas a elas. Já na terceira, são executadas as ações definidas na etapa anterior, para que seja feita a avaliação e o controle dos resultados obtidos através de indicadores de desempenho, além disso, podem ser aplicadas algumas ações corretivas caso for necessário.

2.1.1 Tipos de planejamento

Para Oliveira (2007), existem três tipos de planejamento, posteriormente apresentados na Figura 7.

- a) planejamento estratégico: é realizado pelos sócios da empresa, pensa na empresa como um todo, onde é feita a elaboração dos objetivos e o caminho que se deve seguir para alcançá-los, com prazos longos, através da análise do ambiente interno e externo da organização;
- b) planejamento tático: é realizado pelos gerentes/coordenadores, ditando as metas e ações para poder alcançar os objetivos maiores, traçados no planejamento estratégico, com prazos médios;

c) planejamento operacional: é realizado pelos executores da empresa, de acordo com o planejamento tático, pegando as metas de um departamento e, com base nele, traçando seu próprio planejamento, com prazos curtos.

Figura 1 - Tipos de planejamento.



Fonte: Adaptado de Oliveira (2007).

Dessa forma, vê-se a necessidade de conhecer e entender os conceitos e princípios de planejamento estratégico, aplicando-os de forma eficaz, tornando a empresa mais eficiente e produtiva em todos os seus setores, assim, guiando-a para o sucesso.

2.1.2 Etapas do planejamento estratégico

Segundo ANSOFF (1990), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do Planejamento a longo prazo, que se baseiam na extrapolação das situações passadas. Valendo-se disso, se faz necessário conhecer a fundo as fases do planejamento estratégico para que a aplicabilidade do mesmo seja eficaz para a empresa.

Para Oliveira (2008), o planejamento estratégico de uma empresa adota as seguintes etapas:

- a) diagnóstico estratégico;
- b) missão da empresa;

- c) instrumentos prescritivos e quantitativos;
- d) controle e avaliação.

Ainda, Oliveira (2008) afirma que não se deve compreender esse processo de forma engessada, mas sim, flexível para atender às demandas da empresa de acordo com suas especificidades.

2.2 TÉCNICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Batalha (2001, p. 43) pontua que “a estratégia de uma firma deve permitir-lhe influenciar a dinâmica concorrencial da cadeia de produção com o objetivo de conseguir vantagens competitivas”. Valendo-se disso, o desenvolvimento do planejamento estratégico deve envolver certas técnicas que proporcionem uma visão mais sistêmica sobre a empresa. Dentro de um Planejamento Estratégico existem inúmeras técnicas aplicáveis, neste capítulo serão descritas as principais, levando em consideração o tema abordado.

2.2.1 Análise SWOT

A análise SWOT, também conhecida como matriz FOFA é um termo original do inglês, a sigla é formada pelas palavras Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats ou Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, respectivamente. Essa ferramenta pode ser considerada um instrumento de autoconhecimento, pois o cruzamento das informações contidas nela gera um panorama completo da situação da empresa, além de permitir a análise de quais as alternativas para potencializar os pontos fortes, reverter os pontos fracos enquanto monitora as ameaças e as oportunidades.

Fernandes e Berton (2005, p.139) pontuam que a análise SWOT “confronta as ameaças e oportunidades do ambiente com as forças e fraquezas da organização e, a partir dessa comparação, gera insumos para as estratégias da empresa”.

A figura 2 ilustra a organização da matriz utilizada para a análise SWOT.

Figura 2 - Matriz SWOT



Fonte: Adaptado de Neiva (2016).

Os cruzamentos dos fatores internos com os externos determinam os diferentes quadrantes com significados distintos, conforme o potencial da organização. Esses quadrantes da matriz SWOT podem, de forma geral, serem assim compreendidos, segundo Macroplan, 2010, Tachizawa e Freitas (2004):

- O quadrante I indica à existência de potencialidade de ação ofensiva, ou capacidade ofensiva, apontando o quanto as forças podem ajudar a aproveitar as oportunidades do mercado.
- O quadrante II indica o potencial da capacidade defensiva demonstrando o quanto o conjunto de forças está preparado para rechaçar as ameaças que se aproximam.
- O quadrante III identifica o nível de debilidade da capacidade ofensiva indicando o quanto as fraquezas podem causar problemas para o aproveitamento das oportunidades.
- O quadrante IV apresenta o nível de vulnerabilidade da organização indicando o quanto o conjunto de fraquezas pode amplificar o efeito das ameaças.

2.2.2 Balanced Scorecard (BSC)

Desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), o BSC foi fruto de um estudo intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future* (Medindo Desempenho na Organização do Futuro), com o intuito de apreender toda a complexidade existente na avaliação de desempenho organizacional (EPSTEIN; MANZONI, 1997). Na época, a percepção das metodologias de medição de desempenho das empresas era focada apenas em medidas financeiro-contábeis, não levando em consideração os ativos intangíveis das organizações. Através de estudos, os autores desenvolveram um mapa estratégico baseado em quatro perspectivas: financeira, do cliente, do aprendizado e crescimento e dos processos internos, formando assim um conjunto equilibrado de indicadores de desempenho de forma sintética, formando um sistema de aprendizado e autoconhecimento de uma organização.

A BSC ajuda a sanar a falta de habilidade que os sistemas de gerenciamento estratégico tradicionais têm de ligar a estratégia de longo prazo com as ações de curto prazo (KAPLAN; NORTON, 1996). A figura 3 ilustra a configuração do BSC onde, cada perspectiva deve ter seu próprio conjunto de indicadores de desempenho, que irão refletir as necessidades particulares da organização na busca da visão estabelecida pela mesma.

Figura 3 - Traduzindo visão e estratégia: quatro perspectivas.



Fonte: Kaplan e Norton (1996).

A perspectiva financeira é a principal, visto que, sem lucro a empresa não tem razão de existir. Portanto, essa perspectiva tem o dever de guiar as demais,

refletindo na maximização dos lucros e no retorno financeiro da empresa, porém não se limita somente a isso para definição dos objetivos de longo prazo do negócio.

Kaplan e Norton (1996) pontuam que existem objetivos financeiros que devem ser levados em consideração, variando conforme o estágio em que se encontra o negócio. São três estágios em que a unidade de negócio pode se encontrar: rápido crescimento, manutenção e colheita.

Já a perspectiva do cliente foca principalmente nos usuários do produto ou serviço ofertado pela empresa, verificando se suas necessidades são atendidas e identificando o setor e o segmento que a empresa deseja competir.

A perspectiva dos processos internos visa identificar os processos críticos a fim de analisar o que deve ser mudado. Tais mudanças devem ser focadas nos processos internos que terão maior impacto na satisfação do consumidor e nos objetivos financeiros da organização.

Por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento diz respeito aos sistemas de informação, a capacidade e a motivação dos colaboradores a fim de atingir os resultados definidos nas demais perspectivas abordadas, aqui são desenvolvidos treinamentos e capacitações para tal.

Kaplan e Norton (1996) defendem que existem três fontes para a aprendizagem e crescimento da empresa: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais.

2.2.3 5W2H

A 5W2H, também conhecida como plano de ação, é uma técnica tão óbvia em seu desenvolvimento e execução que não há concordância sobre quem a criou. Esta ganhou mais popularidade com a disseminação das técnicas de gestão da qualidade e gestão de projetos nas organizações.

A técnica consiste na elaboração de planos de ação de maneira simples e prática, para que todos os colaboradores entendam sua execução e qual o seu papel dentro dela.

Nakagawa (2014) afirma que a metodologia é útil na sua utilização tanto sozinha para colocar em prática decisões simples e cotidianas da empresa quanto é útil quando atrelada a outras ferramentas analíticas ou a planos que requerem ação, bem como em situações que envolvem a implementação de várias decisões.

O desenvolvimento desse método tem como base sete perguntas chave: Os 5W correspondem às seguintes palavras do inglês: What? (o que); Who? (quem); Where? (onde); When? (quando) e Why? (por que). Os 2H são: How? (como) e How Much? (quanto custa), conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - 5W2H

<i>What</i>	O que?	O que será feito?
<i>Who</i>	Quem?	Por que quem será feito?
<i>Where</i>	Onde?	Onde será feito?
<i>When</i>	Quando?	Quando será feito/
<i>Why</i>	Por que?	Por que será feito?
<i>How</i>	Como?	Como será feito?
<i>How much</i>	Quanto custa?	Quando irá custar?

Fonte: Adaptado de Oliveira (2008).

2.3 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR VAREJISTA

O varejo é uma atividade que existe há muito tempo no Brasil, começou durante o período colonial, com o surgimento dos armazéns e perdurou nos períodos históricos seguintes. Até os dias atuais, essa atividade passou por muitas transformações econômicas e estruturais de acordo com o desenvolvimento da sociedade ao seu redor, trazendo cada vez mais competitividade e dinamismo ao setor.

Segundo Monteiro *et al* (2020), a falta de conhecimento científico de alguns microempreendedores leva a organização ao caos, sendo necessário o direcionamento da empresa e uma tomada de decisão que seja capaz de obter resultados positivos, a fim de cumprir metas e alcançar objetivos. Para isso, é necessário adotar práticas de gestão adequadas, como, por exemplo, um planejamento estratégico bem estruturado, gerando um impacto positivo sobre o

desempenho da empresa e, logo, suas chances de sobrevivência no mercado. (MIZUMOTO et al., 2010; VOGEL; WOOD, 2012).

Conforme Munzlinger *et al* (2021), todas essas transformações e incertezas exigem das empresas a capacidade de adaptação às mudanças e o desenvolvimento de novas habilidades para a sua sobrevivência. As empresas devem preparar-se para estarem aptas a enxergar novas oportunidades, bem como para criar vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.

Sendo assim, é notória a importância do planejamento estratégico (PE) no meio varejista, servindo como uma garantia de estabilidade, em longo prazo, e garantindo não só segurança para possíveis imprevistos, mas um maior alcance competitivo no mercado em meio a tantos altos e baixos dos últimos anos nesse setor.

2.4 TRABALHOS RELACIONADOS AO TEMA

Planejamento estratégico, tema do presente trabalho, já foi abordado em outros artigos acadêmicos que ressaltam a importância deste assunto em seus diversos segmentos dentro das empresas.

A pesquisa realizada por Silva (2016) buscou trazer por meio de conhecimentos e técnicas aprendidas durante a disciplina de Gestão Estratégica do curso de Engenharia de Produção, a criação de um planejamento estratégico para uma empresa rural, identificando as características do macro ambiente e as ameaças e oportunidades do ambiente externo da empresa, além de apontar as fraquezas e as forças do ambiente interno a fim de elaborar a missão, visão e valores organizacionais. Com isso notou-se a importância do planejamento estratégico nas organizações em relação à permanência e o desenvolvimento das mesmas no mercado através da comprovação da relevância da aplicação do planejamento em empresas rurais do setor do agronegócio.

Segundo Dayrell *et al* (2007), um planejamento estratégico bem elaborado traz constatações relevantes acerca de uma empresa, a análise dos cenários internos e externos permite entender a organização de forma holística, traçando caminho e visão de futuro. Valendo-se disso, o trabalho tem o objetivo de elaborar um plano formal e detalhado da estratégia de uma indústria de cachaças artesanais através de análises de planejamento estratégico.

Ruprecht e Roecher (2019) propõem identificar, avaliar e introduzir novos e inovadores conceitos de estratégias para uma empresa de pequeno porte do ramo de confecções e acessórios femininos por meio do diagnóstico do ambiente interno e externo da empresa direcionando conceitos estratégicos para micro e pequenas empresas e a elaboração de um plano de ação estratégica da organização com base em ferramentas de gestão. O trabalho tem seus objetivos alcançados, pois possibilita visualizar a complexidade de gestão de pequenas empresas, em que as ferramentas de planejamento estratégico podem causar a diferenciação que a empresa necessita para o crescimento.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão abordados o cenário, método de pesquisa e as etapas da pesquisa, respectivamente.

3.1 CENÁRIO

O presente estudo será aplicado em uma empresa familiar do setor varejista situada na cidade de Santiago-RS e consolidada no mercado da cidade e região há mais de 20 anos. Seu funcionamento tem como atividade principal as vendas, comercializando opções de materiais de construção e instalação elétrica. Em relação a hierarquia da empresa, foi desenvolvido um organograma das funções executadas, para melhor entendimento, apresentado na Figura 4.

Figura 4 - Organograma da empresa varejista de materiais de construção.



Fonte: Autora (2023).

O foco desse estudo será a elaboração de um planejamento estratégico para a empresa, que, segundo Cruz (2017), é importante para as organizações por vários motivos, entre os quais a possibilidade de conhecer-se e saber de suas fraquezas e das ameaças destas. Possibilita saber de suas potencialidades e oportunidades e de onde virá o dinheiro que deverá ser investido no orçamento de investimento oriundo do planejamento estratégico.

3.2 MÉTODOS DE PESQUISA

A pesquisa é de natureza aplicada, pois visa gerar um conhecimento prático com resultado na solução do problema estudado (GIL, 2010).

A abordagem deste estudo é definida como quali-quantitativa, por meio do recolhimento de informações básicas e aprofundadas sobre a empresa. Esta abordagem tem como objetivo produzir informações aprofundadas e ilustrativas sejam elas pequenas ou grandes o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991).

Em relação aos objetivos, caracteriza-se como exploratória, pois objetiva proporcionar uma maior familiaridade com o problema abordado, fazendo-se mais explícita ou possibilitando construir hipóteses (GIL, 2019).

Quanto aos procedimentos, aplica-se um estudo de caso para elaboração do planejamento estratégico da empresa, pois constitui uma análise mais aprofundada de uma aplicação em específico, usando de diferentes técnicas para coleta de dados, ocorrendo uma maior comunicação entre o pesquisador e a pesquisa (BERTO; NAKANO, 2000).

3.3 ETAPAS DA PESQUISA

A Figura 5 apresenta o cronograma das atividades realizadas em relação ao planejamento estratégico da empresa estudada.

4.2 MISSÃO

A missão de uma empresa é a razão pela qual ela existe, ou seja, é o papel que ela exerce na sociedade. O entendimento da mesma pode refletir na percepção de ameaças e oportunidades que rodeiam a empresa, desse modo, é o ponto de partida para o desenvolvimento do planejamento estratégico.

Sendo assim, a missão da empresa varejista de materiais de construção é:

Comercializar produtos variados e de qualidade, oferecendo opções com o melhor custo benefício para casa e construção, prezando sempre pela satisfação dos clientes.

4.3 VISÃO

Posteriormente ao entendimento da missão, vem a elaboração da visão da empresa, visto que as duas estão diretamente ligadas. O propósito da visão é mostrar aonde a empresa quer chegar, isto é, como ela gostaria de ser vista no futuro com base nos seus objetivos. A empresa já é bem estabelecida na cidade e nas regiões próximas e não pretende expandir os negócios para outros locais, dessa forma o intuito é se desenvolver no seu próprio nicho, porém com o diferencial de ter um planejamento estratégico estruturado.

Dito isso, sua visão é definida da seguinte forma:

Atuar no mercado varejista de materiais de construção, sendo referência no segmento em Santiago e região, através da comercialização de produtos que atendam as necessidades dos clientes.

4.4 VALORES

Os valores são um conjunto de princípios atrelados à cultura da empresa, são regras inegociáveis que devem ser seguidas por todos os seus colaboradores e disseminadas aos seus clientes.

Portanto, alguns dos valores seguidos pela empresa são:

- Honestidade;
- Respeito;

- Confiança e credibilidade;
- Simplicidade;
- Comprometimentos com clientes e fornecedores;
- Flexibilidade de negociação.

4.5 ANÁLISE SWOT

Depois de estabelecidos a missão, visão e os valores da empresa, o próximo passo é construir a matriz SWOT através da análise do ambiente interno, determinado pelos pontos fortes e fracos da empresa, e o ambiente externo, pelas oportunidades e ameaças encontradas no mercado. Essa análise irá auxiliar na definição dos objetivos e estratégias.

Primeiramente, por meio de reuniões com o proprietário da empresa, foi feita a análise do ambiente interno do negócio através do levantamento das forças e fraquezas do mesmo.

Já a análise do ambiente externo, para captar as oportunidades e ameaças, foi feita através de um estudo aprofundado sobre o setor varejista de materiais de construção na região, pois necessita de uma visão de fora da organização para identificar possíveis cenários.

Com base nas informações coletadas na empresa, no Quadro 1, têm-se a formulação da matriz SWOT para que os tópicos sejam apresentados e compreendidos de forma fácil e sintética.

Quadro 2 - Matriz SWOT da empresa varejista de materiais de construção

MATRIZ SWOT		
	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Análise Interna	<ul style="list-style-type: none"> Boa localização do estabelecimento Local próprio (isenção de aluguel) Produtos de qualidade Variedade de produtos Preços acessíveis Dependência de poucos fornecedores Grande parte das compra é feitas à vista Fidelidade e Confiança nas Vendas à Prazo Ambiente simples e aconchegante Grande parte dos clientes fidelizados Baixa rotatividade de pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de planejamento estratégico Gestão financeira do negócio Pouca disponibilidade financeira Ausência de estratégias de Marketing Captação de novos clientes Poucas formas de pagamento Ausência de controle de estoque Baixo giro de estoque Layout do local Exposição dos produtos no local Perda de posicionamento de mercado Falta de um sistema informatizado para gestão e controle
	Oportunidades	Ameaças
Análise Externa	<ul style="list-style-type: none"> Possibilidade de barganha de preços com os fornecedores Aumentar o alcance do negócio através das redes sociais Construções em alta na cidade Demanda de clientes fixas Investimento para obtenção de resultados Busca de novos clientes Compra de novos produtos de nichos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> Crise econômica mundial Volta do lockdown Inflação (oscilação da economia) Ascensão do e-commerce Aumento de concorrentes Atraso dos fornecedores Fornecedores com produtos em falta

Fonte: Autora (2023).

Pelo exposto, percebe-se que há muitos pontos positivos que agregam valor ao negócio, tendo a possibilidade de serem otimizados, e boas oportunidades de mercado que podem ser implementadas. Em contrapartida, os pontos negativos apresentados são elementos primordiais para o crescimento e sobrevivência de um negócio nos dias de hoje e as ameaças são situações que fogem do controle da empresa. A identificação desses fatores serve de base para o desenvolvimento de metas e objetivos, por isso a importância da aplicação dessa ferramenta no planejamento estratégico.

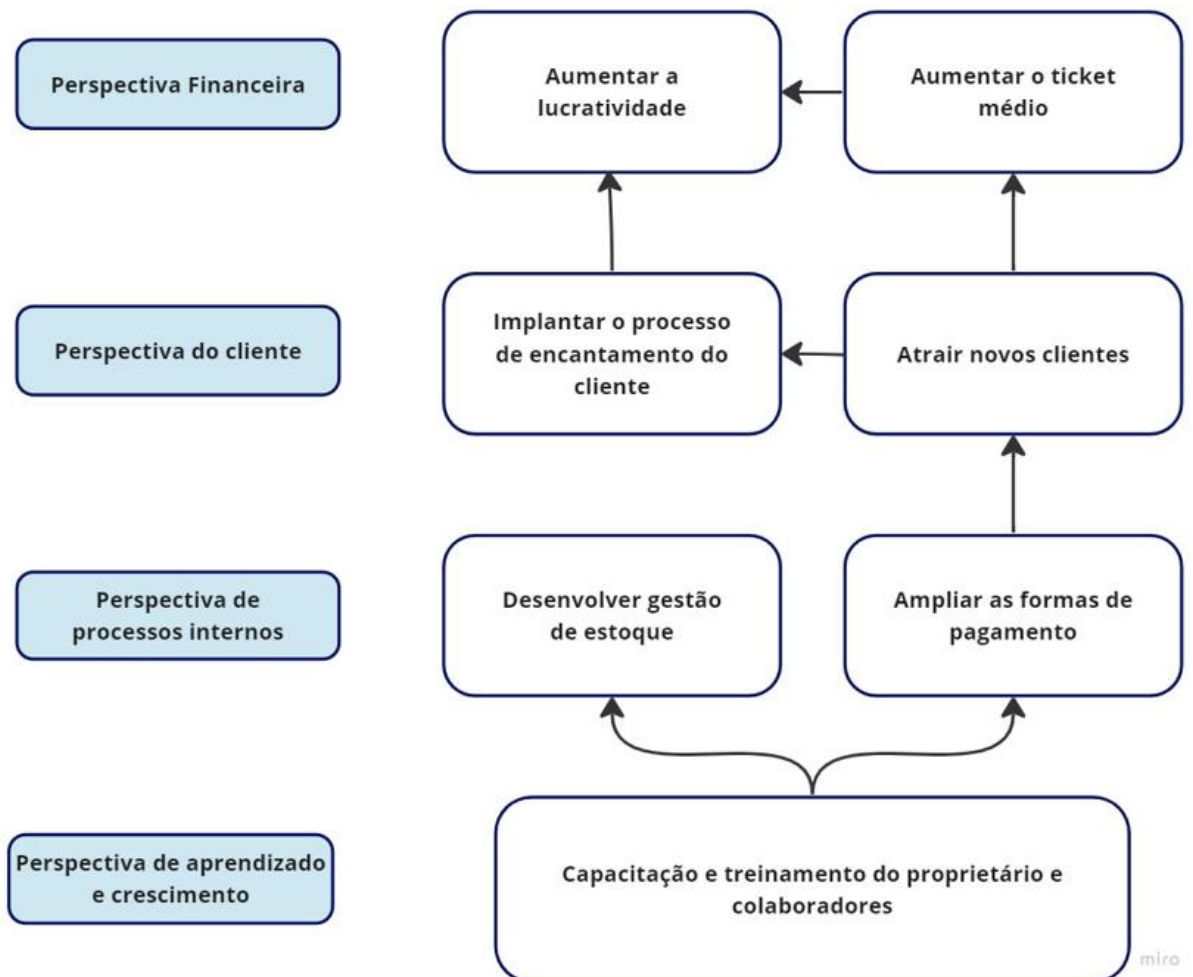
4.6 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

Para definição dos objetivos e estratégias foi usada a metodologia Balanced Scorecard (BSC), a qual pode ser observado nos apêndices A, B, C e D, a fim de

nortear a empresa na formulação dos mesmos, visando seu desenvolvimento e crescimento. O acompanhamento das decisões estratégicas definidas é mensurado com base em indicadores previamente estabelecidos que permitam a medição e acompanhamento dos resultados dos objetivos definidos. Essa ferramenta é desenvolvida a partir de quatro perspectivas: clientes, financeiro, processos internos e aprendizagem e crescimento.

O quadro 3 ilustra o desenvolvimento do BSC para a empresa varejista de materiais de construção na perspectiva financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, respectivamente.

Quadro 3 - Mapa Estratégico da BSC



Fonte: Autora (2023).

4.7 PLANO DE AÇÃO

O próximo passo na elaboração do planejamento estratégico é o desenvolvimento do plano de ação. Para isso foi utilizada a ferramenta 5W2H com base nos objetivos e estratégias definidos anteriormente, demonstrado no Quadro 7.

Quadro 7 - 5W2H da empresa varejista de materiais de construção

O que?	Quem?	Onde?	Quando?	Por que?	Como?	Quanto?
Aplicação de pesquisa de satisfação e política de pós venda	Proprietário e colaboradores	Santiago - RS	de Jan/2022 até Abril/2023	Para medir a satisfação e otimizar os processos	Criação de um banco de dados para cadastro de clientes	Sem custo
Atendimento via redes sociais	Proprietário e colaboradores	Santiago - RS	de Jan/2023 até Jun/2023 depois trimestralmente	Captar novos clientes	Criação de um Portfólio online dos produtos	Sem custo
Uso efetivo das redes sociais	Proprietário e colaboradores	Santiago - RS	de Dez/2022 até Março/2023	Gerar engajamento para captar novos clientes	Criação de, Instagram, Facebook e WhatsApp da empresa e, posteriormente aplicação de treinamento dos colaboradores para uso das ferramentas	Sem custo
Ampliar as formas de pagamento	Proprietário	Santiago - RS	de Dez/2022 até Jan/2023	Aumentar as vendas	Implementar maquininha de cartão e pagamento por pix	R\$ 238,00
Implementar uma gestão de estoque sistematizada via planilha eletrônica	Proprietário e colaboradores	Santiago - RS	de Jan/2023 até Jun/2023 depois trimestralmente	Controlar as mercadorias, verificar o giro de estoque e prever a demanda	Contagem e registro de todo o estoque	Sem custo
Mapeamento de custos da empresa	Proprietário	Santiago - RS	de Jan/2023 até Jun/2023 depois trimestralmente	Controlar os gastos e entender quais custos afetam a lucratividade da empresa	Criação de demonstrativos financeiros com detalhamento de todas as despesas da empresa	Sem custo

Fonte: Autora (2023).

4.8 ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS

Com a aplicação das estratégias desenvolvidas e o uso da metodologia 5W2H, demonstrada acima, constatou-se que houve um maior controle e organização dos processos da empresa através da informatização da mesma, através do uso de planilhas eletrônicas, interferindo diretamente nos custos.

Ainda, através do uso das redes sociais, houve um aumento na captação de leads (possíveis clientes), em relação à elaboração de orçamentos para vendas futuras, via atendimento online, e de novos clientes, principalmente em decorrência da crescente nas construções da cidade, esses foram atraídos através de posts sobre os produtos oferecidos na empresa.

Também se pode observar que os clientes novos e os já fidelizados se sentem mais satisfeitos em relação aos serviços e, por meio da política de pós-venda, estreitaram a relação com a empresa, sendo essenciais para as melhorias futuras na sua estrutura organizacional e física que ainda não puderam ser desenvolvidas.

Tais dados foram fornecidos pelo proprietário de maneira informal, visto que o planejamento estratégico ainda está em processo de aplicação na empresa.

5. CONCLUSÕES

O presente trabalho propôs desenvolver um planejamento estratégico para uma empresa varejista de materiais de construção situada na cidade de Santiago, Rio Grande do Sul. Seus objetivos foram alcançados através de pesquisas bibliográficas, com a utilização de livros, artigos e materiais didáticos na internet, além de visitas na empresa e reuniões com o proprietário e seus colaboradores a fim de coletar dados e informações relevantes para o desenvolvimento da pesquisa.

Ainda, foram utilizadas técnicas de gestão e controle que permitiram uma visualização sistêmica da empresa, tais técnicas foram escolhidas levando em consideração as necessidades imediatas da empresa.

Foram estabelecidos, junto ao proprietário, a missão, visão e valores da empresa, trazendo uma reflexão presente e futura sobre qual a identidade e o propósito da empresa, com isso alinhado foi possível juntar informações para definir as melhores estratégias para o negócio. O entendimento desses propósitos abriu caminho para iniciar a análise do ambiente interno e externo, utilizando a matriz SWOT que trouxe uma visão estruturada dos principais pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças encontradas no setor varejista de materiais de construção da região. A aplicação das técnicas descritas acima possibilitou a formulação dos objetivos, metas e estratégias, apresentados por meio da metodologia Balanced Scorecard (BSC) e acompanhados pelos indicadores estabelecidos para medição dos resultados. A metodologia 5W2H, como plano de ação, foi responsável por delegar as principais funções e nortear os responsáveis no cumprimento das mesmas.

Com isso, a problemática da pesquisa foi respondida através do desenvolvimento do planejamento estratégico, utilizando as técnicas e metodologias, a fim de organizar, direcionar e controlar os processos da empresa, a qual não tinha nenhuma familiaridade com práticas estratégicas organizacionais.

Por fim, a realização da pesquisa permitiu visualizar a importância da existência de um planejamento estratégico bem estruturado em uma organização

para o crescimento e sobrevivência dentro do seu segmento de mercado. O planejamento estratégico se faz necessário para, através da elaboração de estratégias, reverter os pontos negativos, reconhecer e aperfeiçoar os pontos positivos, identificar as oportunidades de mercado e prever as ameaças a fim de evitá-las ou, ao menos, amenizá-las. Vale lembrar a importância de acompanhar constantemente os resultados para que o negócio continue estabelecido no seu setor de atuação.

Ademais, sugere-se a continuação dessa pesquisa a fim de observar se o desenvolvimento das estratégias foi eficaz a longo prazo, através da coleta de novos dados, assim analisando a aplicabilidade deste planejamento estratégico na empresa, propondo possíveis mudanças.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1990.
- BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. GEPAL: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001, v.1.
- BERTO, R. M. S.; NAKANO, D. N. A Produção Científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Um Levantamento de Métodos e Tipos de Pesquisa. **Produção**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 65-76, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/CX834BnHRMbj4RwmGNJ8Xfk/?lang=pt>. Acesso em: 20 jun. 2022.
- CRUZ, Tadeu. **Manual de Planejamento Estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- DAYRELL, V. M.; AQUINO, J. R. T.; NAKANISHI, G. Y. T.; SOUZA, D. M. B. A. Elaboração de um planejamento estratégico como diferencial competitivo de uma indústria de cachaças artesanais. *In: XXXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 39., Santos. **Anais [...]** Santos: Enegep, 2019. Disponível em: https://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_295_1663_36956.pdf. Acesso em: 10 jun. 2022.
- DESLAURIERS, J.P. **Recherche qualitative; guide pratique**. Québec (Ca): McGrawHill, Éditeurs, 1991.
- DRUCKER, P. F. **The information executives truly need**. Harvard Business Review, 1995.
- EPSTEIN, M. J.; MANZONI, J.F. **The balanced scorecard and tableau de bord: Translating strategy into action**. Management Accounting, 1997.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard – measures that drive performance**. Harvard Business Review, Jan/Fev 1992.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. Harvard Business Review, Jan/Fev 1996.

KUAZAQUI, E. **Planejamento Estratégico**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015.

LAURINDO, F. J. B. **Tecnologia da Informação: eficácia nas organizações**. São Paulo: Futura, 2002.

MACROPLAN. Apostila do curso Planejamento Estratégico, módulo Análises e Interpretações - SWOT. jul. 2010.

MIZUMOTO, F. M. *et al.* O impacto de capital humano, capital social e práticas gerenciais na sobrevivência de empresas nascentes: um estudo com dados de pequenas empresas no Estado de São Paulo. **Revista de Administração da USP**: v. 45, n. 4, p. 343-355, out/dez. 2010. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0080-2107\(16\)30466-6](https://doi.org/10.1016/S0080-2107(16)30466-6). Acesso em: 10 jun 2022.

MONTEIRO, K.R. *et al.* Conceitos de planejamento aplicado à microempresa: um modelo adaptado à área comercial. In: XL ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 40., Foz do Iguaçu. **Anais [...]** Foz do Iguaçu: Enegep, 2020. Disponível em: [10.14488/enegep2020_tn_stp_347_1780_40434](https://doi.org/10.14488/enegep2020_tn_stp_347_1780_40434). Acesso em: 11 maio 2022.

MUNZLINGER, A. *et al.* Criação de rotinas no processo de absorção no conhecimento da empresa Tirol. **Revista Eletrônica Estratégia & Negócios**: v.14, n.1, p. 196, jan./abr. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.19177/reen.v14e12021194-226>. Acesso em: 11 maio 2022

NAKAGAWA, M. **Ferramenta 5W2H – Plano de Ação para Empreendedores**. Globo, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RUPRECHT, A. S.; ROECHER, G. A. I. **Planejamento estratégico micro e pequenas empresas**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdades do Centro do Paraná, Pitanga, PR, 2019. Disponível em: <http://repositorio.ucpparana.edu.br/index.php/adm/article/view/54/57>. Acesso em 29 jul. 2022.

SEBRAE. **Planejamento estratégico para pequenos negócios**. Brasília: SEBRAE, 2015. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/planejamento-estrategico-para-pequenos-negocios,b913dd52aa611510VgnVCM2000004d00210aRCRD>. Acesso em: 29 jul. 2022.

SILVA, E. F. **Elaboração de planejamento estratégico para uma empresa rural**. 2021. 37 p. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de

Produção) – Universidade Federal de Santa, 2021. Disponível em:
<https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/21370/TCC%20-%20Edson%20da%20Silva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 jun 2022.

TACHIZAWA, T.; FREITAS, A.A.V. **Estratégias de negócios: lógica e estrutura do universo empresarial**. Rio de Janeiro: Pontal, 2004.

PAULA, S. L; PRESSER, N. H. Gestão da informação: elementos constituintes para contexto organizacional. **Revista Gestão e Organizações**: v.5, n.1, p. 168-195, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18265/2526-2289v5n1p168-195>. Acesso em: 12 maio 2022.

PEREIRA, M F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. E. **How Competitive forces shape strategy**. Harvard Business Review, 1979.

**Apêndice A - Matriz BSC da empresa varejista de materiais de construção -
Perspectiva Financeira.**

	Objetivo	Meta	Indicador	Iniciativa
Perspetiva financeira	Aumentar a lucratividade	Aumentar em 20% a lucratividade da empresa até 2024	Demonstrativos financeiros mensais	Captação de novos clientes através de técnicas de marketing
	Aumentar o ticket médio	Aumento de 15% no Ticket médio até 2024	Ticket médio	Criar combos de ofertas de produtos

**Apêndice B - Matriz BSC da empresa varejista de materiais de construção -
Perspectiva do cliente.**

	Objetivo	Meta	Indicador	Iniciativa
Perspetiva do cliente	Implantar o processo de encantamento do cliente	Fidelizar 50% dos clientes que compram eventualmente na loja até 2024	Qtde. de novos clientes Índice de vendas	Portfólio online dos produtos para atendimento via WhatsApp
		90% dos clientes satisfeitos	NPS	Aplicar pesquisa de satisfação e realizar cadastro de clientes para implementação de uma política de pós venda
	Atrair novos clientes	Aumento de 15% nas vendas até 2024	Qtde. de novos clientes Ticket médio	Criação e uso efetivo das redes sociais da loja (Instagram, Facebook e WhatsApp para empresas)

**Apêndice C - Matriz BSC da empresa varejista de materiais de construção -
Perspectiva dos processos internos.**

	Objetivo	Meta	Indicador	Iniciativa
Perspectiva dos processos internos	Ampliar as formas de pagamento	mais 2 formas de pagamento	% de vendas Ticket médio	Implementar maquininha de cartão e pagamento por pix
	Desenvolver gestão de estoque	trimestralmente	Giro de estoque	Criar e padronizar uma planilha eletrônica para facilitar a gestão do estoque

**Apêndice D - Matriz BSC da empresa varejista de materiais de construção -
Perspectiva do aprendizado e crescimento.**

	Objetivo	Meta	Indicador	Iniciativa
Perspectiva do aprendizado e crescimento	Capacitação e treinamento do proprietário e colaboradores para aplicar as técnicas e metodologias do planejamento estratégico de forma autônoma.	100% da equipe capacitada até 2024	Reuniões mensais	Aperfeiçoamento da gestão das redes sociais
				Treinamento de comunicação com o cliente
				Cursos de gestão e empreendedorismos, participação de eventos relacionados ao setor varejista de materiais de construção

NUP: 23081.009165/2023-94

Prioridade: Normal

Homologação de ata de defesa de TCC e estágio de graduação

125.322 - Bancas examinadoras de TCC: indicação e atuação

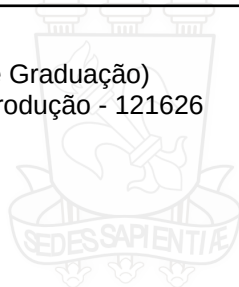
COMPONENTE

Ordem	Descrição	Nome do arquivo
6	Trabalho de Conclusão de Curso	TCC GREICIELI FONSECA PEDROSO.pdf

Assinaturas

31/01/2023 20:33:26

GREICIELI FONSECA PEDROSO (Aluno de Graduação)
07.09.08.01.0.0 - Curso de Engenharia de Produção - 121626



1960



1960

Código Verificador: 2321385

Código CRC: 8d75ef93

Consulte em: <https://portal.ufsm.br/documentos/publico/autenticacao/assinaturas.html>

