



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Júlia Botega Goularte

Planejamento estratégico: o caso de uma varejista de materiais para construção

Florianópolis
2024

Júlia Botega Goularte

Planejamento estratégico: o caso de uma varejista de materiais para construção

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao curso de Administração do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Gabriela Gonçalves Silveira Fiates.

Florianópolis

2024

Goularte, Júlia Botega

Planejamento estratégico : O caso de uma varejista de materiais para construção / Júlia Botega Goularte ; orientadora, Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, 2024.
92 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. 3. Varejo. 4. Construção civil. 5. Pequena empresa. I. Fiates, Gabriela Gonçalves Silveira . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Júlia Botega Goularte

Planejamento estratégico: o caso de uma varejista de materiais para construção

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração.

Florianópolis, 01 de julho de 2024.



Coordenação do Curso

Banca examinadora



Profa. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dra.

Orientadora



Prof. Marcos Abílio Bosquetti, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 2024

AGRADECIMENTOS

Concluir o curso de Administração é um marco significativo em minha vida acadêmica e pessoal, e nada disso seria possível sem o apoio e a colaboração de pessoas especiais. Gostaria de expressar minha profunda gratidão a todos que, de alguma forma, contribuíram para esta conquista.

Primeiramente, agradeço imensamente aos meus pais, Eloise e Mário. Vocês foram meu alicerce, sempre me incentivando a seguir meus sonhos e valorizando a educação, mesmo que não tenham tido a mesma oportunidade que eu. À minha irmã, Luiza, por estar sempre ao meu lado, compartilhando as dificuldades e desfrutando das alegrias de estudar em uma nova cidade. O apoio incondicional e o amor de vocês foram fundamentais para que eu chegasse até aqui. Sou eternamente grata por tudo o que fizeram e continuam fazendo por mim.

Aos colaboradores do Lojão da Construção, minha mais sincera gratidão por toda a ajuda na elaboração deste trabalho. Vocês são parte importante da nossa família, e agradeço pela dedicação e pelo espírito de cooperação que sempre demonstraram.

Aos meus amigos da faculdade, Glaucielly, Indiara, Jeremias, Laura Eugênia e Maria Rosário, e aos demais colegas de turma, obrigada pelo companheirismo e pelo apoio durante toda a nossa trajetória acadêmica. Compartilhamos anseios e desafios, e a amizade de vocês tornou essa jornada muito mais leve e gratificante.

Um agradecimento especial à minha orientadora, Gabriela, que esteve presente em todos os momentos que precisei, oferecendo dicas valiosas e correções precisas. Sua orientação foi crucial para o desenvolvimento deste trabalho, e sou profundamente grata por todo o seu empenho e dedicação. Ao professor Marcus Vinicius, a quem tive a honra de ser monitora, agradeço pela atenção e pelo constante incentivo. Sua orientação e apoio foram fundamentais para meu crescimento acadêmico e pessoal.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a minha formação. Cada um de vocês, com gestos grandes ou pequenos, fez parte desta caminhada e deixou uma marca em minha vida.

A todos, meu sincero e profundo agradecimento.

“Deus dá a todos uma estrela.
Uns fazem da estrela um sol.
Outros nem conseguem vê-la.”
(Helena Kolody, 1986)

RESUMO

O trabalho tem como objetivo desenvolver um planejamento estratégico para a empresa Lojão da Construção, uma pequena varejista de materiais para construção localizada no sul de Santa Catarina. Diante dos problemas de gestão observados na empresa, como a ausência de objetivos claros e uma cultura organizacional voltada para resultados, o estudo busca propor estratégias que possam transformar a gestão informal em uma abordagem estratégica e bem fundamentada. Para isso, utiliza-se a definição da identidade organizacional, a análise dos ambientes interno e externo, a proposição de estratégias adaptadas e o desenvolvimento de um mapa estratégico com o uso do Balanced Scorecard (BSC). Caracteriza-se como um estudo de caso qualitativo e descritivo, utilizando análise documental, entrevistas e observação sistemática como forma de coleta de dados. Os achados de pesquisa indicam: a empresa sofre ameaças significativas de novos grandes concorrentes e de fornecedores que não mais utilizam os varejistas como intermediários de seus processos logísticos; o aumento da participação das vendas *online* implica necessidade de mudanças nos processos de empacotamento e diversificação das plataformas de vendas utilizadas; a localização estratégica da empresa é também um ponto de conflito a ser solucionado através da compra do imóvel próprio; a empresa é reconhecida no mercado local, no entanto, deixa a desejar em seu posicionamento e *marketing*, confiando apenas em sua reputação de 40 anos de negócio. Através do plano de ação e orçamentos construídos, os resultados esperados incluem a melhoria na tomada de decisões, a organização dos processos internos e a criação de uma cultura focada em metas e resultados. O estudo finaliza considerando que a implementação de um planejamento estratégico bem estruturado pode proporcionar uma vantagem competitiva relevante, além de contribuir para a sustentabilidade e crescimento da empresa no longo prazo.

Palavras-chave: planejamento estratégico; varejo; construção civil; pequena empresa.

ABSTRACT

The objective of this work is to develop a strategic plan for Lojão da Construção, a small retail construction materials company located in southern Santa Catarina. Given the management issues observed in the company, such as the lack of clear objectives and a results-oriented organizational culture, the study seeks to propose strategies that can transform informal management into a strategic and well-founded approach. To this end, it uses the definition of organizational identity, the analysis of internal and external environments, the proposition of adapted strategies, and the development of a strategic map using the Balanced Scorecard (BSC). This study is characterized as a qualitative and descriptive case study, utilizing document analysis, interviews, and systematic observation as methods of data collection. The research findings indicate: the company faces significant threats from new large competitors and suppliers who no longer use retailers as intermediaries in their logistics processes; the increase in online sales participation implies the need for changes in packaging processes and diversification of sales platforms used; the strategic location of the company is also a point of conflict to be resolved through the purchase of its own property; the company is recognized in the local market, however, it falls short in its positioning and marketing, relying solely on its 40-year business reputation. Through the constructed action plan and budgets, the expected results include improved decision-making, organization of internal processes, and the creation of a goal and results-focused culture. The study concludes by considering that the implementation of a well-structured strategic plan can provide a significant competitive advantage, in addition to contributing to the company's sustainability and growth in the long term.

Keywords: strategic planning; retail; construction; small business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O modelo de planejamento estratégico de Steiner	23
Figura 2: O modelo de Planejamento Estratégico de Mintzberg	24
Figura 3: O modelo de Planejamento Estratégico de Fischmann e Almeida	26
Figura 4: O ambiente da organização	28
Figura 5: O modelo de Planejamento Estratégico de Chiavenato e Sapiro	29
Figura 6: O mapa de concorrentes	31
Figura 7: Matriz de Perfil Competitivo	32
Figura 8: As quatro áreas da matriz SWOT	35
Figura 9: As quatro perspectivas do BSC	37
Figura 10: Mapa Estratégico do BSC	38
Figura 11: Organograma da empresa	42
Figura 12: Evolução da variação % do PIB da Construção Civil 2010-2023	45
Figura 13: Evolução do índice de expectativa de compras de insumos e matérias-primas da Construção no Brasil - jan/2023 a abr/2024	46
Figura 14: Melhores cidades para fazer negócios no mercado imobiliário	47
Figura 15: Identidade organizacional do Lojão da Construção	67
Figura 16: Mapa Estratégico do Lojão da Construção	70
Figura 17: Mensagem de agradecimento dos gestores da empresa	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Técnicas de coleta de dados	43
Quadro 2: Avaliação dos fornecedores do Lojão da Construção	60
Quadro 3: Matriz SWOT do Lojão da Construção	68
Quadro 4: Desdobramento da Matriz SWOT do Lojão da Construção	69
Quadro 5: Plano de ação para o Lojão da Construção	73
Quadro 6: Orçamento das estratégias para 2024	77
Quadro 7: Orçamento das estratégias para 2025	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Fatores Críticos de Sucesso	49
Tabela 2: Comparativo entre os preços dos concorrentes e Lojão da Construção	52
Tabela 3: Comparativo de desempenho dos concorrentes frente os FCS	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMUREL	Associação de Municípios da Região de Laguna
BSC	Balanced Scorecard
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CPM	Matriz de Perfil Competitivo
ESG	Environmental, Social and Governance (Meio ambiente, Social e Governança)
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
INCC	Índice Nacional da Construção Civil
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
PIB	Produto Interno Bruto
SWOT	Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVO	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
2.2 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO ATUAL	20
2.3 MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
2.4.1 Fatores críticos de sucesso	30
2.4.2 Análise da concorrência	30
2.4.3 Análise de fornecedores	33
2.4.4 Análise SWOT	34
2.4.5 Balanced Scorecard	36
3 METODOLOGIA	40
3.1 O CASO DE ESTUDO	41
3.2 COLETA DE DADOS	42
4 PLANO ESTRATÉGICO DA EMPRESA LOJÃO DA CONSTRUÇÃO	45
4.1 RESULTADO DO DIAGNÓSTICO EXTERNO	45
4.1.1 Análise Macroeconômica	45
4.1.2 Fatores críticos de sucesso	48
4.1.3 Análise da concorrência	50
4.4.4 Análise dos fornecedores	55
4.2 RESULTADO DO DIAGNÓSTICO INTERNO	61
4.3 PREMISSAS BÁSICAS DA ORGANIZAÇÃO	66
4.4 MATRIZ SWOT	68
4.5 PLANO DE AÇÃO	71
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	80

1 INTRODUÇÃO

Nesta introdução, apresenta-se a contextualização do tema, relacionando características do mundo corporativo com a necessidade de preparação e planejamento considerando a inserção em um mercado ágil e complexo. Este trabalho foca especificamente no planejamento estratégico para uma empresa de varejo de materiais de construção no estado de Santa Catarina. Ademais, são expostos o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa para este estudo.

1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O ano de 2020 marcou a história mundial. Os desdobramentos da pandemia do coronavírus não apenas impulsionaram as transformações tecnológicas e o uso incisivo de meios digitais, como também forçaram a mudança de perspectiva envolvendo a gestão empresarial, principalmente no que tange ao seu viés estratégico. Surge um novo conceito, o mundo BANI (Frágil, Ansioso, Não-linear e Incompreensível), cuja complexidade e imprevisibilidade impactam o processo decisório, o comportamento e relacionamento com os *stakeholders*, bem como o planejamento de longo prazo, exigindo pensamento inovador, agilidade, flexibilidade e capacidade de adaptação (Martins, 2022; Calvosa; Franco, 2022).

Considerando esse cenário, muitas empresas encontram inúmeras barreiras para crescer frente aos grandes *players* presentes em todos os mercados, tal que, em muitos casos, precisam fechar suas portas. Segundo os relatórios divulgados pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (2023a, 2023b, 2024), no ano de 2023, foram 2.150.424 encerramentos de empresas no território brasileiro. Mesmo os maiores competidores têm dificuldade em manter suas posições, como é o caso da Berkshire Hathaway, primeiro lugar no *ranking* de empresas mais valiosas do mundo em 2022 (Forbes, 2022), caindo para a posição 338 no ano seguinte (Forbes, 2023).

Embora haja muitas críticas aos planejamentos estratégicos, que, por vezes, pressupõem uma previsibilidade ilusória, desconsideram o viés humano e não são suficientes em sua unicidade (Mintzberg, 1973; Idenburg, 1993; Quinn, 1978 *apud* Ichikawa, 1997), eles continuam essenciais para que as organizações se preparem para o contexto supracitado e, sobretudo, sejam capazes de responder de forma ágil e efetiva às mudanças que ocorrem a todo tempo. Assim, evita-se

decisões lentas, imediatistas e isoladas, aguçando a visão holística e a análise de longo prazo (Krawchuck, 2008). Através da definição de expectativas, responsabilidades e planos de ação, almeja-se o entendimento coletivo do objetivo comum (Oliveira, 2007) e a construção de vantagens competitivas frente aos concorrentes (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2018).

Desse modo, o planejamento estratégico se perpetua, embora com uma nova concepção e forma de desenvolvimento e implementação - mais participativo e dinâmico. São deixadas de lado a perspectiva de extrema verticalização e centralização, de forma a considerar também as opiniões e anseios da equipe como um todo, tornando o processo mais fiel à realidade e menos impositivo (Silva; Oliveira, 2023).

Para as pequenas e médias empresas, os desafios parecem ser ainda mais intensos. Além de toda a complexidade do cenário externo, pequenas organizações são marcadas pela informalidade do processo de decisão e ausência de dados organizados. Esse cenário, somado ao *mindset* de que o planejamento estratégico é válido apenas para empresas com mais recursos monetários e pessoais (Andrade, 2016), promove medo, dúvidas e estagnação, prejudicando a capacidade de crescimento e desenvolvimento da organização.

Nesse contexto, encaixa-se a empresa Lojão da Construção, sediada na cidade de Tubarão e especializada na venda de materiais para o acabamento de construções, como revestimentos, tintas e metais. A organização, fundada em 1984 com o nome de “Casa da Construção”, é considerada uma pequena empresa de gestão familiar, cujo trabalho de excelência rendeu sete nomeações como a loja de materiais para construção mais lembrada da cidade, entre os anos de 2017 e 2023.

Atualmente, a empresa enfrenta problemas de gestão, majoritariamente, causados pela inexistência de objetivos e metas que definam e orientem como a equipe irá atuar nos próximos anos. Dessa forma, consequências são percebidas pelos gestores, como a ausência de uma cultura organizacional voltada para comprometimento e resultados, queda no faturamento da loja física, alta inadimplência dos clientes, balanço de estoques impreciso e métricas incontroláveis.

Estudos anteriores se propuseram a pesquisar sobre o planejamento estratégico no contexto de empresas varejistas de materiais para construção. Foram encontrados, após consultas em bancos de dados *online*, dois estudos, cada um

deles enfatizando as especificidades de uma organização do ramo, ambas localizadas no estado do Rio Grande do Sul (Virti, 2013; Pedroso, 2023). Embora os estudos abordados possam embasar a presente pesquisa, não serão capazes de resolver as demandas únicas e peculiares do Lojão da Construção, uma vez que a identidade organizacional, objetivos, problemas e, até os mercados em que atuam, são específicos e distintos.

Diante do exposto, o presente estudo visa responder a seguinte pergunta de pesquisa: como auxiliar o Lojão da Construção, uma pequena empresa varejista de materiais de construção, a desenvolver estratégias adequadas aos desafios que ela enfrenta no contexto atual de negócios?

1.2 OBJETIVO

A partir da definição do propósito principal da pesquisa, isto é, o objetivo geral, é possível detalhar as etapas necessárias para o seu alcance, apresentadas nos objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Diante dos problemas supracitados, para auxiliar o Lojão da Construção, uma empresa varejista de materiais para construção de pequeno porte no sul do estado de Santa Catarina, a construir estratégias personalizadas, delineou-se o objetivo de desenvolver um planejamento estratégico.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Definir a identidade organizacional, por meio da missão, visão, propósito e valores para a empresa pesquisada;
- b) Analisar os ambientes interno e externo, de maneira a identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças à sobrevivência e/ou crescimento da organização em questão;
- c) Propor estratégias adaptadas às necessidades da empresa e desdobrá-las em planos de ação;
- d) Desenvolver o mapa estratégico com o uso do BSC como mecanismo de controle e avaliação de desempenho, a partir da implementação das estratégias planejadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Considerando a temática e objetivos propostos, é possível avaliar a importância do estudo no contexto acadêmico e gerencial.

O primeiro, diz respeito a lacuna de conhecimento que o presente trabalho visa dirimir. Existem estudos diversos sobre o planejamento estratégico, porém, na especificidade do varejo de materiais de construção, foram encontrados apenas dois em todo território nacional, representando um segmento que, apesar do potencial, carece de pesquisas voltadas à gestão estratégica e planejamentos de longo prazo. Trata-se de um setor expressivo no país, são mais de 130 mil empresas varejistas de materiais de construção no país (ABECIP, 2023), desse modo, os estudos não contemplam nem 1% das diversas realidades organizacionais.

Sendo o planejamento estratégico importante para a sobrevivência das empresas do ramo, como citado anteriormente, é imprescindível que esse conhecimento seja mais disseminado e que outras empresas do setor possam se beneficiar de práticas estratégicas. Sendo assim, métodos teóricos, ideias e possibilidades práticas que serão abordadas no presente estudo, podem elevar o nível de excelência das organizações, no que tange a qualidade dos processos realizados e serviços prestados, proporcionando também, agregação de valor ao mercado, ganhos aos consumidores em geral e desenvolvimento de vantagens competitivas.

Para o Lojão da Construção especificamente, espera-se que esse trabalho seja capaz de mudar a forma como é, atualmente, realizada a gestão da empresa, transformando a tomada de decisão e o planejamento informais em verdadeiramente estratégicos e capazes de ampliar o foco da organização nos dados, resultados e metas, com coerência e embasado em análises externas e internas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Introdução, fundamentação teórica, metodologia, resultados e discussões e considerações finais são os cinco capítulos expostos no presente trabalho.

O primeiro apresenta a contextualização do tema, bem como expõe o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa para este estudo, proporcionando o direcionamento necessário à pesquisa.

A fundamentação teórica explica os conceitos em torno do processo de planejamento estratégico, bem como seus benefícios, pontos de atenção e as ferramentas que serão utilizadas no desenvolvimento do trabalho.

A metodologia esclarece como o estudo será realizado, quais os sujeitos envolvidos e como os dados serão coletados e analisados em prol do alcance do objetivo estabelecido.

Com as ferramentas e métodos selecionados e compreendidos, o capítulo de resultados e discussões desenvolve o planejamento estratégico em si, analisando o contexto da empresa e adequando os conhecimentos adquiridos na fundamentação teórica à realidade organizacional.

Por fim, o capítulo de considerações finais resume os principais resultados obtidos através do estudo, contemplando também as limitações e sugestões de pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são apresentados os conceitos em torno do planejamento estratégico, introduzindo o conteúdo com uma breve retomada histórica e conceituações acerca do termo “estratégia”. A partir disso, é possível discutir, de forma mais aprofundada, sobre o planejamento estratégico, bem como seus benefícios e modelos, com intuito de identificar as ferramentas que serão utilizadas no presente trabalho, para o desenvolvimento do planejamento estratégico do Lojão da Construção.

2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A palavra “estratégia” virou tendência no vocabulário empresarial da atualidade. É um conceito vastamente disseminado e de influência controversa, sendo abarcado pelos altos executivos como ponto-chave de suas atividades gerenciais. Entretanto, o que ela realmente significa?

Ao voltar-se ao passado, estudiosos apontam que a ideia de estratégia surgiu com as guerras antigas, através do grego “*strategos*, que quer dizer *chefe do exército*” (Fischmann; Almeida, 2011, p.15), com a intenção de apresentar uma direção para aproveitar situações convenientes e evitar ocasiões desfavoráveis. Relacionando com a realidade de uma empresa, “toda organização enfrenta diversos exércitos (concorrentes) no campo de batalha (mercado), com suas armas (produtos e serviços) e estratégias (planos de negócios)” (Chiavenato; Sapiro, 2016, p. 14), diversas semelhanças foram capazes de popularizar o termo nesse meio.

Seguindo essa linha de raciocínio, é com a revolução industrial, no século XVIII, que o conceito passa a ser disseminado no contexto empresarial, tornando-se um importante aliado contra a competição inerente à comercialização de *commodities*. Ainda recente e em desenvolvimento, focava pouco no longo prazo (Chiavenato; Sapiro, 2016).

Mais recentemente, diversos pesquisadores se empenharam em propor definições ao termo “estratégia”, como Michael Porter, Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel e Igor Ansoff, que serão brevemente descritas a seguir.

Porter (1989) afirma que uma estratégia competitiva é capaz de modificar a posição de uma empresa em uma determinada indústria, seja positiva ou negativamente, assim como influenciar a própria indústria em si, isto é, “modelar

este meio ambiente em favor de uma empresa” (Porter, 1989, p.2). Para o autor, a estratégia leva a uma vantagem competitiva, que, segundo seus estudos, pode ser classificada em liderança de custo ou diferenciação.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) identificam quatro definições para a palavra “estratégia”. A primeira relaciona a estratégia como planos e padrões, em que o plano é a ação esperada e, o que realmente se concretizou, confere o padrão. Sabe-se que, na prática, o plano dificilmente será equivalente ao padrão, visto que considera previsões perfeitas e zero capacidade de adaptação. A segunda conceituação trata a estratégia como algo deliberado e emergente, sendo que, em oposição ao que foi deliberado, as estratégias emergentes surgem sem pretensão anterior. É importante que a empresa não se fixe apenas ao que foi deliberado, pois isso significa, para os autores, “aprendizado zero”, nem haja apenas através das estratégias emergentes, que representam “controle zero”. A terceira definição trata a estratégia como posição - “localização de determinados produtos em determinados mercados” (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010, p.27) ou perspectiva - “maneira fundamental de uma organização fazer as coisas” (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010, p.27), sendo que, mudar de posição, seguindo a mesma perspectiva, é uma estratégia mais simples do que o propor o contrário. Por fim, a última designação enxerga a estratégia como um truque para ameaçar a concorrência.

Para Ansoff (1965, p.106-109 apud Chiavenato; Sapiro, 2016, p.21), “a estratégia é um alinhamento entre as atividades da organização e os produtos/mercados que definem a natureza essencial do negócio em que a organização está e planeja estar no futuro”.

Em resumo, percebe-se que alguns termos estão diretamente relacionados ao conceito de estratégia, como o mercado, ambiente interno e objetivos organizacionais, que serão úteis no desenvolvimento do planejamento estratégico e tratados mais profundamente quando os modelos de desenvolvimento forem apresentados. A competição também é vista como um elo fundamental entre a empresa e sua estratégia, seja ela de qualquer setor, logo, sempre está intrínseca em suas conceituações, assim como é vista como fonte de vitalidade para que a própria estratégia exista e faça sentido.

Seguindo essas premissas, o planejamento estratégico entra como um processo facilitador do desenvolvimento e da execução da estratégia e tem sido estudado por pesquisadores da área, conforme apontamentos realizados a seguir.

O planejamento estratégico é descrito por Fischmann e Almeida (2011) como um processo contínuo de analisar o passado da empresa, identificar o que ela almeja e cruzar essas informações para compreender se o caminho tomado está adequado, considerando os recursos e opções disponíveis.

Dentre as definições de estratégia descritas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e citadas anteriormente neste trabalho, as estratégias contidas no planejamento estratégico se enquadram como uma posição tangível e plano deliberado, significando que se trata de um processo devidamente pensado de forma racional, com a intenção de não tomar ações sem a pretensão anterior.

Chiavenato e Sapiro (2016) e Oliveira (2007) acrescentam que o processo de planejamento é fruto do aprendizado organizacional, ou seja, a partir do momento em que a empresa sabe o que é e onde quer chegar, é possível planejar. O planejamento estratégico, para os autores, possui características indiscutíveis, como a orientação de longo prazo, abrangência de toda organização, conteúdo amplo e menos detalhado, definido pela alta direção da empresa. O objetivo desse processo é manter e/ou aumentar a competitividade, “visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos - não controláveis - e atuando de forma inovadora e diferenciada” (Oliveira, 2007, p. 18).

Em comparação com os planejamentos tático e operacional, o planejamento estratégico é o mais arriscado e enigmático, contudo, eles precisam coexistir para que haja efetividade. Existe a necessidade de segmentar o planejamento estratégico em tático, e, posteriormente, operacional, para que haja verdadeira execução e integração (Oliveira, 2007).

2.2 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO ATUAL

Por vezes, o planejamento estratégico foi considerado uma panaceia, ou seja, uma solução para todos os problemas empresariais - um verdadeiro milagre - no entanto, as aparências enganam e, tendo isso em mente, o gestor pode ser muito mais efetivo no seu desenvolvimento e implementação (Fischmann; Almeida, 2011). Diante de uma racionalidade limitada, não é possível o acesso total às informações

necessárias para o processo decisório e estratégico, participando, então, as hipóteses e suposições individuais (Chiavenato; Sapiro, 2016).

De qualquer maneira, tomando os devidos cuidados, o planejamento estratégico pode ser um importante aliado para as empresas no contexto atual. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) avaliam que, a ausência do processo acarreta a falta de direcionamento, coesão e concentração de esforços, isto é, cada indivíduo ou divisão organizacional continua a atuar da forma que bem entende. Ademais, o planejamento estratégico proporciona o entendimento sobre o que a empresa é e como ela se diferencia das demais, facilitando a ação propriamente dita, através dos conhecimentos possibilitados. Em resumo, “ela resolve as grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes” (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010, p.32).

Fischmann e Almeida (2011) apontam como principais benefícios o fato de que o planejamento estratégico auxilia o processo decisório e a implementação efetiva das estratégias, com foco em alcançar a eficácia organizacional, isto é, fazer o que precisa ser feito.

Chiavenato e Sapiro (2016, p.28) corroboram com os autores, defendendo que as mudanças garantem a sobrevivência das empresas e “é o processo de planejamento estratégico que vai conduzi-las no desenvolvimento e formulação de estratégias que assegurem sua evolução continuada e sustentável”. Outrossim, permite maior consciência sobre o mercado, enfoque em aspectos relevantes estrategicamente, proatividade e visão sobre o todo (Wilson, 1994, p.20 *apud* Chiavenato; Sapiro, 2016).

Ressalta-se a necessidade de enxergar o planejamento estratégico como um facilitador, mas não como uma regra ou direcionamento imutável. Para que seu funcionamento ocorra de maneira saudável e eficiente para a organização, é importante que o processo não impeça a adaptação, a criatividade e as novas perspectivas. O foco excessivo também pode ser prejudicial. Há de se considerar ainda que, ao longo do tempo, coexistirão com as estratégias planejadas, as estratégias emergentes que serão legitimadas e acolhidas pela organização ao se mostrarem adequadas à realidade vivenciada (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010). Embora quando se trate de estratégia não exista um único caminho, ao longo do tempo diversos modelos de planejamento foram desenvolvidos de forma a orientar a

organização em sua trajetória estratégica, alguns desses modelos serão apresentados a seguir.

2.3 MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Serão sucintamente abordados 4 modelos de planejamento estratégico desenvolvidos por autores da área. Esses modelos servem como base para o desenvolvimento do planejamento estratégico em uma organização, podendo ser utilizados na íntegra, em partes ou mesclados, dependendo das demandas empresariais, já que o planejamento estratégico é uma ferramenta flexível e terá mais sucesso em sua implementação se for adaptado à realidade da organização. A partir da análise individual, percebe-se que há muito em comum entre eles.

Um dos modelos mais antigos da história foi formulado por George Steiner há 55 anos atrás (Steiner, 1969 *apud* Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010) e é apresentado na Figura 1. Embora antigo, traz uma sistemática ainda atual, sobretudo por já apresentar uma visão de planejamento bastante dinâmica, que pode ser observada pelas inúmeras flechas, indicando uma retroalimentação através do ajustamento necessário para a própria implementação.

O modelo se inicia com o entendimento da organização e seus objetivos, traduzidos em missão, visão e propósito, fatores que nortearão o planejamento estratégico. Estabelecido o que é a empresa e como os acionistas a veem no futuro, entra-se na etapa de avaliação das condições internas e externas, identificando variáveis mercadológicas que influenciam a empresa e como a mesma se comporta em relação a elas (Steiner, 1969 *apud* Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).

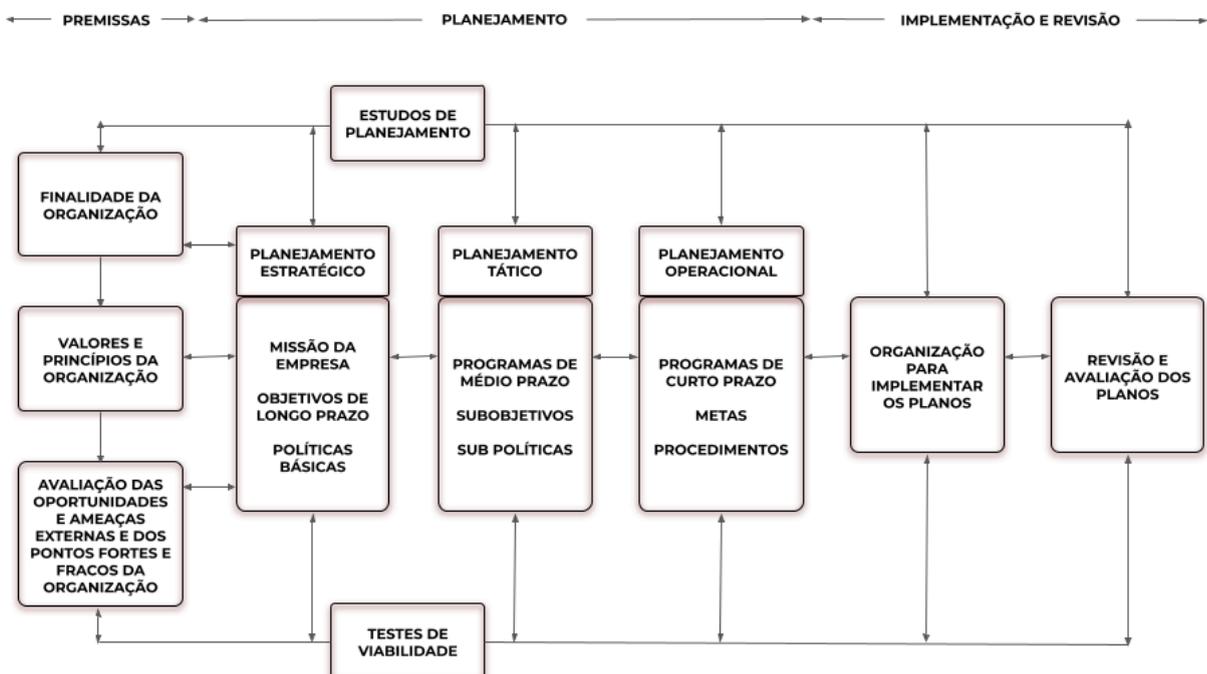
A partir dessas premissas, Steiner (1969 *apud* Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010) divide as etapas de acordo com os níveis estratégico, tático e operacional, que se diferenciam entre si pelas questões de tempo e especificidade. O planejamento estratégico foca no longo prazo, o tático no médio prazo e o operacional no curto prazo. Ademais, a perspectiva estratégica é mais ampla, tornando-se mais específica e focada quando adentra o nível operacional. Essas diferenciações são relevantes para que cada participante da equipe tenha clareza da sua função, uma vez que o planejamento abrange todos os níveis organizacionais.

Com a finalização da parte de concepção, parte-se para a prática, isto é, a preparação para receber o planejamento, a implementação propriamente dita e, por

fim, o monitoramento e revisão, que conferem a flexibilidade e adaptação necessária ao processo.

Apesar de bastante completo, o modelo de Steiner traz uma visão de propósito muito fundamentada na perspectiva econômica, hoje vista como limitada. Atualmente, deve-se adicionar mais da concepção ESG (*Environmental, Social and Governance*). De qualquer forma, essa questão não desvaloriza o restante do modelo, pois, fazendo essa correção, ele mantém-se interessante e atual.

Figura 1: O modelo de planejamento estratégico de Steiner



Fonte: Steiner, 1969 *apud* Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010, p.60.

Na Figura 2, apresenta-se o modelo de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.38), que inicia o processo de planejamento estratégico pelo diagnóstico externo e interno. “O modelo dá mais ênfase às avaliações das situações externa e interna, a primeira revelando ameaças e oportunidades no ambiente, a última apontando pontos fortes e pontos fracos da organização” (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010, p. 37) e utiliza a Matriz SWOT como ferramenta para tal análise.

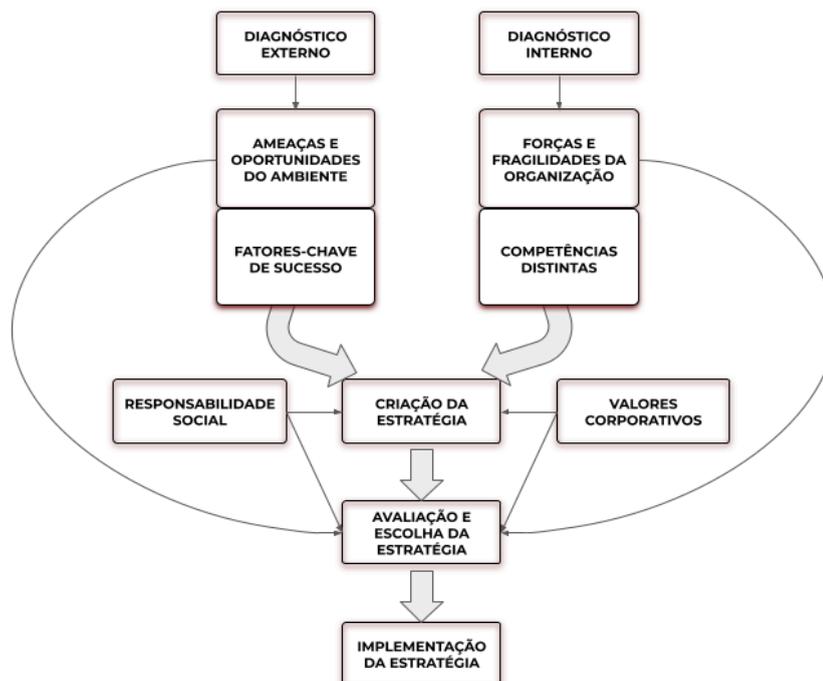
O momento do diagnóstico, para os autores, é de suma importância e requer grandes cuidados para análises coesas e corretas. A maior dificuldade, nesse aspecto, é justamente o autoconhecimento. A experiência, desse modo, é o fator de maior confiabilidade (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).

Durante a formulação da estratégia, também entram em cena os valores gerenciais, isto é, “as crenças e preferências daqueles que lideram formalmente a organização” (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010, p.38), e as responsabilidades sociais - “a ética da sociedade onde a organização opera, ao mesmo como ela é interpretada por seus executivos” (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010, p.38).

Com a junção das análises e informações anteriormente coletadas, sendo a ordem não relevante, o processo adentra a etapa de criação da estratégia propriamente dita. Nesse momento, é hora de utilizar a criatividade e a repetição para pensar em diversas possibilidades e possíveis consequências (Andrews, 1982; Hambrick; Fredrickson, 2005 *apud* Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010). Dentro de variadas e distintas perspectivas viáveis, uma estratégia precisa ser selecionada, e Rumelt (1997 *apud* Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010) identifica características a serem observadas. A estratégia ideal precisa ser consistente com os objetivos e políticas, consoante para se adaptar a mudanças, vantajosa em termos competitivos e viável sem gerar outras complicações.

Por fim, todas as etapas convergem na implementação da estratégia, que demanda demasiado esforço e atenção para possíveis necessidades de revisão e mudanças de direcionamento.

Figura 2: O modelo de Planejamento Estratégico de Mintzberg



Fonte: Mintzberg, 1994, p.37.

Na Figura 3, apresenta-se o modelo de planejamento estratégico de Fischmann e Almeida (2011) composto de 5 passos voltados ao desenvolvimento em si e outros 4 seguintes, que não constam no fluxograma, porém, também serão brevemente descritos a seguir.

A primeira etapa consiste na avaliação da estratégia vigente, passo de extrema relevância para as empresas, principalmente aquelas que estão introduzindo o planejamento estratégico em suas rotinas. Ela fornece todo o aparato necessário para que as próximas fases sejam realizáveis, a partir da construção de quadros e tabelas referentes às vendas e lucratividade dos últimos anos e às projeções para os próximos períodos, bem como da definição da empresa, segmentos em que atua e sua função primordial, traduzida na missão (Fischmann; Almeida, 2011).

Percebe-se que, após a primeira etapa, as setas apontam para os dois sentidos, significando que as fases são complementares e podem ser realizadas em concomitância e/ou retornadas para revisões. Essa é uma característica importante, que demonstra a capacidade de flexibilidade e adaptação do processo às demandas organizacionais. De qualquer forma, para que o planejamento não se torne demasiadamente extenso, os autores estabelecem medidas preventivas: “para que as revisões não tornem o plano inacabável, é preciso estabelecer uma data-limite” (Fischmann; Almeida, 2011, p.34).

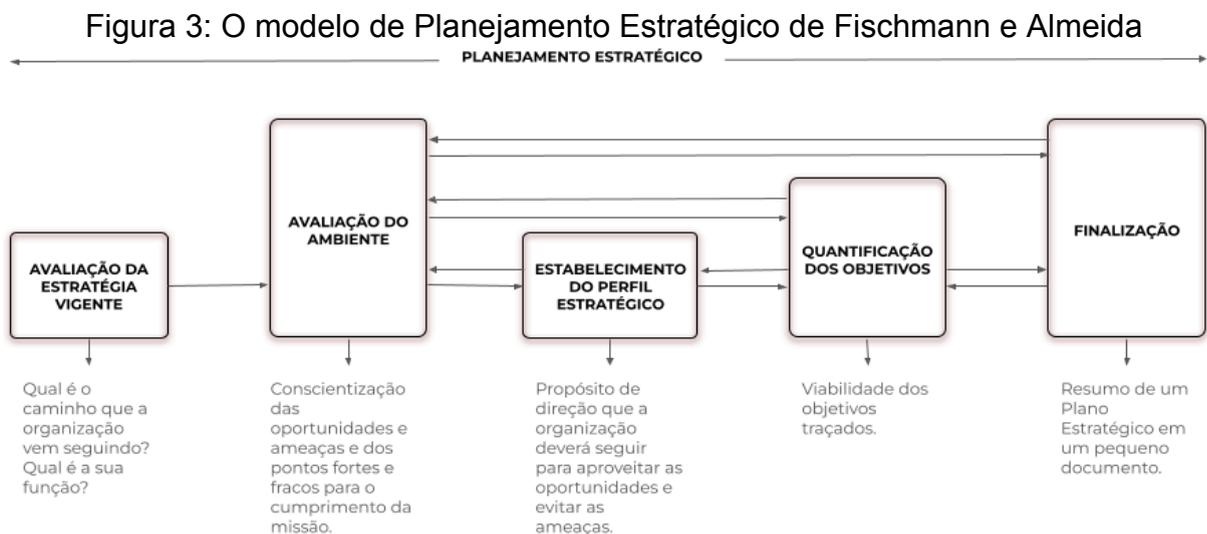
O segundo momento corresponde à avaliação do ambiente, isto é, a empresa irá avaliar se a economia beneficiará os segmentos em que atua, qual o mercado potencial e total, quem são os concorrentes e quais suas vantagens competitivas, assim como se há mudanças no comportamento do consumidor, impulsionadas por modas e costumes. Todos esses aspectos influenciam a estratégia organizacional e fazem parte do ambiente externo da empresa. Em respeito ao ambiente interno, deve-se identificar o que funcionários e acionistas almejam, como forma de melhorar o relacionamento com esses importantes *stakeholders* (Fischmann; Almeida, 2011).

Com todas as informações e análises proporcionadas pelas etapas anteriores, a fase do perfil estratégico conta com uma reunião de *brainstorm*, em que “são propostos os objetivos e os caminhos (estratégias) para alcançá-los” (Fischmann; Almeida, 2011, p.40). Após a reunião, é interessante organizar um documento com todas as estratégias pensadas, de maneira a verificar se não houve

mal-entendidos ou pontos conflitantes entre os participantes, não constatados até então.

Com as ideias estruturadas, é importante verificar suas viabilidades. Esse momento de curadoria é chamado de “quantificação dos objetivos”, envolvendo a “projeção de resultados não operacionais, projeção de resultados operacionais e projeção de demonstrativos financeiros” (Fischmann; Almeida, 2011, p.41). Sendo assim, é possível finalizar o desenvolvimento do planejamento estratégico com a construção de um documento enxuto em que as estratégias são descritas.

A partir disso, o modelo segue para as etapas de divulgação aos tomadores de decisão dentro da empresa, preparação da organização, em termos de estrutura e administração, integração com o plano tático e, por fim, o acompanhamento. Os autores ressaltam que a divisão do planejamento estratégico em etapas é importante para que exista um ponto de partida e de chegada, no entanto, não obriga que seja seguido como tal, uma vez que o planejamento estratégico “de uma empresa é para servir a esta e não o inverso” (Fischmann; Almeida, 2011, p.31).



Fonte: adaptado de Fischmann e Almeida (2011, p.33).

O modelo utilizado como base para o livro de Chiavenato e Sapiro (2016), representado na Figura 5, conta com 5 partes divididas em 13 passos. A primeira parte serve como aparato teórico para introduzir o planejamento estratégico na rotina empresarial, possibilitando um momento de compreensão sobre a prática, seus benefícios e pontos de atenção. Assim, as fases posteriores podem ser realizadas com muito mais embasamento e precisão.

A segunda parte inicia com a intenção estratégica, que nada mais é do que a construção da missão e visão empresarial, ou seja, “a energia fundamental, o impulso inicial e o compromisso dos fundadores ou dirigentes de tornar a organização bem-sucedida no cumprimento de seus propósitos” (Chiavenato; Sapiro, 2016, p.61). Resumidamente, a missão é o que o negócio se propõe a fazer, enquanto a visão é como e em qual patamar a organização se enxerga no futuro. Mesmo se tratando, muitas vezes, de premissas abstratas, são importantes para justificar a dedicação da equipe e fazer acreditar que uma situação melhor está por vir. Contudo, precisa ser palpável e realizável ou ficará apenas na utopia.

O passo seguinte, do diagnóstico estratégico externo, “corresponde à análise de diferentes dimensões do ambiente que influenciam as organizações de um modo geral. Estuda também as dimensões setoriais e competitivas” (Chiavenato; Sapiro, 2016, p.48). Esse momento serve para identificar oportunidades - condições ambientais capazes de ajudar a intenção estratégica da empresa - ou o contrário, as ameaças, identificadas no ambiente contextual (vide Figura 4).

O ambiente interno possui uma influência mais direta na empresa e pode ser formado por importantes *stakeholders*, como clientes e fornecedores, conforme a Figura 4. A fase de diagnóstico interno é importante para identificar o que a organização faz bem, isto é, suas forças, e o que ela ainda pode melhorar em relação ao mercado e concorrentes, as suas fraquezas. Dessa forma, cria-se “condições para a formulação de estratégias que representam o melhor ajustamento da organização ao ambiente em que ela atua” (Chiavenato; Sapiro, 2016, p.48).

Figura 4: O ambiente da organização

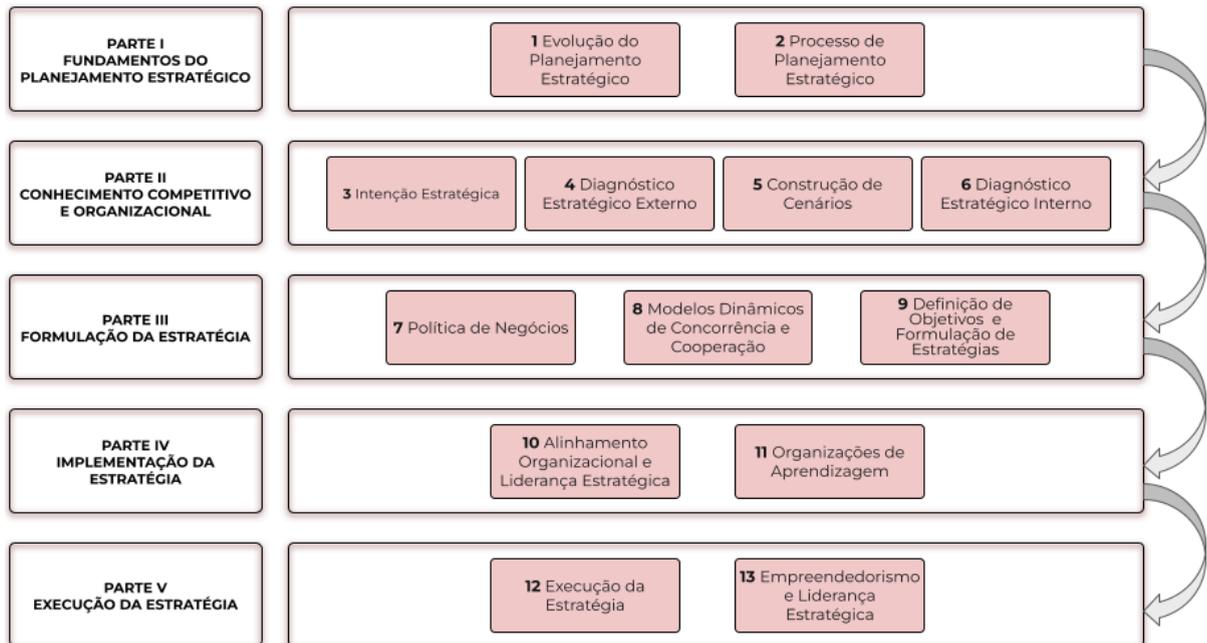


Fonte: Chiavenato; Sapiro, 2016, p.80.

A parte 3 do modelo de Chiavenato e Sapiro (2016) consiste na formulação estratégica. Os autores utilizam duas vertentes para esse momento: análise das “Cinco Forças de Porter” ou a perspectiva de Freeman (1995 *apud* Chiavenato; Sapiro, 2016, p.48-49) para quem o desenvolvimento da estratégia significa a “construção de ‘pontes’ entre a organização e seus grupos de influências (*stakeholders*) e que somente quando atende às necessidades desses grupos é que se tem sucesso nas estratégias formuladas”. Nessa etapa, são também definidos os objetivos da organização, classificando-os por ordem de importância e urgência.

Com isso, os próximos passos são voltados à preparação da estrutura organizacional para receber as estratégias desenvolvidas e à execução, avaliação e controle das mesmas (Chiavenato; Sapiro, 2016).

Figura 5: O modelo de Planejamento Estratégico de Chiavenato e Sapiro



Fonte: Chiavenato; Sapiro, 2016, p.49.

Para os fins que se dedicam essa pesquisa e, considerando as necessidades da empresa estudada, o modelo de Steiner foi escolhido para nortear o plano estratégico do Lojão da Construção, embora com algumas adaptações necessárias para sua atualização. Apesar do tempo e da evolução, nada se vê de muito diferente do que o pesquisador apresentou em 1969. Trata-se de um modelo clássico, que pode ser adaptado a diferentes tamanhos de empresa e formas de gestão. Ademais, o modelo permite a fácil compreensão dos membros que serão integrados ao processo, considerando o desconhecimento da equipe sobre diversos termos relacionados ao tema.

2.4 ETAPAS E FERRAMENTAS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme apresentado anteriormente, o modelo de Steiner, escolhido como base para o presente estudo, envolve, além de outras etapas, a análise do contexto externo e interno da organização. Para tais diagnósticos, foram identificadas ferramentas complementares, descritas a seguir, capazes de embasar a coleta e avaliação das informações obtidas.

2.4.1 Fatores críticos de sucesso

Diante de um mercado altamente competitivo e consumidores cada vez mais informados e repletos de opções de escolha, é fundamental que, para seu sucesso, a empresa estabeleça um foco direcionado ao cliente, buscando satisfazer seus desejos e preferências. Kotler e Keller (2006, p.142) definem satisfação como a “sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito”.

Para alcançar a satisfação do cliente, é relevante se atentar aos fatores críticos de sucesso da organização, isto é, aspectos controláveis pela empresa que influenciam o êxito de seus resultados e o alcance de suas metas. Esses fatores podem ser determinados pelo setor de atuação, localização geográfica e tamanho da empresa, bem como por questões ambientais e temporais (Rockart, 1979), porém qualquer uma das formas de determinação é realizada a partir do olhar do cliente.

A obtenção dos dados que permitem a identificação dos fatores críticos de sucesso de uma determinada empresa pode ser realizada através de entrevistas, questionários ou, até, grupos focais. A principal intenção é entender, dentre as opções disponíveis aos clientes, quais os *tradeoffs* efetuados por eles no momento de escolha de um produto, serviço ou empresa, isto é, qual a sua dimensão preferida em detrimento de outra que deverá abrir mão, considerando que seria inviável que um produto/serviço possa oferecer tudo o que um cliente deseja. Por exemplo, se o cliente prefere qualidade, provavelmente terá que deixar de lado o anseio por um preço mais baixo. Dessa forma, a organização é capaz de entender o que, de fato, é sensível e primordial para os seus clientes e, assim, poderá priorizar seus esforços.

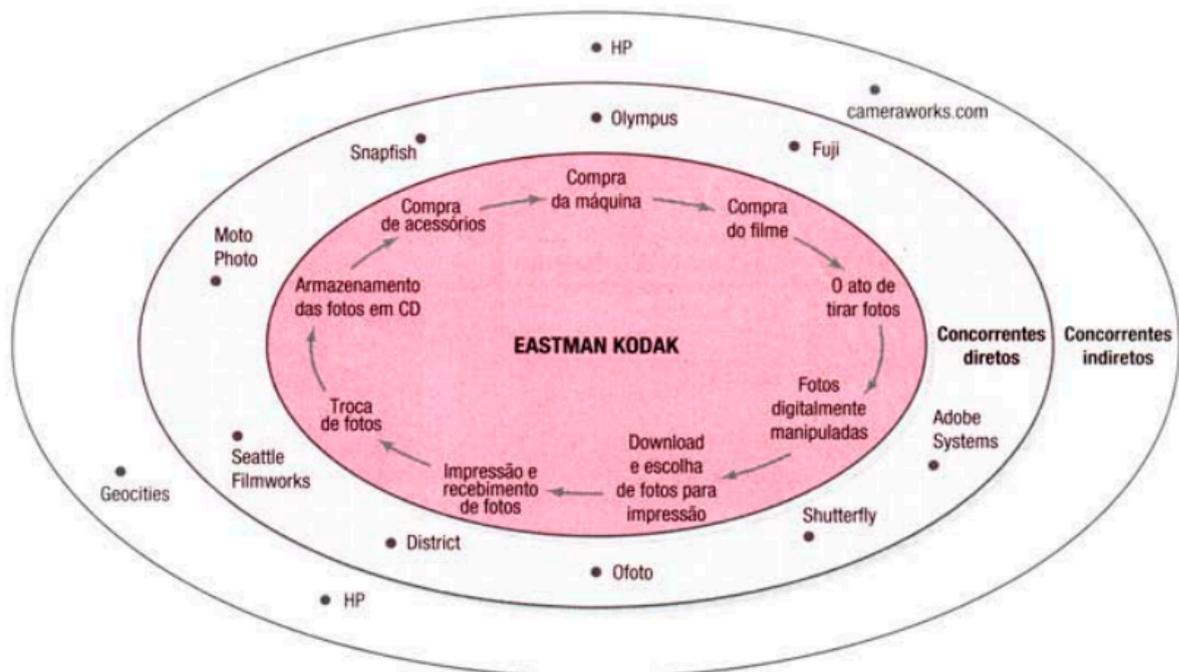
2.4.2 Análise da concorrência

A globalização e expansão da tecnologia, somada às mudanças cada vez mais rápidas e desafiadoras, aproximam os concorrentes mais longínquos. Esse contexto obriga as organizações a adotarem estratégias sustentáveis, principalmente no que tange ao comportamento de seus concorrentes, uma vez que “os mercados se tornaram competitivos demais para que se possa manter o foco apenas no consumidor” (Kotler; Keller, 2006, p.336).

Em seu escrito “Miopia em Marketing”, Theodore Levitt (1960) afirma que os concorrentes de uma empresa não são apenas aqueles que vendem o mesmo bem ou serviço, mas também as organizações que satisfazem as mesmas demandas do cliente. Se um cliente quer se deslocar de uma cidade a outra, sua necessidade é de transporte, que pode ser sanada por um ônibus, um táxi ou um aluguel de carros. Isso significa que o segmento de ônibus não compete apenas entre si, mas também com outros que transportem passageiros. Além desses concorrentes atuais, Kotler e Keller (2006) apontam para a necessidade de identificar e conhecer os concorrentes potenciais, que são mais difíceis de serem detectados, como a empresa Uber, que inovou no setor de transportes e prejudicou o negócio de muitas organizações já estabelecidas.

Uma maneira de identificar os concorrentes de uma empresa é proposta por Rayport e Jaworski (2001 *apud* Kotler; Keller, 2006). Primeiro, é preciso realizar o mapeamento das atividades efetuadas pelo consumidor para adquirir e utilizar um determinado produto. Para cada passo do cliente, pode-se identificar as principais empresas que satisfazem sua demanda. Após isso, detectar concorrentes indiretos, que não vendem o mesmo produto, porém oferecem uma solução para a mesma demanda, conforme a Figura 6.

Figura 6: O mapa de concorrentes



Fonte: Rayport; Jaworski, 2001, p.53 *apud* Kotler; Keller, 2006, p.341.

A partir da identificação dos concorrentes diretos, indiretos, reais e potenciais, parte-se para a coleta de dados acerca dessas organizações. A participação das mesmas nesse processo nem sempre é bem-vista pelos gestores, uma vez que a maior parte das empresas não deseja informar sua concorrência acerca de seus procedimentos e estratégias. Desse modo, uma forma sutil de adquirir informações sobre a concorrência é através do uso da ferramenta “cliente oculto”.

A associação global que provê as normas e certificações para o trabalho de cliente oculto, define a prática como avaliar o processo de atendimento ao cliente, “atuando como clientes em potencial ou clientes reais para relatar suas experiências de maneira detalhada e objetiva” (MSPA, 2011, p.6). São diversos os fatores que podem ser analisados através desse método, seja a disposição e organização dos produtos, fachada e limpeza, até tempo e qualidade de respostas, agilidade na entrega e pós-venda. Um bom orientador dessa coleta de dados é analisar como os concorrentes atendem aos Fatores Críticos de Sucesso identificados junto aos clientes.

É importante que a empresa ou colaboradores não saibam que estão sendo analisados, já que isso pode gerar um comportamento não verdadeiro e não usual. Além disso, antes do cliente oculto iniciar, os fatores a serem avaliados, bem como a forma como serão analisados já devem estar devidamente identificados, conferindo coesão, justiça e comparabilidade entre todas as organizações participantes (ESOMAR, 2005 *apud* Peres, 2019).

Uma forma de analisar as informações coletadas é através da Matriz de Perfil Competitivo (CPM), que integra e compara “algumas organizações que participam de um mesmo setor produtivo, procurando determinar a posição competitiva de cada organização analisada dentro do referido setor” (Azevedo; Costa, 2001, p.15). A base para a comparação são os fatores críticos de sucesso, que incluem questões internas e externas às organizações, conferindo uma análise bastante completa, em relação a outras matrizes e ferramentas. Esses fatores podem ser: “propaganda, qualidade do produto, competitividade de preço, gestão empresarial, posição financeira, lealdade do cliente, serviço ao cliente, amplitude da linha de produtos, localização das instalações, expertise em e-commerce” (David, 2010, p.82), a depender do mercado, das informações disponíveis e das demandas de pesquisa.

Após a seleção dos fatores críticos de sucesso, deve-se determinar seu peso, que representa o quanto esse aspecto é importante para que uma organização seja bem-sucedida dentro do setor, sendo 0,0, não relevante, e 1,0, muito relevante. A soma dos pesos dos fatores não deve ultrapassar 1,0 (Costa; Azevedo, 2004). Para cada elemento, a empresa recebe um valor de 1 a 4, em que 1 significa “grande fraqueza”, 2 “pequena fraqueza”, 3 “pequena força” e 4 “grande força”. É interessante que não haja valores duplicados entre as empresas avaliadas, assim, pode-se identificar aquelas que possuem as melhores estratégias para cada fator crítico de sucesso (David, 2010). A Figura 7 fornece um esquema de como a Matriz de Perfil Competitivo é montada e como os valores que a compõem são calculados.

Figura 7: Matriz de Perfil Competitivo

Fator Crítico de Sucesso	Peso	Organização A		Organização B		Organização C	
		Desempenho	Resultado	Desempenho	Resultado	Desempenho	Resultado
Fator 1	W1	DA1	W1 x DA1	DB1	W1 x DB1	DC1	W1 x DC1
Fator 2	W2	DA2	W2 x DA2	DB2	W2 x DB2	DC2	W2 x DC2
.....
Fator n-1	Wn-1	DAn-1	Wn-1xDAn-1	DBn-1	Wn-1xDBn-1	DCn-1	Wn-1xDCn-1
Fator n	Wn	DAn	Wn x DAn	DBn	Wn x DBn	DCn	Wn x DCn
Total							

Fonte: Azevedo; Costa, 2001, p.15 *apud* David, 1998.

David (2010) aponta que os valores resultantes são capazes de classificar as empresas estudadas, no entanto, não podem medir exatamente as diferenças entre elas, uma vez que se trata de uma ferramenta relativa e subjetiva, sofrendo influência dos seus analistas e organizadores. Nesse sentido, a intenção não é o número em si, mas o que ele representa qualitativamente e como as informações coletadas podem ser úteis para o processo de tomada de decisão empresarial.

2.4.3 Análise de fornecedores

O modelo das cinco forças de Porter identifica que “a competição pelo lucro vai além dos adversários tradicionais, que atuam no mesmo setor, para também incluir outras quatro forças competitivas: clientes, fornecedores, entrantes potenciais e produtos substitutos” (PORTER, 2009, p.2). Neste tópico em específico, é

abordada a relação das empresas compradoras e seus fornecedores, e como os últimos podem capturar “para si mesmos maior parcela da criação de valor, cobrando preços mais altos, limitando a qualidade ou os serviços ou transferindo custos para os participantes do setor” (Porter, 2009, p.13).

A análise dos fornecedores diz respeito a quanto do atendimento dos fatores críticos de sucesso de uma determinada empresa depende de seus fornecedores. De acordo com Porter (2009), um fornecedor pode ser considerado poderoso quando: for quase um monopólio; não for dependente da indústria compradora para se sustentar; for custoso para o comprador mudar de fornecedor; for um produto exclusivo; não há substitutos; for lucrativo para o fornecedor entrar no mercado do comprador concomitantemente. Em contrapartida, o nível de dependência é menor quando há várias opções de escolha para os compradores.

Em resumo, essa análise busca entender qual o poder de barganha do comprador em relação ao fornecedor no momento da negociação, de forma a avaliar como esse *stakeholder* afeta os processos, criação de valor da empresa e, conseqüentemente, seu planejamento estratégico.

2.4.4 Análise SWOT

No ano de 1957, o professor Philip Selznick “introduziu a concepção de cruzar os fatores internos da organização (pontos fortes e fracos) com os fatores ambientais (oportunidades e ameaças) o que levou a criação da Matriz SWOT” (Chiavenato; Sapiro, 2016, p. 39). A matriz é uma relevante ferramenta para unir as informações coletadas através dos instrumentos anteriores, fornecendo uma visão geral do negócio e dos principais fatores ambientais que o influenciam no determinado momento (David, 2010). Em resumo, “a matriz SWOT proporciona uma análise estratégica que permite perceber como a organização pode lidar com as tendências, oportunidades, coações e ameaças provenientes do ambiente externo utilizando suas fortalezas” (Chiavenato; Sapiro, 2016, p. 168).

As forças, como o próprio nome indica, são pontos fortes da organização, preferencialmente, que não são vistos na concorrência: “não há limitação para encontrar uma força para a organização, desde que seja distintiva e que tenha potencial para influenciar no negócio” (Fernandes, 2015, p.59). Já as fraquezas, ao contrário, têm o potencial de prejudicar a organização. Contudo, como ambos os

termos fazem parte do ambiente interno da empresa e são comandados diretamente pela mesma, podem estar presentes nos mesmos processos, como o caso de um portfólio de produtos extenso e dinâmico, que pode ser uma força se a empresa é a única do setor a oferecer diversas soluções, ou uma fraqueza se há diminuição da qualidade em detrimento da quantidade.

Já no ambiente externo, as oportunidades e ameaças são capazes de influenciar as empresas de um determinado segmento. A oportunidade, “se for adequadamente aproveitada, pode contribuir, em grau relevante e por longo tempo, para o alcance dos objetivos ou para a melhoria do desempenho do negócio” (Fernandes, 2015, p.60), como entrar em um novo mercado ou produzir um novo bem. Já a ameaça, por exemplo, um ponto forte de um concorrente ou produtos substitutos, atua de forma oposta à oportunidade, sendo prejudicial, se não evitada ou eliminada (Fernandes, 2015).

Figura 8: As quatro áreas da matriz SWOT

DIAGNÓSTICO AMBIENTAL	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	
	FORÇAS	FRAQUEZAS
OPORTUNIDADES	Abordagem agressiva: Aproveitamento da área de domínio da empresa	Abordagem de manutenção ou segmentação: Área de aproveitamento potencial
AMEAÇAS	Abordagem defensiva: Enfrentamento: Área de risco a ser enfrentado	Abordagem de desinvestimento, desativação ou blindagem: Área de risco acentuado

Fonte: Adaptado de Chiavenato; Sapiro, 2016, p.168.

Conforme a Figura 8, a matriz SWOT permite a construção de 4 estratégias distintas. A primeira delas, “Força-Oportunidade”, prevê o uso das forças organizacionais para aproveitar oportunidades de mercado e é a situação mais almejada pelos gestores, que trabalham constantemente as fraquezas para se tornarem forças e as ameaças para promoverem oportunidades. A estratégia “Fraqueza-Oportunidade” busca beneficiar a empresa de uma oportunidade ao

mitigar ou eliminar seus pontos de melhoria organizacionais. A terceira delas, “Força-Fraqueza”, utiliza as capacidades internas para evitar ameaças ou, pelo menos, reduzir seus efeitos negativos. Por fim, a estratégia “Fraqueza-Ameaça” é vista como um ponto de atenção para a empresa, principalmente se a mesma demanda diversas estratégias do tipo. Ela significa uma luta pela sobrevivência, ao extinguir fraquezas e, assim, mitigar ameaças (David, 2010; Benzaghta et al., 2021).

Em resumo, por sua facilidade de aplicação e análise, a matriz SWOT se torna uma ferramenta acessível, prática e funcional, possibilitando uma visualização clara e rápida da relação entre empresa e mercado (Benzaghta et al., 2021). Por isso, a sua crescente utilização e conseqüente escolha para o desenvolvimento do presente trabalho.

A partir da análise do ambiente interno e externo é que são definidas as estratégias e desdobradas até que cada nível organizacional e departamento tenha seus planos e metas, juntamente com indicadores que possibilitem o acompanhamento da implementação do plano.

No entanto, ainda há, nos dias de hoje, uma grande distância entre aquilo que é planejado e o que é de fato realizado. Visando diminuir esse *gap*, surge o Balanced Scorecard (BSC) como uma ferramenta que permite uma melhor visualização das estratégias planejadas, estabelecendo relações causais entre elas, e um acompanhamento mais próximo da implementação, por meio de indicadores em diferentes dimensões, observando aspectos tangíveis e intangíveis.

2.4.5 Balanced Scorecard

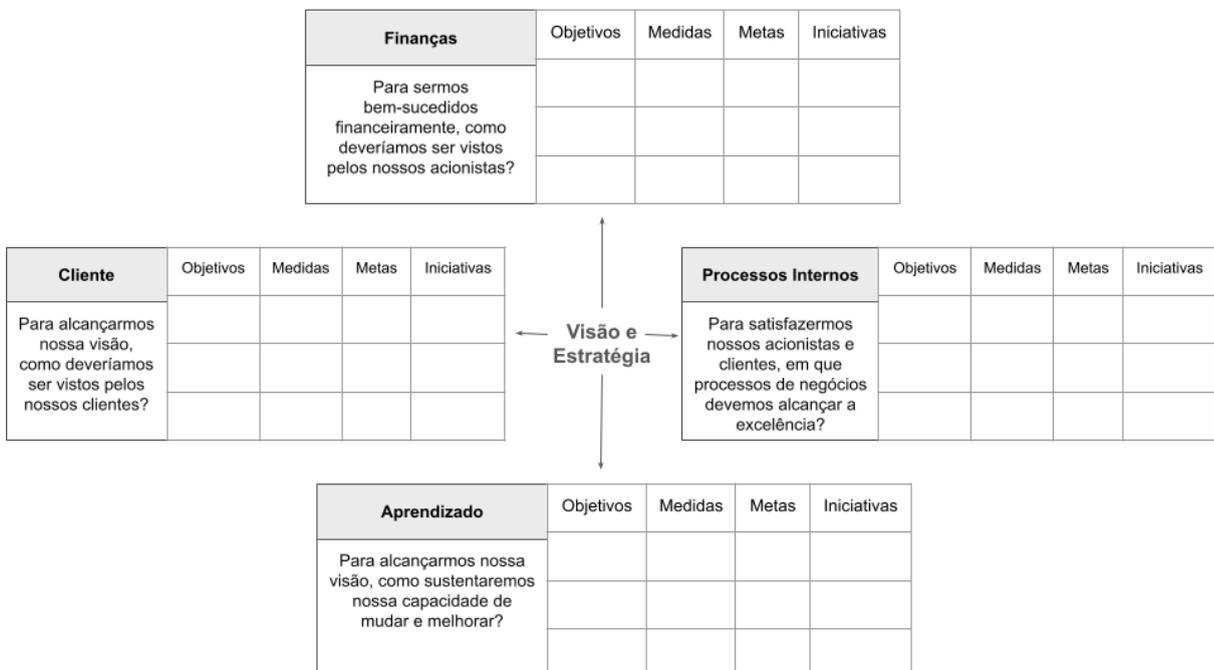
A implementação das estratégias pode ser um processo tão ou mais cabuloso quanto a formulação das mesmas. As disparidades entre teoria e prática, isto é, entre estratégia e ação, podem resultar em uma execução lenta, problemas não planejados, comunicação ineficiente e colaboradores despreparados (Herrero, 2005). Nesse sentido, é imprescindível um processo de implementação flexível e crítico, capaz de encarar eventuais mudanças não projetadas (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).

Para Robert Kaplan e David Norton (1997), essa problemática possui algumas causas, como a abstração e intangibilidade da estratégia, assim como a dificuldade dos líderes em repassar a estratégia e organizá-la em objetivos menores,

e, conseqüentemente, da equipe de entendê-la e incorporá-la. Por isso, os autores estruturam o BSC (Balanced Scorecard) como uma abordagem que fomenta a aprendizagem contínua, envolve toda a equipe, torna o planejamento estratégico mais acessível e participativo, atribui responsabilidades claras e cria uma série de indicadores que auxiliam na medição e avaliação dos resultados obtidos.

Resumidamente, o BSC “é um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização” (Herrero, 2005, p.26), através de “quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento” (Kaplan; Norton, 1997, p.2) representadas na Figura 9. A perspectiva financeira trata da maximização do lucro ao vender mais e gastar menos. A perspectiva do cliente trata de identificar os clientes e a proposta de valor da empresa. A junção das premissas construídas nessas duas perspectivas permite a criação da perspectiva interna, que trata sobre a execução estratégica em si. Por fim, a perspectiva do aprendizado e crescimento envolve os capitais humano, da informação e organizacional (Kaplan; Norton, 2004).

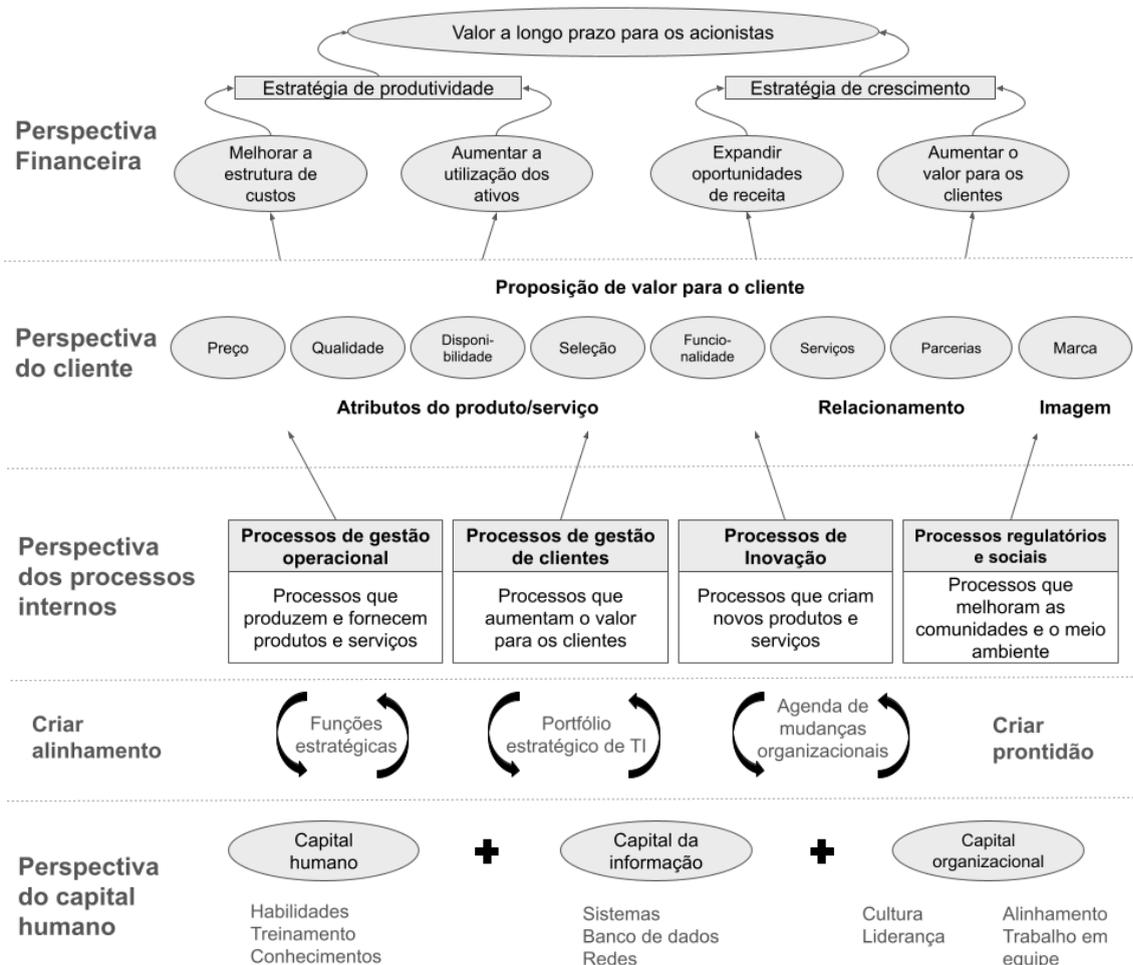
Figura 9: As quatro perspectivas do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan; Norton, 1997, p.10.

Os objetivos relacionados a cada perspectiva podem ser avaliados através de indicadores. Para Kaplan e Norton (2004, p.10) “os indicadores estratégicos podem ser vistos não como medidas de desempenho nas quatro perspectivas independentemente, mas como uma série de relações de causa e efeito entre os objetivos”. Campos (1998, p.125) complementa: “os indicadores de desempenho devem funcionar como raios-x da situação atual da organização, devem ser representativos dos processos do negócio e permitir quantificá-los”. Diversos são os exemplos de indicadores, como entregas atrasadas, reclamações, custo por unidade, retorno do investimento, *turnover* dos colaboradores, entre outros (Campos, 1998).

Figura 10: Mapa Estratégico do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan; Norton, 2004, p.54.

Para representar visualmente e graficamente todas as conexões entre perspectivas e indicadores, Kaplan e Norton (2004) apresentam o mapa estratégico,

conforme a Figura 10. Para os pesquisadores e colaboradores em geral, “o mapa estratégico representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia” (Kaplan; Norton, 2004, p.10).

Mesmo que o BSC tenha sido desenvolvido no século passado, continua atual e popular. Conforme uma pesquisa do ano de 2023 (Tawse; Tabesh, 2023), os estudos relacionados ao tema são extraordinariamente mais numerosos, em relação a modelos concorrentes, como o “Performance Prism”. O que houve, recentemente, foi a adaptação e atualização da ferramenta para incorporar elementos relacionados ao ESG, como sustentabilidade e responsabilidade corporativa.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos são importantes para orientar o trabalho e definir as diretrizes utilizadas para alcance dos objetivos estipulados. Esse tópico confere a integridade acadêmica e a validade científica, através da classificação e caracterização do estudo do ponto de vista da natureza, dos objetivos, da abordagem do problema e dos procedimentos técnicos. Além disso, descreve como os dados foram coletados e analisados.

Acerca da natureza, o presente estudo é classificado como aplicado, uma vez que visa solucionar um problema existente em uma empresa real. Conforme apontam Prodanov e Freitas (2013, p.51) em seu livro, esse tipo de estudo: “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. Nesse caso em específico, buscou-se identificar demandas relacionadas à empresa “Lojão da Construção”, de maneira que os conhecimentos adquiridos ao longo da graduação em Administração pudessem ser utilizados para solucioná-las ou, pelo menos, mitigá-las, a curto e longo prazo.

O problema de estudo é abordado qualitativamente, ou seja, sem a utilização de dados quantitativos e sua análise estatística, mas sim, da “subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números” (Prodanov; Freitas, 2013, p.70). Nesse tipo de abordagem, o pesquisador e sua interpretação são extremamente importantes para a coleta e análise dos dados (Prodanov; Freitas, 2013; Carvalho *et. al.*, 2019). Ao contrário das pesquisas quantitativas, que buscam testar e confirmar suposições, o presente estudo busca entender, descrever e gerar hipóteses em relação à empresa “Lojão da Construção” e seu contexto interno e externo, a partir da atuação da pesquisadora e análise dos dados coletados.

Em termos de objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, que, de acordo com Gil (2002, p.42) “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. A intenção não é explicar o porquê das situações e fatos, na verdade, o foco está na apresentação de seus elementos e particularidades (Gonsalves, 2003 *apud* Carvalho *et. al.*, 2019), sem intervenção do pesquisador (Prodanov; Freitas, 2013). Tudo isso vai ao encontro dos objetivos do presente

estudo, que visa descrever as características encontradas na organização e nos ambientes interno e externo em que está inserida, como base para o desenvolvimento de um plano estratégico que permita alinhar a organização ao seu meio.

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo de caso, que busca “proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados” (Gil, 2002, p.55). O foco é estudar um ou poucos objetos, contudo, de maneira aprofundada (Prodanov; Freitas, 2013), apresentando os resultados “em aberto, ou seja, na condição de hipóteses, não de conclusões” (Gil, 2002, p.54). Como se trata de um trabalho aplicado, a escolha do caso foi realizada a partir da demanda existente da empresa, sendo, portanto, sua escolha intencional.

3.1 O CASO DE ESTUDO

A Casa da Construção foi fundada em 1984, por dois sócios, ocupando o espaço da casa de um deles e comercializando materiais pesados, como areia, cal e ferro, que, atualmente, não fazem mais parte do portfólio.

Com o passar dos anos, atingiu um importante marco - a presença de 3 lojas, sendo duas alugadas e uma própria, na cidade de Tubarão - atuando como a principal referência local quando se tratava de comércio de “Tudo para a sua obra”, *slogan* da organização na época. Nesse momento, a empresa passou a se chamar “Lojão da Construção”.

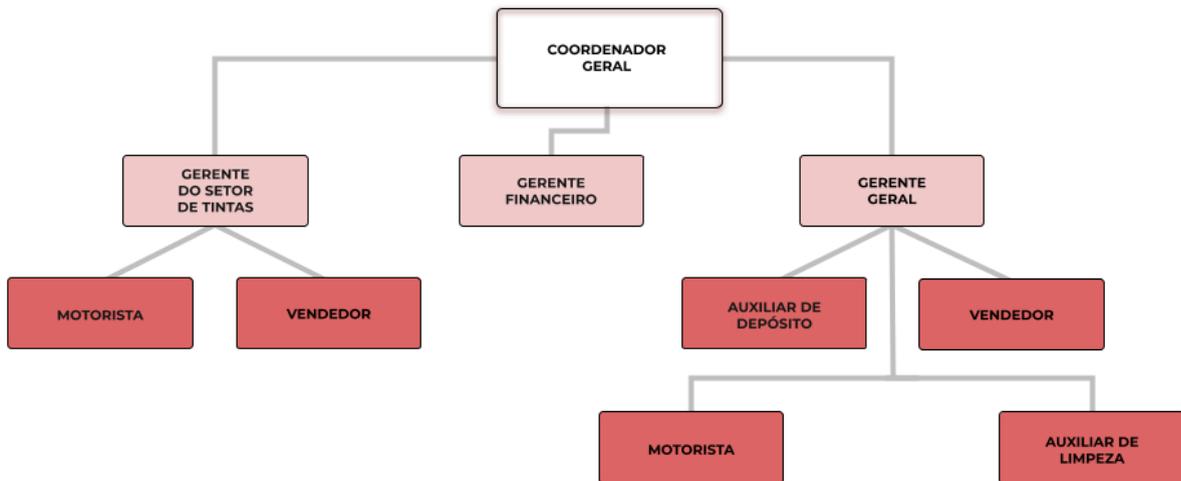
Em 2014, com aproximadamente 45 funcionários, passou pelo processo de separação de sociedade, mantendo, assim, apenas uma loja, com aproximadamente 900m² de área de exposição de produtos, em frente ao principal *shopping* da cidade. Nesse momento de grande tensão, os esforços foram redirecionados com intuito de organização da nova equipe e processos, bem como de sobrevivência e adaptação.

Em 2021, influenciada pelos desdobramentos da pandemia, a organização começa a vender *online*, sendo a plataforma do Mercado Livre a única utilizada intensivamente. Existiram movimentos para a criação de um *site* próprio, porém o mesmo ainda não saiu da idealização.

Hoje, completando 40 anos de atuação, a empresa foca nas vendas de acabamentos, trabalhando com as marcas mais renomadas do mercado, isto é, “O

melhor para a sua obra”, e comercializando pisos, tintas, conexões, metais, louças e acessórios para cozinha e banheiro. A equipe é formada por 17 pessoas, sendo elas, em sua maioria, vendedores, auxiliares de depósito e motoristas (vide organograma da Figura 11), uma vez que a empresa, além do atendimento personalizado, fornece também entrega gratuita na região da AMUREL (Associação de Municípios da Região de Laguna), através de seus próprios veículos.

Figura 11: Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pela autora.

Atualmente, a empresa enfrenta problemas de gestão, majoritariamente, causados pela inexistência de objetivos e metas que definam e orientem como a equipe irá atuar nos próximos anos. Dessa forma, consequências são percebidas pelos gestores, como a ausência de uma cultura organizacional voltada para comprometimento e resultados, queda no faturamento da loja física, alta inadimplência dos clientes, balanço de estoques impreciso e métricas incontroláveis.

No tópico 4, a empresa será melhor detalhada, por meio da apresentação dos diagnósticos interno e externo, compilados na matriz SWOT.

3.2 COLETA DE DADOS

Pode-se dizer que, em termos de coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois vale-se tanto de dados de gente quanto de dados de papel. Com efeito, nos estudos de caso os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos (Gil, 2002, p.141).

Para o desenvolvimento do planejamento estratégico, é importante que sejam realizados dois diagnósticos - dos ambientes externo e interno - para que subsidiem, com informações críveis e atuais, baseadas em dados, o plano que será desenvolvido. Para o diagnóstico externo, foram pesquisados dados setoriais (econômicos, legais, sociais, entre outros), assim como analisados clientes, fornecedores e concorrentes.

Quadro 1: Técnicas de coleta de dados

Dimensão	Objetivo	Como?	Onde/quem?
Análise macroeconômica.	Entender se o mercado está favorável à atuação das empresas do ramo.	Análise documental.	Fontes secundárias: Órgãos reguladores, associações do ramo da construção, Governo.
Análise dos fatores críticos de sucesso.	Identificar os fatores que levam à satisfação do cliente.	Entrevistas estruturadas.	Fontes primárias: Clientes.
Análise dos fornecedores.	Compreender o poder dos fornecedores no mercado.	Análise documental.	Fontes primárias: Fornecedores.
Análise dos concorrentes.	Entender como os concorrentes se comportam em relação aos fatores críticos de sucesso.	Visita aos concorrentes para observação sistemática e experiencial.	Fontes primárias: Concorrentes. Fontes secundárias: Sites institucionais.
Diagnóstico interno.	Identificar os pontos fortes e fracos da organização estudada.	Análise documental; Entrevistas não estruturadas; Observação <i>in loco</i> .	Fontes primárias: Proprietário; Funcionários; Visitas à empresa; Plataforma do Mercado Livre.
Premissas básicas da organização.	Construir as premissas direcionadoras da empresa, como missão, visão, propósito e valores.	Entrevistas não estruturadas.	Fontes primárias: Proprietário; Funcionários.

Fonte: Elaborado pela autora.

No caso da análise de clientes, fornecedores e concorrentes, quanto à amostragem, ela se deu de maneira não probabilística, por conveniência e por julgamento.

Os clientes foram selecionados a partir de sua presença física na loja entre os dias 13/05 e 15/05/2024, período em que a pesquisadora realizou as entrevistas

estruturadas, que ocorreram até o momento em que as respostas começaram a se repetir, atingindo o ponto de saturação da pesquisa. Todos assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que está disponível em anexo, em conjunto com as perguntas utilizadas. Através das respostas, foi possível definir os fatores críticos de sucesso preponderantes no processo de compra de materiais para construção, bem como registrar a opinião dos consumidores em relação ao Lojão da Construção.

Os concorrentes foram selecionados na cidade de Tubarão e nas cidades do entorno. A análise dos dados coletados possibilitou a construção de uma Matriz de Perfil Competitivo. No caso dos fornecedores, foram priorizados aqueles com os quais mais negociações e compras são realizadas. Além da descrição detalhada, um quadro demonstra as relações de poder existentes entre comprador e fornecedor, em termos de prazo, negociação e formas de pagamento.

O diagnóstico interno contou com a análise da estrutura física e organizacional da empresa, realizada através da observação *in loco*. O sistema interno, estoque e vendas foram avaliados através da opinião dos colaboradores, gerência e proprietário, bem como observação *in loco*. A gestão financeira foi analisada através de conversas com a gerente financeira e o proprietário. O *marketing* foi avaliado a partir da observação das mídias sociais da empresa, bem como conversas com o proprietário sobre estratégias passadas. Por fim, as vendas *online* foram avaliadas através de dados provenientes da plataforma do Mercado Livre e opiniões da gerência geral e proprietário.

Após o diagnóstico realizado, foi utilizada a matriz SWOT para analisar, de forma a evidenciar as oportunidades e ameaças do ambiente externo, as forças e fraquezas do Lojão da Construção. Essa matriz foi construída em conjunto com a gerência e proprietário da empresa. A partir da matriz, foi elaborado o plano estratégico propriamente dito.

Por fim, o plano foi desenvolvido com a participação do proprietário, do gerente geral, da gerente financeira e do gerente do setor de tintas. Foram duas reuniões, somada a uma terceira, quando ocorreu a apresentação dos resultados finais. Outrossim, o proprietário, como pai da autora, foi acessado ainda mais vezes, informalmente, para sanar dúvidas e validar ideias.

4 PLANO ESTRATÉGICO DA EMPRESA LOJÃO DA CONSTRUÇÃO

Após os diagnósticos e inúmeras discussões que contaram com diferentes níveis de participação, desenvolveu-se o plano apresentado a seguir.

4.1 RESULTADO DO DIAGNÓSTICO EXTERNO

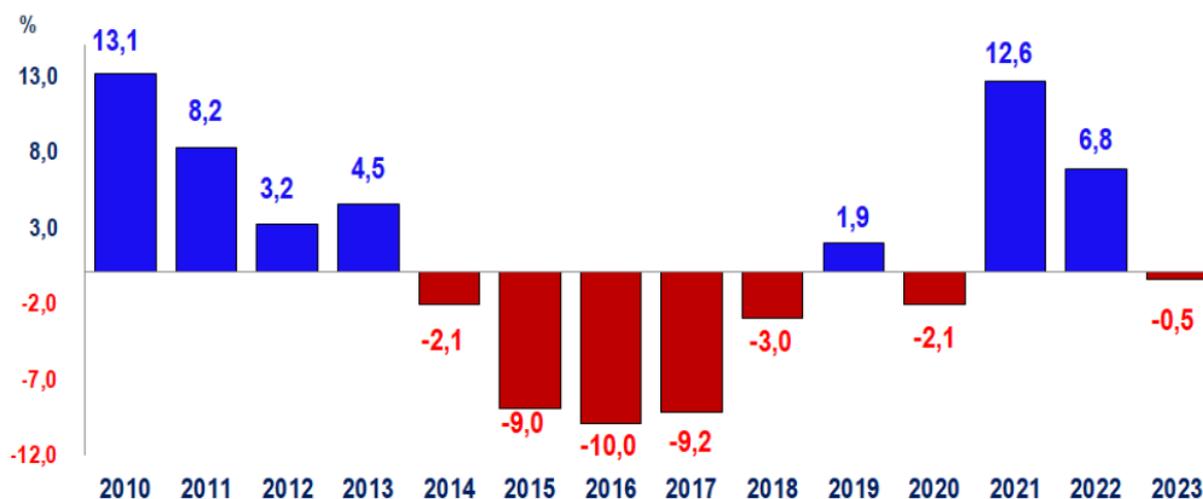
O diagnóstico externo da empresa conta com a análise macroeconômica, isto é, aspectos legais, econômicos, tecnológicos, demográficos, sociais e ambientais que influenciam o mercado em que a empresa atua e, conseqüentemente, suas operações e resultados individuais.

Ademais, analisou-se complementarmente importantes *stakeholders*: clientes, concorrentes e fornecedores, que, através de suas preferências e ações, interferem fortemente nas decisões da organização.

4.1.1 Análise Macroeconômica

Mesmo com os desdobramentos da pandemia do Coronavírus, o setor da construção no Brasil obteve crescimento exponencial nos anos de 2021 e 2022, o que não era visto desde os anos iniciais da década de 2010 (Figura 12). Já no ano de 2023, “a taxa de juros em patamares elevados, a desaceleração de pequenas obras e reformas e também a demora das novas condições do Programa Minha Casa Minha Vida” (CBIC; SENAI, 2024, p.3) corroboraram para um resultado negativo, isto é, decréscimo do PIB em 0,5%.

Figura 12: Evolução da variação % do PIB da Construção Civil 2010-2023



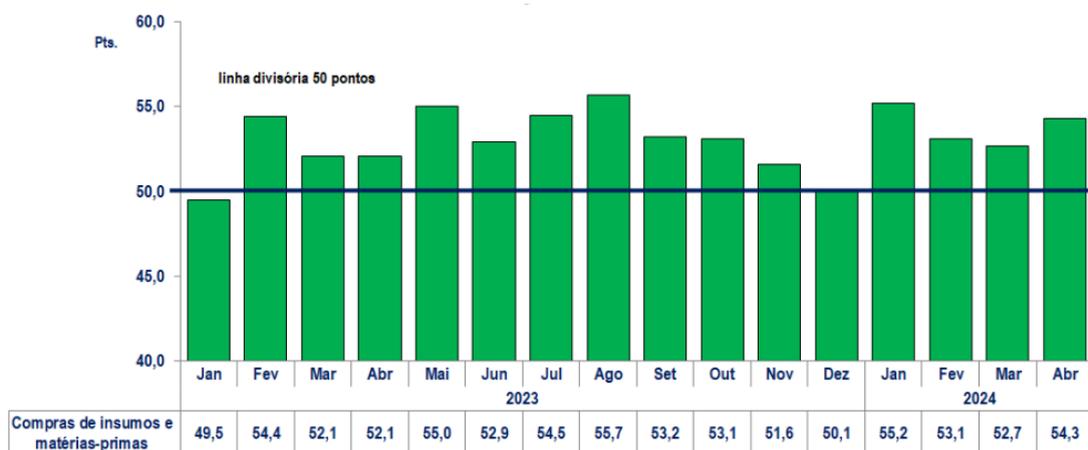
Fonte: CBIC; SENAI, 2024, p.3 adaptado de IBGE, 2023.

Para o ano de 2024, a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) (2024) apontam para um possível crescimento do PIB em 2,3%, superando até a expectativa para o PIB Brasil deste ano. Essa previsão se dá por alguns fatores notados por especialistas econômicos, que serão descritos a seguir.

Primeiramente, o crescimento no índice de expectativa de novos empreendimentos e serviços da construção influencia a necessidade de mão de obra no setor, que, desse modo, aumentou de 2,652 milhões de trabalhadores para 2,829 milhões durante o período de fevereiro/2023 a fevereiro/2024. São novas vagas abrindo em todos os 3 principais segmentos: construção de edifícios, obras de infraestrutura e serviços especializados para construção (CBIC; SENAI, 2024).

Além da mão de obra, a busca por insumos e matérias-primas também tende a se manter otimista, conforme a Figura 13, estando acima do nível considerado mínimo (50,0 pontos) nos meses iniciais de 2024. Nesse contexto, há uma perspectiva positiva para o Lojão da Construção, justamente porque comercializa materiais para acabamentos de construções.

Figura 13: Evolução do índice de expectativa de compras de insumos e matérias-primas da Construção no Brasil - jan/2023 a abr/2024



Fonte: CNI, 2024 apud CBIC; SENAI, 2024, p. 18.

Outros elementos como “a redução da taxa de juros, as novas medidas do Programa Minha Casa, Minha Vida, a inflação em menor patamar são alguns dos fatores que ajudam a justificar este resultado” (CBIC; SENAI, 2024, p.16).

Em contrapartida, os custos elevados dentro do setor de construção são vistos como um aspecto prejudicial. A Agência CBIC (2024) “destaca que desde

janeiro de 2020 até março de 2024, o INCC aumentou 41,05% e o IPCA, 29,11%, enquanto os custos com materiais e equipamentos cresceu 58,58% e, com a mão de obra, a alta foi de 32,02% no mesmo período”. Isso demonstra que os custos com materiais para construção, traduzidos no INCC (Índice Nacional da Construção Civil) cresceram mais aceleradamente do que os custos com produtos básicos, do IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo).

Em termos de localização geográfica, pode-se afirmar que o Lojão da Construção está situado em uma cidade com grande capacidade de crescimento, marcada por diversos novos empreendimentos imobiliários que fomentam o setor da construção (Prefeitura de Tubarão, 2021). Não é à toa que a cidade está entre as 100 melhores para realizar negócios imobiliários no Brasil (Figura 14), ganhando até de Balneário Camboriú, fortemente conhecida pelos seus arranha céus. O *ranking* foi realizado pela consultoria Urban Systems, analisando diversos indicadores, como infraestrutura e mobilidade, de cidades brasileiras com mais de 100 mil habitantes (Garrett, 2022).

Figura 14: Melhores cidades para fazer negócios no mercado imobiliário

Posição		Município	UF	IQM
2022	2021			
1	1	São Paulo	SP	7,054
2	2	Rio de Janeiro	RJ	4,065
3	4	Brasília	DF	3,783
4	5	Manaus	AM	3,259
5	7	Salvador	BA	3,244
6	6	Goiânia	GO	3,004
7	24	Fortaleza	CE	2,925
8	8	Curitiba	PR	2,835
9	3	Belo Horizonte	MG	2,821
10	13	São Bernardo do Campo	SP	2,789
71	-	Tubarão	SC	2,221

Fonte: Garrett, 2022.

A cidade de Tubarão está localizada no estado de Santa Catarina, que fomenta a venda de produtos através de plataformas *online* por meio de um subsídio que “concede crédito presumido, em substituição aos créditos efetivos, nas operações interestaduais de venda direta a consumidor final não contribuinte do imposto, realizadas por meio da internet ou por serviço de telemarketing” (Secretaria do Estado da Fazenda, 2021, p.1). Esse fator é positivo para o Lojão da Construção, que tem, desde 2023, a maior parte do seu faturamento proveniente de canais de venda digitais.

Em resumo, a análise apresenta um ambiente macroeconômico promissor para os negócios realizados pela empresa estudada, com indicadores positivos para o mercado da construção em nível nacional, mas também municipal.

4.1.2 Fatores críticos de sucesso

O Lojão da Construção, por estar localizado no centro da cidade de Tubarão e nas proximidades do bairro Vila Moema, atende um segmento de clientes mais preocupado em ser bem atendido e comprar produtos de qualidade elevada. Além disso, atrai consumidores que apreciam a comodidade da localização da empresa, em frente ao único *shopping center* da cidade, e do seu amplo estacionamento.

Para comprovar os pontos mencionados acima, foram realizadas 12 entrevistas, com 12 clientes aleatórios da organização. Desse modo, foi possível identificar os fatores mais relevantes no momento da compra de materiais para construção, que, evidentemente, são definidos pelos consumidores.

A maior parte dos respondentes foram homens residentes em Tubarão ou região, casados e com mais de 50 anos de idade. Alguns pontos mencionados foram unânimes, como a preferência pela qualidade em detrimento do preço, assim como a importância da marca e do atendimento técnico no processo decisório da compra. Outrossim, o desconto à vista é mais importante do que o parcelamento, e a entrega é essencial em caso de compras volumosas e pesadas, como bacias sanitárias, pisos cerâmicos e porcelanatos.

Conforme a Tabela 1, dividida em critérios (numerados de 1 - muito importante a 10 - pouco importante) e entrevistados (que foram identificados através de suas profissões), é possível observar e classificar, em ordem de relevância, os fatores críticos de sucesso durante a compra de material para construção em

empresas varejistas. Foi calculada a média de atribuição de importância para cada critério, sendo preferidos aqueles com menores valores resultantes. O ponto mais importante é a diversidade de produtos, seguido pelo preço e atendimento técnico. Localização, entrega própria e diversidade de marcas também obtiveram certa relevância. Os fatores menos relevantes foram opção de compra *online* e recomendação de profissionais habilitados. Isso não exclui a relevância das vendas *online* no contexto atual, no entanto, os consumidores já adaptados a comprar fisicamente ainda possuem apreço pelo contato com vendedor e produto antes da aquisição efetiva.

Tabela 1: Fatores Críticos de Sucesso

Critério	Média	Empresário	Aposentado	Agricultor	Médica	Construtor	Professor	Supervisor	Engenheiro	Representante 1	Representante 2	Pintor	Corretor
Diversidade de produtos	2,42	2	3	4	2	6	1	3	3	1	1	1	2
Preço	3,75	1	1	3	7	1	2	1	7	5	7	3	7
Atendimento técnico	4,25	5	4	2	1	2	6	8	1	4	8	5	5
Localização	5,17	3	6	6	5	5	7	5	4	6	3	9	3
Entrega própria	5,25	7	2	5	3	4	9	4	8	7	5	8	1
Diversidade de marcas	5,33	4	8	8	8	3	10	7	2	2	6	2	4
Facilidades no pagamento	5,75	6	5	7	6	8	5	2	6	9	2	7	6
Estacionamento gratuito	6,25	9	7	1	4	7	8	6	9	8	4	4	8
Recomendação de profissionais habilitados	7,92	10	10	10	9	10	4	10	5	3	9	6	9
Opção de compra <i>online</i>	8,92	8	9	9	10	9	3	9	10	10	10	10	10

Fonte: Elaborado pela autora.

Com os fatores críticos de sucesso definidos, é possível analisar a performance dos concorrentes, bem como do Lojão da Construção, em alcançá-los e promover a satisfação do cliente.

A empresa estudada também foi avaliada durante as entrevistas com os 12 clientes aleatórios. Quando questionados se recomendariam a loja e porque, oito respondentes mencionaram que o atendimento de excelência é um diferencial. Variedade de produtos, preço condizente com o mercado e qualidade das mercadorias foram citadas 4 vezes cada uma. Por fim, a localização foi mencionada 3 vezes, assim como distribuição e *layout* da loja. Estabilidade financeira foi citada uma vez. Como pontos de melhoria, o sistema interno poderia ser mais ágil e eficiente, assim como todos os vendedores deveriam ter um contato no WhatsApp.

Além disso, o Lojão da Construção entrega gratuitamente, tem estacionamento próprio, bem como indica encanadores e pintores. Trabalha com uma variedade de marcas e produtos, no entanto, não vende material pesado,

telhas, tijolos, portas e artigos em madeira ou alumínio. Nos pagamentos, ganha 15% de desconto o cliente que paga com PIX ou dinheiro, 12% de desconto no cartão de crédito (1 vez) ou débito, 11% de desconto em 2 vezes, 10% de desconto em 3 vezes e assim sucessivamente até chegar em 1% de desconto em 9 vezes. De 10 a 12 vezes, não há descontos.

4.1.3 Análise da concorrência

Na cidade de Tubarão, existe uma infinidade de empresas que vendem algum produto voltado para a construção. Considerou-se concorrentes diretos aqueles com a mesma proposta do Lojão da Construção, isto é, proporcionar um ambiente com um pouco de tudo que o consumidor possa precisar. Nesse contexto, entram: Cassol Centerlar, Lojas Quero-Quero, Raffinare, Nandi Casa & Construção, PP Construcenter, Tubarão, Renovar, RB e Quevedo, Vilson, Nelson, Mendes e Machado e Cia da Construção.

Foram considerados concorrentes indiretos aqueles que vendem alguma categoria de produto, especializando-se nela. Nesse sentido, para pintura, existe o Palácio das Tintas, Ponto das Cores, Dani Tintas, Color Mix e PP Colors. Para metais, há a Metal Arte e a Metal e Co. Para ferragens, pode-se citar Só Ferragens, De Pieri Fechaduras e Acessórios e Casa das Fechaduras. Para materiais elétricos, há a CELESP, Luminar, Eletrons, JB Boteguinha, Eletro Alves e JK. Para tubos e conexões, há a Casa das Conexões e a Casa do Encanador. Para ferramentas, tem-se a Delupo, Lubrafer, MGF, Servilar e CLEIMAQ. Para pisos e revestimentos, há o Fernandes Telhas e Acabamentos, Feirão de Pisos Sachetti, Portobello Shop, Lessa Porcelanato, Reveste e Mais, Nova Decorações e Pisart.

Segue análise dos concorrentes diretos do Lojão da Construção:

Nandi Casa & Construção: localizada no bairro Oficinas; grande equipe comercial com bom atendimento, sabiam explicar com precisão; tem tudo menos madeira, isso significa que vendem também balcão para cozinha, portas e janelas de alumínio, telhas, piso vinílico, material pesado, entre outros. Foi uma das maiores variedades de produtos e marcas encontrada na cidade; não tem estacionamento próprio; tem os produtos a pronta entrega; indicam profissionais habilitados para instalar os produtos; tem *site* para compra *online*; tem uma segunda loja na cidade de Capivari de Baixo; possuem entrega própria, mas cobram dependendo do valor e

da localização. Em Tubarão, geralmente é gratuita; parcelamento em até 10 vezes sem juros e possibilidade de desconto em compras à vista.

Renovar: localizada no bairro Oficinas; loja quase vazia, poucas marcas e produtos; poucas opções a pronta entrega; não indicam profissionais habilitados; não tem estacionamento próprio; poucos atendentes, mas que souberam explicar e sanar as dúvidas; tem *site* para vendas *online*; vendem material pesado e acabamentos; entrega gratuita; parcelamento em até 10 vezes, com parcela mínima de 50 reais; desconto à vista depende do orçamento.

Raffinare: localizada no bairro Oficinas; bom atendimento técnico; tem os produtos a pronta entrega; indicam profissionais habilitados; entrega gratuita na região; não trabalham com material pesado; há diversidade de marcas; não tem estacionamento próprio; não tem *site* para vendas *online*; parcelamento em até 10 vezes e possibilidade de desconto em compras à vista.

Tubarão: localizada no bairro Dehon; estrutura e disposição mais simples dos produtos, percebe-se que trabalham com produtos mais baratos e de menor qualidade; nem todos os atendentes tinham bom atendimento técnico; indicam profissionais habilitados; tem estacionamento próprio; tem os produtos a pronta entrega; menor variedade de marcas; não tem *site* para vendas *online*; entrega gratuita nos bairros próximos; 3% de desconto em material pesado ou 5% em produtos no geral para pagamentos em PIX ou dinheiro; possibilidade de pagamento em até 12 vezes com juros.

PP Construcenter: localizada no bairro Morrotes; bom atendimento técnico; boa diversidade de marcas; tem estacionamento; loja organizada; tem os produtos a pronta entrega; não indicam profissionais habilitados, porque tiveram problemas com isso no passado; mostram um *site* que não funciona; não vendem material pesado, apenas acabamentos; possuem entrega própria, que, dependendo do local e da quantidade, pode ser gratuita; parcelamento em até 10 vezes.

Cassol Centerlar: localizada no bairro Humaitá; loja ampla e organizada; maior estacionamento próprio entre todos os concorrentes visitados; tudo para construção: material pesado, telhas, portas, entre outros; variedade de marcas; mais do que só construção, vendem também eletrodomésticos, pneus e decoração; apesar de que a empresa não é conhecida pelo seu atendimento, a filial em Tubarão conta com vendedores desde a porta de entrada; tem *site* para vendas *online*; valor

da entrega é cobrado a parte; parcelamento em até 6x sem juros, possibilidade de desconto à vista e cartão Cassol que parcela em até 30 vezes.

Floriano: localizada no centro da cidade; atendimento feito pelos filhos adolescentes do proprietário, sem muito conhecimento ou técnica; pouca variedade de marcas, mas boa variedade de produtos; alguns produtos não estão disponíveis a pronta entrega; não tem *site* para vendas *online*; não tem estacionamento; entregam gratuitamente em Tubarão; parcelamento em até 3 vezes sem juros e possibilidade de desconto à vista.

Considerando as diferentes marcas, que levam a níveis distintos de qualidade e preço, não foi possível encontrar um produto sequer que todos os 7 concorrentes, mais o Lojão da Construção, vendessem em comum. Pensando que nem todos comercializam produtos mais caros, foram selecionadas torneiras e chuveiros elétricos da Hydra, Lorenzetti e Zagonel para comparação. Os preços à vista foram considerados, a média entre os valores foi calculada e as empresas que oferecem um preço abaixo da média receberam a cor verde no preço do determinado produto, conforme a Tabela 2.

A empresa Renovar, apesar de pouca variedade de produtos, apresentou os preços mais baixos de todos, com evidente adoção de estratégia de custo, sendo essa uma fonte de vantagem competitiva potencial. Em contrapartida, Tubarão e Floriano não apresentaram preços abaixo da média. As demais empresas obtiveram oscilações, a depender do produto comercializado. Ademais, apesar de sua grandiosidade, a Cassol não apresentou os menores preços, inclusive, estando acima da média em alguns deles.

Tabela 2: Comparativo entre os preços dos concorrentes e do Lojão da Construção

PRODUTO	LOJÃO	NANDI	RENOVAR	RAFFINARE	TUBARÃO	FLORIANO	PP	CASSOL	MÉDIA
Torneira Elétrica Lumen Branca Hydra 5500W	268,9 ou 228 à vista	289,9 ou 275,4 no PIX	179,9 ou 170,9 no PIX	-	270	-	225	199,9	228,20
Ducha Top Jet Eletrônica 7500W Lorenzetti	182,9 ou 155,5 à vista	169,9 ou 161,4 no PIX	119,9 ou 114 no PIX	-	-	-	169	149,9	149,96
Chuveiro Acqua Storm Ultra Preto e Cromado	559,9 ou 475,9 à vista	-	449 ou 426,55 no PIX	-	-	-	-	609,9	504,12
Torneira Elétrica Versátil Branca Lorenzetti	214,9 ou 182,6 à vista	229,9 ou 218,4 no PIX	199 ou 189 no PIX	-	-	-	247,5	219,9	211,48
Aquecedor Elétrico Versátil 5500W Lorenzetti	289,9 ou 246,4 à vista	289,9 ou 275,4 no PIX	-	290 ou 260 à vista	351	360	270 ou 255 à vista	259,9	286,81
Chuveiro Advanced Eletrônica 7500W Lorenzetti	209,9 ou 178,4 à vista	197,9 ou 188 no PIX	-	210 ou 178,5 à vista	217	-	-	209,9	194,36
Torneira Elétrica Luna Branca Zagonel	169,9 ou 144,4 à vista	-	-	-	-	165	-	-	154,70
Chuveiro Loren Shower Lorenzetti	128,9 ou 109,5 à vista	119,9 ou 113,9 no PIX	-	-	136,5	-	-	99,9	114,95
Torneira Prima Branca de Bancada Zagonel	286,9 ou 243,9 à vista	-	-	310 ou 263,5 à vista	-	-	-	-	253,70

Fonte: elaborado pela autora com dados de 2024.

Quanto aos concorrentes indiretos:

Lessa Porcelanato: bom atendimento técnico; indicam pedreiro para instalação; loja organizada; diversas marcas disponíveis, tanto de pisos cerâmicos e porcelanatos, quanto de materiais para instalação; nem tudo está disponível a pronta

entrega, alguns produtos levam uns 10 dias para chegar; não tem estacionamento próprio; não tem *site* para vendas *online*; entregam gratuitamente em Tubarão; dependendo do valor, parcelamento em até 10 vezes e possibilidade de desconto em compras à vista.

Luminar: estão fechando as portas, porque a competição com os produtos vendidos online ficou inviável para a empresa; só tinha um vendedor, a loja estava desorganizada, com poucos produtos, todos com grandes descontos; tem estacionamento próprio.

De Pieri Fechaduras: bom atendimento técnico; produtos a pronta entrega; tem estacionamento próprio; grande diversidade de marcas de fechaduras, maçanetas e puxadores; tem *site* para vendas *online*.

Dani Tintas: bom atendimento técnico; tem os produtos a pronta entrega; loja pequena, sem muita mobilidade para os clientes; presença de um cachorro solto na loja, o que não agrada todos os clientes; indicam pintor; não tem estacionamento próprio; não tem *site* para vendas *online*.

Pode-se fazer um paralelo entre os fatores críticos de sucesso do setor e os concorrentes diretos analisados, sendo assim, observa-se na Tabela 3, a avaliação da pesquisadora quanto a estes aspectos. Nessa tabela comparativa, as notas de avaliação das empresas são atribuídas entre 1 e 4, sendo 4 a nota mais alta, representando excelência na satisfação do determinado fator crítico de sucesso. A respeito dos pesos, os 3 principais fatores críticos de sucesso, mais representativos, receberam 60% do peso total, sendo dividido em ordem de relevância - diversidade de produtos, o fator mais importante, preço, o segundo mais importante, e atendimento técnico, o último. Dessa forma, sobraram 40%, que foram divididos igualmente entre os demais fatores.

Tabela 3: Comparativo de desempenho dos concorrentes diretos frente os FCS

FCS	PE-SO	LOJÃO DA CONSTRUÇÃO		NANDI CASA & CONSTRUÇÃO		RENOVAR		RAFFINARE		TUBARÃO		PP CONSTRUCENTER		CASSOL CENTERLAR		FLORIANO	
		De-sempenho	Resultado	De-sempenho	Resultado	De-sempenho	Resultado	De-sempenho	Resultado	De-sempenho	Resultado	De-sempenho	Resultado	De-sempenho	Resultado	De-sempenho	Resultado
Diversidade de produtos	0,30	3	0,90	4	1,20	2	0,60	3	0,90	3	0,90	3	0,90	4	1,20	3	0,90
Preço	0,20	3	0,60	2	0,40	4	0,80	2	0,40	1	0,20	1	0,20	2	0,40	1	0,20
Atendimento técnico	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40	4	0,40	1	0,10
Localização	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Entrega própria	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32
Diversidade de marcas	0,08	3	0,24	4	0,32	1	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32	4	0,32	2	0,16
Facilidade no pagamento	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32	2	0,16
Estacionamento gratuito	0,08	4	0,32	1	0,08	1	0,08	1	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	1	0,08
SOMA	1	-	3,42	-	3,2	-	2,76	-	2,82	-	2,76	-	2,94	-	3,44	-	2,16

Fonte: elaborado pela autora com dados de 2024.

Durante a coleta de dados, percebeu-se alguns diferenciais dos concorrentes em relação ao Lojão da Construção. Primeiramente, o investimento em *marketing*. Concorrentes com bom posicionamento, como Nandi e Raffinare, participam constantemente de eventos relacionados ao mercado da construção, principalmente quando acontecem na cidade de Tubarão. Além de participarem de eventos de terceiros, também promovem seus próprios, como o *workshop* “Aprenda mais”, organizado pela Nandi com intuito de gerar capacitação aos profissionais da área. Ademais, já divulgaram suas marcas em *outdoors* pela cidade, possuem mais seguidores no Instagram e, inclusive, possuem *jingle* próprio, que toca enquanto você é atendido na loja, assim como em outras propagandas.

A variedade de marcas também é um ponto de atenção para o Lojão da Construção. O gerente geral afirma que, com a experiência, a empresa foi capaz de escolher e manter os fornecedores de melhor qualidade. Talvez, seja uma boa perspectiva para reduzir custos com estoques ou reclamações decorrentes de produtos de menor qualidade. No entanto, os clientes apontaram que um dos fatores críticos de sucesso é justamente a diversidade; diversidade essa encontrada com maior ênfase nos concorrentes. Desse modo, é importante reavaliar esse ponto.

A construção da nova loja da Cassol, em Tubarão, representa um marco para as pequenas empresas do setor. Antes de sua chegada, considerava-se que o Lojão da Construção era a empresa mais representativa na cidade, no entanto, isso mudou, sendo que a presença desse novo ator no mercado representa uma ameaça importante. O poder econômico, estabilidade financeira e poder de barganha de uma empresa que conta com 18 megalojas em toda Santa Catarina e mais 18 pontos no Rio Grande do Sul e Paraná é extremamente maior e mais notável.

4.4.4 Análise dos fornecedores

Os fornecedores são relevantes *stakeholders* para qualquer organização e, no caso de empresas varejistas, que não possuem processos de produção, ditam, quase que completamente, o desempenho da empresa varejista frente a importantes fatores críticos de sucesso, como prazo, preço e qualidade dos produtos. Muito depende do fornecedor, se não quase tudo, tendo a empresa que agregar valor nos serviços, como atendimento e entrega.

Em compensação, o setor de materiais de construção é marcado por uma gama de opções de fornecedores, o que acaba possibilitando a escolha por qualidade, preço, melhores negociações e prazo de entrega, por parte dos varejistas. Nesse caso, o nível de barganha dos compradores acaba aumentando.

São mais de 50 fornecedores distintos provendo mercadorias diversas para o Lojão da Construção. Para facilitar a avaliação, estes foram separados por categoria, sendo selecionados para análise mais aprofundada, os mais representativos em termos de compras e vendas.

Na categoria da pintura (tintas e acessórios), a empresa trabalha com Tintas Renner, Inkor, Condor, Atlas, Sayerlack e Sherwin-Williams (sendo a última, até que os estoques acabem). A Tintas Renner é a marca mais procurada e comercializa tintas, esmaltes e látex, que, usualmente, são de excelente qualidade e não apresentam problemas. O representante comercial da empresa vai até o Lojão da Construção para apresentar os produtos e negociar. Oferecem bônus para todas as compras realizadas até o dia 15 do mês, além disso, comprar grandes volumes proporciona descontos progressivos. A entrega é rápida, em média, 3 dias úteis após o faturamento da Nota Fiscal. Há boas opções de parcelamento e proporcionam ágil assistência técnica. A empresa não comercializa seus produtos através de *sites* próprios. Em termos de acessórios para pintura, como pincéis e rolos, o principal fornecedor é a Atlas, que também comercializa torneiras, assentos e materiais hidráulicos (não adquiridos pelo Lojão da Construção). Para o gerente, é a marca com a melhor qualidade. O representante passa mensalmente, possuem entrega rápida e estão cada vez mais diversificando as opções voltadas à pintura. A empresa não tem loja *online*.

Na categoria de móveis para banheiro, Mazzu, Venturi, Balcony, Bertazoli e Ozini são os fornecedores. Os gabinetes da Mazzu são os mais vendidos, devido à qualidade e diversidade de modelos e cores. A empresa possui representantes comerciais, fornece descontos e bons prazos nas negociações e entrega os produtos de uma semana para outra. Ademais, possui assistência técnica. Basta mandar foto do produto com problema que enviam uma peça nova e recolhem a antiga. A empresa não vende seus produtos virtualmente.

As marcas de reparos são Astra, Censi, Blukit e Roco. A Astra é mais conhecida nacionalmente, enquanto a Blukit é mais conhecida na região onde o

Lojão da Construção está localizado. A Astra possui a linha de assentos mais completa do Brasil em termos de modelos e cores. Possui representantes comerciais e boas negociações, sempre informam quando os preços irão subir. Atualmente, a entrega está mais demorada e passa de duas semanas, porque estão com falta de mão de obra. Possui bom custo-benefício, como os produtos são de plástico, qualidade e preço são mais baixos. A assistência técnica é feita diretamente com eles, basta o cliente entrar em contato. Eles possuem loja *online*, vendendo também para consumidores finais, o que pode prejudicar a competitividade dos revendedores. Já a Blukit não comercializa seus produtos através de *sites* próprios, entregam em cerca de 48h, oferecem descontos, possuem representantes comerciais e proporcionam uma excelente qualidade.

Na categoria de produtos elétricos, como chuveiros, torneiras e aquecedores de água, tem-se as marcas Hydra, Lorenzetti e Zagonel. A Lorenzetti é a mais conhecida e apresenta a melhor qualidade. A entrega leva, em média, 7 dias. Possuem representantes comerciais e boas negociações, que envolvem descontos ou bonificações. A maior parte dos problemas decorre de instalações mal feitas ou fora do padrão estipulado pela fabricante. Para minimizar as trocas, o Lojão da Construção montou uma bancada de testes. De qualquer forma, a empresa possui assistência técnica. Não vendem através de *sites* próprios.

Na categoria de revestimentos cerâmicos, os fornecedores são: Portinari, Ceusa, Itagres, Elizabeth, Via Rosa, Gaudi, Cejatel, Savane, Pisoforte e Incopisos. O Lojão da Construção está reduzindo as compras, visto que os pisos ocupam muito espaço, quebram facilmente e, cada vez mais, as fabricantes estão vendendo diretamente ao cliente, sem o intermédio dos varejistas. A Portinari é o principal fornecedor e possui tanta qualidade que nem os pisos comerciais, que não passaram nos testes, apresentam problemas. Por isso, é um produto mais caro, com valor agregado. Como o Lojão da Construção não realiza mais muitas compras, a negociação não é tão positiva. Em contrapartida, todo mês a marca disponibiliza descontos em determinados produtos, fazendo campanhas aproveitáveis. A entrega é terceirizada ou feita pelos próprios compradores, através de agendamento, e, em geral, os produtos já estão disponíveis para buscar.

As ferragens (fechaduras, maçanetas e dobradiças) são produzidas pela Stam, Isero, Synter ou Arouca e não são produtos muito comercializados pelo Lojão

da Construção. A marca mais vendida é a Synter, que trabalha com linhas em Inox, bastante resistentes. A negociação depende do volume comprado, a entrega é ágil e os produtos defeituosos são trocados através do representante comercial.

Na categoria de materiais elétricos (interruptores, lâmpadas e painéis de LED), os fornecedores são Fame, Taschibra e Lorenzetti. A Fame é a marca que mais vende. A empresa possui representantes comerciais e assistência técnica. Quando precisam bater metas, dão desconto para comprar mais. Os produtos são de boa qualidade, as reclamações não são usuais e eles não vendem através de *sites* próprios.

Em termos de tubos e conexões, Tigre e Fortlev são as marcas comercializadas. A Tigre é a marca mais conhecida, mais cara e de melhor qualidade. As negociações dependem do volume comprado e, usualmente, o Lojão da Construção compra pouco. A entrega é rápida, há representação comercial e os produtos não são vendidos *online*. Já a Fortlev é mais forte em questão de reservatórios e caixas d'água.

As ferramentas são fornecidas por Stanley, Hagader e Mister, sendo a última mais vendida. Nesse caso, as compras são realizadas através da Distribuidora Nacional, que possui catálogos e representantes comerciais. A entrega é rápida (cerca de dois dias) e há descontos na compra de volumes maiores.

Na categoria de tanques para lavanderia, existe a opção de fibra, comercializada pela Fiberblu, e a opção em pedra, comercializada pela Venturi. A marca Fiberblu vende mais. Os produtos possuem boa qualidade, assim como há representantes comerciais, campanhas de desconto mensais e entregas rápidas. As trocas são feitas diretamente pelo fabricante.

Os metais representam boa parte do faturamento do Lojão da Construção e são fornecidos por Deca, Docol, Lexxa Bagno, Marchezan, Incepa, Celite, Fani, Lorenzetti e Tramontina. A Docol é a que mais vende. A empresa possui representantes comerciais e produtos de excelente qualidade, proporcionando, inclusive, garantia vitalícia. Todo mês há uma lista de produtos em promoção e, se disponível em estoque, as mercadorias chegam rapidamente. Cada comprador possui uma classificação e o Lojão da Construção entra como boutique e pode revender linhas de alto padrão. Já os produtos mais convencionais e baratos, são comprados através da Distribuidora Nacional, por ser mais benéfico financeiramente.

A Deca é outro grande fornecedor, com qualidade tão boa quanto a Docol. A empresa proporciona negociação de preços, listas de produtos em promoção e lançamentos com descontos. No entanto, o prazo de entrega é longo, entre 1 e 2 meses, e a empresa vende *online* para consumidores finais. Em termos de custo-benefício, a Marchezan possui boa qualidade, através de uma fabricação própria, e preços mais acessíveis. A empresa possui representantes comerciais. O Lojão da Construção tinha outros fornecedores de metais mais baratos e escolheram manter essa marca, porque apresentou menos problemas e reclamações.

Na categoria das louças, os fornecedores são Incepa, Deca, Celite, Lorenzetti, Japi e Roca. Na realidade, o Grupo Roca é dono de 4 marcas: Roca, Incepa, Celite e Logasa, que juntas são as mais representativas em termos de vendas. A empresa acompanha as vendas para validar descontos, apresentando boa negociação. A entrega dos produtos é rápida quando há estoque disponível, caso contrário, costuma demorar. Os produtos são de excelente qualidade, possuem 10 anos de garantia e possibilidade de assistência técnica, caso necessário.

Os acessórios (como lixeiras, *dispensers*, papeleiras, entre outros) são fornecidos por Astra, Tramontina, Brinox, Coza, Reflexos, ComfortDoor, Metasul, Flvx, Durin, Casacril, Tupan, Biguá e Viqua. A Reflexos é uma marca do estado de Santa Catarina, que fornece produtos de alta qualidade com 10 anos de garantia e, ainda assim, consideravelmente acessíveis. Possuem boa negociação, entrega rápida e troca direta em caso de problemas. A empresa possui representante e não vende seus produtos em *sites* próprios.

Na categoria de materiais para cozinha (*cooktops*, cubas, lixeiras e microondas), o único fornecedor é a Tramontina. A negociação é normal, fornecem desconto em pagamentos à vista, mas também pode-se pagar a prazo (sem desconto). A entrega é ágil e os produtos são de extrema qualidade e renome. A empresa possui um *site* próprio, vendendo *online*, mas, quando se trata do comprador vender online, possui uma série de regras e proibições.

No Quadro 2, consta o resumo dos fornecedores avaliados em termos de prazo de entrega, negociação de valores e formas de pagamento. Como se almeja analisar o poder de barganha dos mesmos em relação ao Lojão da Construção e vice-versa, o termo “fornecedor” indica que o poder dos fornecedores é maior e “comprador” indica que o poder da empresa estudada é maior.

Quadro 2: Avaliação dos fornecedores do Lojão da Construção

Categoria	Principais fornecedores	Prazo de entrega	Negociação de valores	Formas de pagamento
Pintura	Tintas Renner, Atlas	Entrega rápida; Poder do fornecedor	Negociação de volumes maiores; Poder do comprador	Boas opções de pagamento; Poder do comprador
Móveis	Mazzu	Entrega rápida; Poder do fornecedor	Há descontos; Poder do comprador	Poder do comprador
Reparos	Astra, Blukit	Poder do fornecedor	Negociação de volumes maiores; Poder do comprador	Boas opções de pagamento; Poder do comprador
Produtos elétricos	Lorenzetti	Entrega rápida; Poder do fornecedor	Fornecer descontos e bonificações; Poder do comprador	Boas opções de pagamento; Poder do comprador
Revestimentos cerâmicos	Portinari	Depende do comprador buscar; Poder do comprador	Poucas compras, negociação ruim; Poder do fornecedor	Boas opções de pagamento; Poder do comprador
Ferragens	Synter	Entrega rápida; Poder do fornecedor	Poucas compras, negociação ruim; Poder do fornecedor	Boas opções de pagamento; Poder do comprador
Elétrica	Fame	Poder do fornecedor	Há descontos; Poder do comprador	Poder do comprador
Tubos e conexões	Tigre	Entrega rápida; Poder do fornecedor	Poucas compras, negociação ruim; Poder do fornecedor	Boas opções de pagamento; Poder do comprador
Ferramentas	Distribuidora Nacional	Entrega rápida; Poder do fornecedor	Negociação de volumes maiores; Poder do comprador	Boas opções de pagamento; Poder do comprador
Tanques para lavanderia	Fiberblu	Poder do fornecedor	Campanhas de desconto; Poder do comprador	Boas opções de pagamento; Poder do comprador
Metais	Docol, Deca, Marchezan	Entrega demorada; Poder do fornecedor	Produtos em promoção; Poder do comprador	Boas opções de pagamento; Poder do comprador
Louças	Grupo Roca	Poder do fornecedor	Há descontos; Poder do comprador	Poder do comprador
Acessórios	Reflexos	Entrega rápida; Poder do fornecedor	Poder do comprador	Poder do comprador
Cozinha	Tramontina	Entrega rápida; Poder do fornecedor	Poder do fornecedor	Poder do comprador

Fonte: elaborado pela autora com dados de 2024.

Percebe-se que o preço e a qualidade dos produtos comercializados pelo Lojão da Construção estão estreitamente relacionados aos fornecedores, que, desse modo, possuem alto poder sobre esses fatores. O prazo também sofre influência, mas, com compras bem planejadas, não prejudicará o consumidor final.

Em termos dos fatores críticos de sucesso identificados através das entrevistas com os consumidores, percebe-se que, dentre os 3 principais, 2 não são fortemente influenciados pelo fornecedor - diversidade de produtos e atendimento técnico. Embora sejam afetados em algum aspecto, há um espaço de controle por parte da empresa, na negociação com diferentes fornecedores e no acordo de realização de capacitações por parte dos fornecedores para a equipe de vendas. Ademais, a diversidade de produtos é um fator crítico de sucesso relevante também para o Lojão da Construção, visto que diminui o poder de barganha dos fornecedores, evitando a dependência. Além disso, outras características, como a entrega própria, estacionamento, facilidades no pagamento e *site* para vendas *online*, também são agregadores de valor. Como varejista revendedor, é mais difícil se destacar pelo produto, uma vez que outras empresas também podem revendê-lo.

O ponto positivo é que o mercado da construção é marcado por uma infinidade de marcas fornecedoras. Além das utilizadas pelo Lojão da Construção, pode-se citar muitas outras, como Kohler, Fort Metais, Smaltcolor, Cecafi, Prat-K, Bosi, Jackwal, São João e Meber. Assim, o nível de dependência cai devido a grande quantidade de opções, bem como a concorrência entre os diferentes fornecedores melhora as condições de negociação e a qualidade dos produtos comercializados.

Em contrapartida, percebe-se uma crescente ameaça aos varejistas durante o processo de compra e venda, uma vez que alguns fabricantes estão comercializando seus produtos diretamente para o consumidor final, por exemplo, através de *sites* e lojas próprias, ou negociando com os construtores. É por esse motivo que o Lojão da Construção parou de comercializar materiais pesados e, no momento, está diminuindo as compras de pisos cerâmicos e porcelanatos.

4.2 RESULTADO DO DIAGNÓSTICO INTERNO

A análise interna se caracteriza por abordar os fatores controláveis pelos administradores da empresa, que podem ser beneficiados pela atuação estratégica.

A localização da empresa - na principal avenida de Tubarão e em frente ao único shopping da cidade - é bastante apreciada pelos consumidores. Além disso, o Lojão da Construção conta com uma ampla estrutura para atender os clientes - são aproximadamente 900m² de área de exposição de produtos - somada ao estacionamento próprio com 10 vagas para carros e 10 vagas para motocicletas. A loja é alugada e, devido a crescentes conflitos com os herdeiros do dono, pretende-se deixar o ponto e investir em loja própria no curto ou médio prazo.

Fotografia 1: Fachada do Lojão da Construção



Fonte: elaborado pela autora.

O *layout* da empresa dá destaque aos produtos mais sofisticados e com maior valor agregado. Por isso, logo na entrada, concentram-se os metais e as cubas das marcas mais renomadas. Nos pontos menos visitados, ficam as mercadorias mais baratas, de forma que não se misturem com as mais caras para não gerar uma decisão influenciada pelo preço. Já as tintas são colocadas à frente para que os consumidores visualizem, sem dificuldade, que também são comercializadas no Lojão da Construção. Ocupam apenas um local demarcado, como um setor distinto dos demais.

Fotografia 2: Disposição dos produtos no interior da loja física



Fonte: elaborado pela autora.

Quanto aos depósitos, pode-se dividi-los em 7: os 2 maiores para pisos, um para tintas, um para cubas, um para louças, um para balcões, assentos e caixas d'água, e, por fim, um para produtos pequenos em geral, como torneiras e chuveiros. Todos estão localizados no mesmo lugar, mas se percebe uma delimitação entre eles. Os produtos possuem códigos individuais, mas, em geral, são separados por marca. Pode-se considerar que não há boa organização dos itens, uma vez que, se você não trabalha na empresa, provavelmente terá muita dificuldade em encontrar o que procura.

Fotografia 3: Depósito de pisos cerâmicos e porcelanatos



Fonte: elaborado pela autora.

A desorganização influencia a contagem do estoque. Isso significa que, recorrentemente, o número de itens não é igual ao que o sistema indica, o que pode prejudicar a satisfação do cliente que comprou algo que, na realidade, não há em estoque. Outrossim, há perdas por obsolescência e data de validade ultrapassada. Para a resolução de tal problemática, que já perdura a anos, o gestor almeja implantar a tecnologia de Identificação por Radiofrequência (RFID), que une *chips* a dispositivos de leitura. Ademais, pretende-se diminuir o acesso de qualquer pessoa ao estoque, retirando os produtos apenas quando forem vendidos. Atualmente, clientes, fornecedores e atendentes circulam pelos depósitos com facilidade, prejudicando o controle.

A empresa conta com um sistema interno, chamado de HSCorp, que serve para cadastro de clientes, produtos, compras, vendas e devoluções. Ele não é tão ágil, assim como nem todos os seus recursos são utilizados, como análises de indicadores e demonstrativos importantes para a tomada de decisões.

Quanto à equipe, são 17 pessoas divididas em: 1 proprietário/gestor, 1 gerente do setor de tintas, 1 gerente geral, 1 gerente financeiro, 4 vendedores, 4 auxiliares de depósito, 4 motoristas e 1 auxiliar de limpeza. Toda a equipe está sempre uniformizada, conferindo profissionalismo. A rotatividade é baixíssima e a maior parte dos colaboradores já está a mais de 10 anos na empresa. O Lojão da Construção não fornece capacitações, caso o contratado não tenha conhecimentos prévios, terá que aprender com os demais, já no cumprimento diário de suas tarefas. Ocasionalmente, os fornecedores oferecem treinamentos sobre seus produtos.

Em questão de vendas, a maior parte do faturamento é proveniente de louças (cubas e bacias sanitárias) e metais (torneiras e chuveiros), que apresentam, em geral, elevado valor agregado. Tratando-se do volume de vendas, o segundo semestre do ano costuma ser mais rentável, uma vez que as pessoas procuram finalizar suas obras para o final do ano e verão. Enquanto isso, nos períodos de janeiro a março, em que os consumidores tiram férias, as vendas caem. Um ponto de atenção, no caso do Lojão da Construção, é a ausência de controle sobre orçamentos por parte da gerência. Isso significa que se desconhece as negociações e os motivos que levam ao não fechamento das vendas, mantendo todo controle na mão dos vendedores. Desse modo, não há conhecimento sobre a taxa de conversão da equipe de vendas.

O Lojão da Construção foi reconhecido, entre 2017 e 2023, como a loja de materiais para construção mais lembrada da cidade de Tubarão. Isso é resultante muito pelo tempo de atuação - são 40 anos de mercado - e menos pelo investimento em estratégias de *marketing* e propaganda. Uns anos atrás, a empresa pagava para ser divulgada na rádio. Após isso, pagava por imagens para publicações no Instagram e Facebook. Atualmente, as filhas do proprietário montam ou filmam os conteúdos, por vezes, impulsionando-os no Instagram com uso de *Ads*, a baixos valores. A intenção principal é gerar conteúdos informativos, que possam promover o perfil como um local onde se tira dúvidas sobre construções. Ademais, percebe-se que o boca a boca continua sendo essencial na região.

Quanto à gestão financeira, é feita pelo seu proprietário com o auxílio da gerente financeira e de uma empresa de contabilidade que presta serviços à organização. A empresa prefere trabalhar com descontos à vista, pois sempre tem problemas em cobrar os inadimplentes. O processo de cobrança não tem um responsável, por vezes, são os próprios vendedores, por vezes, é a gerente financeira que faz os contatos.

Quanto à realização de planejamentos, a empresa não possui formas estruturadas de formulação de estratégias. Segundo o gestor, tudo é feito a partir de problemas que surgem, ou oportunidades, sendo seguida uma linha mais intuitiva.

As vendas *online* começaram em 2021, através da plataforma do Mercado Livre. O faturamento aumentou consideravelmente ao longo do tempo, tornando-se mais significativo que as vendas físicas (no mês de abril de 2024, as vendas *online* representaram 67,75% do faturamento total). Os principais clientes são homens de São Paulo. Em termos de volume de vendas, a categoria de produtos mais vendida é de assentos sanitários, enquanto, em faturamento, os produtos mais representativos são as cubas de inox e de louça.

O crescimento foi melhor e mais rápido do que o imaginado. Por isso, falta estratégia, expansão para outros *marketplaces* / *site* próprio e uma equipe de profissionais responsável pelas funções operacionais. Também há problemas com as entregas, às vezes, o cliente diz que chegou pela metade / quebrado / errado, e não há como recorrer, porque não se pode provar o que realmente foi enviado. Para solucionar algumas das demandas mencionadas, pode-se instalar uma câmera de segurança que comprove o que foi embalado. Outrossim, na plataforma do

marketplace, deve-se incorporar os códigos internos dos produtos, para facilitar a conferência. E, é claro, não depender apenas de um *marketplace*.

Quanto ao relacionamento com os fornecedores, percebe-se que o Lojão da Construção trabalha com uma gama de fornecedores, e, em geral, possui boa parceria com a maior parte deles, seja pelo tempo de atuação no mercado, seja pelo volume de compras constantemente realizado. Já o relacionamento com os clientes é marcado por uma boa fidelização, devido, principalmente, ao atendimento de excelência proporcionado pela equipe.

4.3 PREMISSAS BÁSICAS DA ORGANIZAÇÃO

Para a construção da missão, visão, valores e propósito do Lojão da Construção, foram consideradas as opiniões do proprietário, gerente financeiro e gerente geral, individualmente e, também, em conjunto.

Missão e propósito foram as primeiras premissas discutidas, de modo a definir a razão de existência do Lojão da Construção. Nesse momento, foram abordados os pontos: vender as melhores marcas do mercado, com atendimento de excelência, condições de pagamento acessíveis e pós-venda diferenciado; vender com olhar no progresso, na inovação e adaptação; realizar sonhos dos clientes através dos produtos e atendimento - o conceito de “lar”.

Neste sentido, após juntarmos o ponto de vista dos três, pode-se chegar ao propósito de:

“Ser parceiros na realização dos sonhos de nossos clientes, ajudando a construir e transformar espaços em verdadeiros lares, onde cada detalhe reflète conforto, segurança e felicidade”.

De forma mais objetiva, a missão seria traduzida em:

“Oferecer materiais de construção de alta qualidade, das melhores marcas do mercado, com um atendimento excepcional. Simultaneamente, proporcionar condições de pagamento flexíveis e um serviço de pós-venda diferenciado, garantindo satisfação e suporte contínuo aos nossos clientes em todos os seus projetos”.

Definida a essência da empresa, pode-se discutir como os gestores a enxergam no futuro. Nesse sentido, foram abordados os pontos: fugir do tradicional e trabalhar mais com o comércio eletrônico; preparação de outro administrador, já

que o proprietário almeja se aposentar; voltar a ser a loja mais representativa, em termos de vendas, na cidade de Tubarão.

A visão do Lojão da Construção:

“Em 2 anos, ser, em termos de faturamento, a maior loja de materiais de construção de Tubarão e referência em vendas online, oferecendo um vasto portfólio de produtos de qualidade e marcas renomadas, aliados a um serviço ágil e personalizado”.

A princípio, pensou-se no desejo de ser a maior loja na região sul de Santa Catarina, no entanto, existem concorrentes grandes com maior poder econômico. Assim, elaborou-se em uma visão mais factível e que pudesse motivar mais os colaboradores. Na medida em que essa for alcançada, uma visão mais ambiciosa passa a ser desenvolvida.

Com a definição do propósito, missão e visão, é possível definir os valores organizacionais básicos para concretização e alcance dos mesmos. Foram citados pelos gestores: honestidade, transparência, justiça, harmonia, comprometimento, bem-estar da equipe, qualidade e seriedade. Após discussão, foram escolhidos os seguintes valores:

- a) **Seriedade**: vender o que o cliente precisa, através de produtos de qualidade;
- b) **Comprometimento**: busca pela excelência em processos e serviços;
- c) **União do time**: prezar pela ajuda mútua e bem-estar da equipe.

Figura 15: Identidade organizacional do Lojão da Construção



Fonte: elaborado pela autora.

4.4 MATRIZ SWOT

A partir das análises provenientes dos diagnósticos externo e interno, é possível construir a Matriz SWOT do Lojão da Construção, unindo as oportunidades e ameaças do ambiente às forças e fraquezas da organização, de forma a, intuitivamente, avaliar seu posicionamento no mercado. Esse passo é fundamental para a construção e decisão estratégica.

Quadro 3: Matriz SWOT do Lojão da Construção

<p>FORÇAS:</p> <p>Localização estratégica Ampla estrutura física Reputação e tempo de mercado Equipe experiente e baixa rotatividade Atendimento de excelência Parceria com fornecedores Diversidade de produtos</p>	<p>FRAQUEZAS:</p> <p>Conflitos e insegurança sobre a continuidade da localização do ponto de venda físico Desorganização e descontrole do estoque Sistema interno subutilizado Ausência de capacitação para os colaboradores Falta de controle gerencial sobre orçamentos Gestão financeira informal Ausência de estratégias de <i>marketing</i> Problemas com entregas <i>online</i></p>
<p>OPORTUNIDADES:</p> <p>Crescimento do setor da construção Tubarão como cidade promissora Aumento da preferência por compras <i>online</i> Existência de subsídios governamentais para vendas <i>online</i> Eventos do setor ganhando força</p>	<p>AMEAÇAS:</p> <p>Concorrência <i>online</i> crescente Vendas diretas entre fabricante e consumidor final Instabilidade econômica Investimentos dos concorrentes em <i>marketing</i></p>

Fonte: elaborado pela autora.

É importante destacar que uma das importantes forças da empresa, sua localização estratégica, é também uma de suas fraquezas, uma vez que o aumento exacerbado do aluguel, por parte dos novos locadores, gerou conflitos e tensões entre as partes, o que exigirá da organização uma ação de curto ou médio prazo, para aquisição de uma loja própria. Outrossim, a diversidade de produtos, vista como um ponto forte da empresa por parte de seus clientes, também pode ser interpretada como uma fraqueza, visto que, a grande quantidade de produtos e marcas gera uma recorrente dificuldade de organização e controle dos estoques.

Essas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças podem ser desdobradas em estratégias iniciais, conforme o Quadro 4.

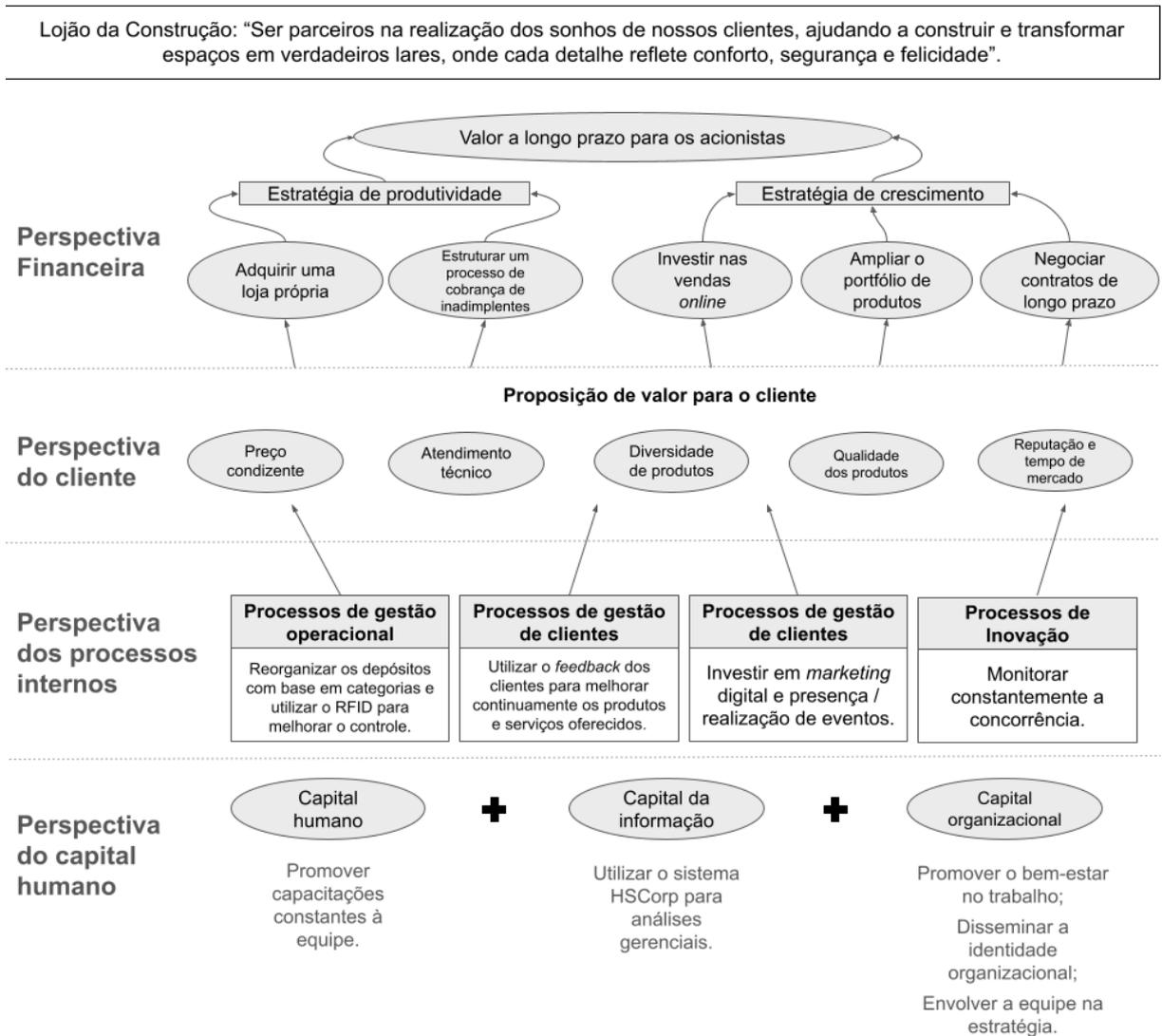
Quadro 4: Desdobramento da Matriz SWOT do Lojão da Construção

	Estratégias a partir das Forças	Estratégias para enfrentamento das Fraquezas
Estratégias para o aproveitamento das Oportunidades	<p>Continuar a investir no excelente atendimento ao cliente, oferecendo treinamentos específicos sobre novos produtos e técnicas de venda à equipe de vendas.</p> <p>Ampliar o portfólio de produtos, especialmente aqueles com maior demanda <i>online</i>, como assentos sanitários e cubas.</p> <p>Criar um <i>site</i> próprio, além de continuar vendendo em <i>marketplaces</i>.</p> <p>Fomentar parcerias com fornecedores para oferecer <i>workshops</i> regulares sobre os produtos.</p>	<p>Planejar a aquisição de um imóvel próprio para eliminar incertezas e conflitos relacionados ao aluguel.</p> <p>Reorganizar os depósitos com base em categorias e utilizar o RFID para melhorar o controle.</p> <p>Integrar o RFID com o sistema HSCorp para otimizar o controle de inventário e a eficiência operacional.</p> <p>Estruturar um processo de cobrança eficiente, designando uma pessoa ou equipe específica para essa tarefa.</p> <p>Implementar um sistema de câmeras de segurança para monitorar a embalagem dos produtos, garantindo a qualidade e precisão nas entregas.</p>
Estratégias para enfrentamento das Ameaças	<p>Negociar contratos de longo prazo com os principais fornecedores para garantir preços e condições estáveis.</p> <p>Monitorar constantemente a concorrência e ajustar as estratégias de preços e promoções para manter a competitividade.</p> <p>Utilizar o <i>feedback</i> dos clientes para melhorar continuamente os produtos e serviços oferecidos.</p>	<p>Planejar a mudança para uma loja própria com antecedência, garantindo uma transição suave que minimize o impacto sobre os clientes.</p> <p>Informar os clientes sobre a mudança de local com campanhas de <i>marketing</i> e comunicação eficaz.</p> <p>Investir em <i>marketing</i> digital para aumentar a visibilidade <i>online</i> e atrair mais clientes, especialmente em mercados fora da cidade.</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Para auxiliar na visualização e implementação das estratégias, estruturou-se o Mapa Estratégico do Lojão da Construção, através de suas 4 perspectivas - financeira, do cliente, dos processos internos e do capital humano - apresentada na Figura 16.

Figura 16: Mapa Estratégico do Lojão da Construção



Fonte: elaborado pela autora.

Os objetivos estratégicos que compõem a perspectiva financeira devem fomentar a lucratividade e competitividade da empresa. Desse modo, quanto às estratégias de produtividade, o Lojão da Construção visa adquirir uma loja própria, poupando pelo menos 240 mil reais ao ano em despesas com aluguel, assim como deve estruturar um processo de cobrança dos clientes inadimplentes, melhorando seu capital de giro e capacidade financeira.

Na perspectiva do cliente, o foco está nos fatores críticos de sucesso, garantindo a qualidade e diversidade de produtos, preço atraente e atendimento técnico de excelência, conforme apontada a preferência pelos consumidores. Ademais, a reputação e tempo de mercado entra como um fator de atratividade e

reconhecimento de marca pelo público. Dessa forma, é possível atrair, satisfazer e fidelizar a clientela.

Na perspectiva dos processos, entende-se como melhorar os procedimentos e ações internas para garantir que as perspectivas financeira e de cliente possam ser alcançadas com êxito. Nos processos de gestão operacional, entra como objetivo primordial a melhoria no controle de estoque, através da reorganização dos depósitos e implantação do RFID, de forma a mitigar gastos “invisíveis” com perdas, extravios e obsolescência de produtos. Nos processos de gestão de clientes, seria ideal implementar uma forma de coleta e análise de opiniões dos clientes após sua passagem na loja, promovendo a melhoria contínua das instalações, da disposição dos produtos, do atendimento, entre outros. Ademais, investir no *marketing* digital e na participação em eventos pode ser um ponto-chave para a atração de novos clientes e aumento da representatividade da marca no sul do estado. Nos processos de inovação, por fim, o foco está em monitorar a concorrência e o mercado. Como a empresa não produz suas próprias mercadorias, é relevante que esteja atenta a novas tendências e maneiras sucedidas de refinar os serviços oferecidos.

Por último, na perspectiva do capital humano, é importante capacitar os colaboradores, que, apesar de anos de mercado, precisam de atualizações constantes. Ademais, o sistema interno pode ser melhor utilizado, ao passo em que os gerentes utilizam seus relatórios para análises gerenciais atualmente não realizadas pela empresa, dificultando a visualização de gargalos. A cultura também é um fator importante para que haja motivação e foco durante o processo de implementação e alcance dos objetivos estratégicos.

4.5 PLANO DE AÇÃO

Definidas as principais ações necessárias para solucionar os pontos de melhoria do Lojão da Construção, através da Matriz SWOT, pode-se detalhadamente especificá-las através da metodologia 5W2H (O quê, Quem, Quando, Por que, Como e Quanto custa), presente no Quadro 5. Os investimentos a serem realizados foram explicitados, em números, no orçamento construído para o restante do ano de 2024 e ano de 2025, presentes nos Quadros 6 e 7.

Lembrando que a etapa da implementação é crucial para que o planejamento estratégico seja executado de maneira satisfatória e envolve também a explicação

clara dos objetivos e ações aos subordinados, as competências operacionais existentes, o clima organizacional apropriado e a capacitação da equipe.

Para que o planejamento não caia em esquecimento, o proprietário e os gerentes serão os responsáveis pela sua implementação, controle de resultados e resolução de impasses ou necessidades de mudança.

Quadro 5: Plano de ação para o Lojão da Construção (continua)

O quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Por que?	Como?	Quanto custa?	Meta	Indicador
Continuar a investir no excelente atendimento ao cliente, oferecendo treinamentos específicos sobre novos produtos e técnicas de venda à equipe de vendas.	Gerente geral e gerente do setor de tintas.	Mensalmente.	Na loja física.	Para melhorar e controlar a qualidade do atendimento.	Negociar treinamentos com os fornecedores; Comprar treinamentos externos sobre negociação, comunicação, oratória, entre outros.	Horas dos colaboradores, somada a estrutura do treinamento (comida e bebida) e ao valor do treinamento em si (possibilidade de gratuidade ao negociar com fornecedores).	Pelo menos um treinamento por mês.	Taxa de conversão de orçamento para vendas nos últimos 60 dias; Índice de satisfação do cliente.
Ampliar o portfólio de produtos, especialmente aqueles com maior demanda <i>online</i> , como assentos sanitários e cubas.	Gerente geral.	Em um ano (mantendo-se informado de novos lançamentos futuros).	Na loja física.	Aumentar a diversidade de produtos e o faturamento.	Realizar pesquisas sobre outras marcas e produtos em <i>sites</i> , <i>marketplaces</i> e redes sociais; Contatar fornecedores e negociar.	A depender do valor das compras realizadas.	Incorporar pelo menos 3 novos produtos em até um ano.	Novidades adquiridas no último ano.
Criar um <i>site</i> próprio, além de continuar vendendo em <i>marketplaces</i> .	Proprietário, gerente geral e autora.	Até o final do ano de 2024.	Na loja física.	Para aumentar o faturamento e evitar a dependência ao Mercado Livre.	Negociar a construção do <i>site</i> ; Criar contas e anúncios em novos <i>marketplaces</i> , como Amazon e Magalu.	Construção do <i>site</i> , valor anual do domínio do <i>site</i> , necessidade de novos colaboradores e taxas às plataformas.	Divulgar, no aniversário de 40 anos da empresa, o <i>site</i> próprio. Até o final do ano, ter diversificado a presença nos <i>marketplaces</i> .	Média de faturamento mensal das vendas <i>online</i> nos últimos 6 meses; Proporção da participação das vendas no Mercado Livre em relação às vendas totais.

Quadro 5: Plano de ação para o Lojão da Construção (continuação)

O quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Por que?	Como?	Quanto custa?	Meta	Indicador
Fomentar parcerias com fornecedores para oferecer <i>workshops</i> regulares sobre os produtos.	Gerente geral.	Nas reuniões com os fornecedores.	Na loja física.	Para capacitar a equipe interna; Para promover eventos aos profissionais do ramo, gerando engajamento para a loja.	Negociar, no momento da compra, treinamentos e <i>workshops</i> internos; Negociar descontos para os participantes dos eventos.	Horas dos colaboradores, somada a estrutura do treinamento (comida e bebida) e ao valor do treinamento em si (possibilidade de gratuidade ao negociar com fornecedores).	Pelo menos um treinamento por mês (público interno); Pelo menos dois <i>workshops</i> por ano (público externo).	Índice de satisfação do cliente; <i>Leads</i> gerados (profissionais interessados em comprar na loja).
Negociar contratos de longo prazo com os principais fornecedores.	Gerente geral.	Nas reuniões com os fornecedores.	Na loja física.	Para garantir preços e condições estáveis.	Selecionar as marcas e produtos mais relevantes e negociar com os fornecedores.	Não há custos.	Contratos com as principais marcas para 2025.	Proporção de fornecedores com contratos em relação ao total.
Monitorar constantemente a concorrência e ajustar as estratégias de preços e promoções para manter a competitividade.	Gerente geral e gerente do setor de tintas.	Semanalmente.	Nas mídias sociais e <i>sites</i> dos concorrentes.	Principalmente nas vendas <i>online</i> , a competição por preço é árdua. Além dos dados internos, deve-se avaliar os externos, promovendo atratividade e competitividade ao produto.	Observar constantemente as mídias sociais, canais de vendas e <i>site</i> dos concorrentes; Vendas <i>online</i> : Focar em menor margem de lucro, porém em maior quantidade de vendas; Calcular os valores de venda e compará-los com os concorrentes antes da compra efetiva.	Não há custos.	Ter 100% dos produtos mais relevantes controlados semanalmente.	Faturamento

Quadro 5: Plano de ação para o Lojão da Construção (continuação)

O quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Por que?	Como?	Quanto custa?	Meta	Indicador
Utilizar o <i>feedback</i> dos clientes para melhorar continuamente os produtos e serviços oferecidos.	Gerente geral e gerente do setor de tintas.	Até setembro de 2024.	Na loja física e nas plataformas de venda <i>online</i> .	Para ter uma proximidade maior entre cliente e empresa e conhecer pontos de melhoria; Para instigar uma recompra.	Criar um formulário de satisfação e canal de atendimento pós-venda.	Não há custos.	Após as primeiras avaliações, melhorar constantemente os resultados.	Índice de satisfação do cliente. Índice de recompra.
Planejar a aquisição de um imóvel próprio.	Proprietário.	Entre 2024 e 2025.	Na cidade de Tubarão.	Para eliminar incertezas e conflitos relacionados ao aluguel.	Pesquisar opções à venda e negociar preços e condições.	Valor do terreno mais custos com a construção.	Compra efetuada até final de 2025.	Retorno do investimento.
Reorganizar os depósitos com base em categorias e utilizar o RFID para melhorar o controle.	Gerente geral, gerente do setor de tintas e auxiliares de depósito.	Realizar a mudança até o final de 2024, mantendo-a após isso.	Na loja física.	Para alcançar uma gestão de estoques mais eficiente, prevenindo extravios, perdas e vencimento dos produtos.	Utilizar os códigos internos como forma de ordenação dos produtos nas prateleiras; Implantar o RFID.	Custos com nova infraestrutura (prateleiras) e tecnologias (<i>tags</i> , leitores, entre outros).	Ter metade do estoque organizado e sob o controle do RFID até o final do ano de 2024.	% de mercadorias descartadas em relação ao faturamento nos últimos 30 dias; % de não conformidade em relação ao sistema nos últimos 30 dias.
Integrar o RFID com o sistema HSCorp.	Gerente geral e empresa HSCorp.	Realizar a mudança até o final de 2024, mantendo-a após isso.	No sistema interno, seja na loja física ou na empresa fornecedora.	Para otimizar o controle de inventário e a eficiência operacional.	Reunir-se com a HSCorp e solicitar a integração.	Não há custos.	Integração feita até o final do ano de 2024.	Idem com os indicadores acima.

Quadro 5: Plano de ação para o Lojão da Construção (conclusão)

O quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Por que?	Como?	Quanto custa?	Meta	Indicador
Estruturar um processo de cobrança eficiente, designando uma pessoa ou equipe específica para essa tarefa.	Proprietário e gerente financeiro.	Até agosto de 2024.	Na loja física.	Para mitigar a inadimplência.	Estruturar quantos e qual frequência devem ser realizados os contatos com o cliente, bem como qual abordagem a ser utilizada; Definir os responsáveis e, preferencialmente, treiná-los para tal.	Não há custos.	Reduzir o número de inadimplentes pela metade até o final do ano de 2024.	% de pagamentos recebidos do total de notificações de cobrança emitidas nos últimos 60 dias; % de pagamentos atrasados nos últimos 60 dias.
Implementar um sistema de câmeras de segurança para monitorar a embalagem dos produtos.	Proprietário e gerente geral.	Até o final do ano de 2024.	Na loja física.	Para garantir qualidade e precisão nas entregas.	Comprar os produtos necessários e realizar a instalação.	Custos com as câmeras e instalação.	Ter controle sobre 100% dos envios até o final do ano de 2024.	% de pedidos com reclamações / erros nos últimos 6 meses.
Planejar a mudança para uma loja própria com antecedência. Informar os clientes sobre a mudança de local com campanhas de <i>marketing</i> .	Todos da equipe.	A partir do momento em que for decidida a nova localização.	Na loja física e nas mídias sociais.	Para garantir uma transição suave que minimize o impacto sobre os clientes.	Divulgar aos clientes durante as compras na loja física; Divulgar nas mídias sociais; Divulgar em outros tipos de anúncio, como <i>flyers</i> e <i>outdoors</i> .	Investimentos em divulgação.	Avisar todos os principais clientes.	Faturamento se mantendo após a mudança.
Investir em <i>marketing</i> digital para atrair mais clientes.	Proprietário e autora.	Até agosto de 2024.	Nas mídias sociais da empresa.	Para aumentar a visibilidade e interação da loja nas redes sociais.	Melhorar a frequência, a qualidade e a diversidade das postagens; Investir em anúncios pagos e <i>influencers</i> .	Investimentos em divulgação.	Investir 1% do faturamento em <i>marketing</i> em 2025.	Número de <i>leads</i> gerados nos últimos 30 dias; Número de publicações.

Quadro 6: Orçamento das estratégias para 2024

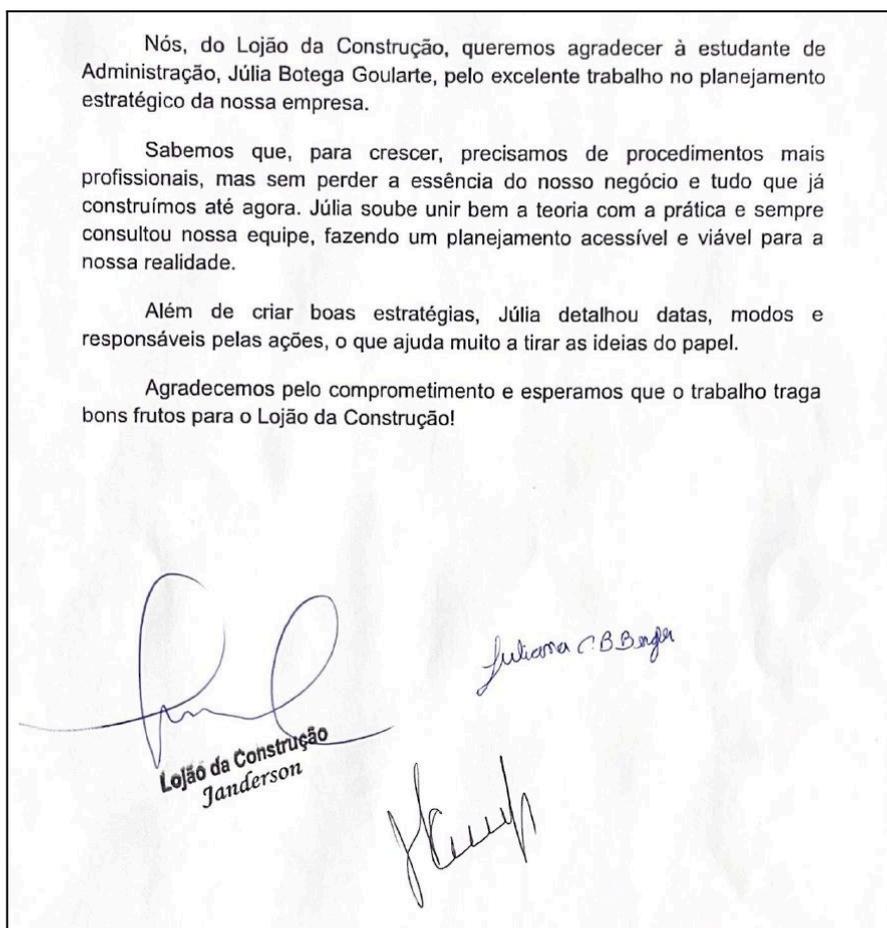
ORÇAMENTO 2024											
											
Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro	
Treina- mento interno (pago)	R\$ 2.000	Treina- mento interno (parceria fornecedor)	R\$ 800	Treina- mento interno (parceria fornecedor)	R\$ 800	Treina- mento interno (parceria fornecedor)	R\$ 800	Treina- mento interno (pago)	R\$ 2.000	Treina- mento interno (parceria fornecedor)	R\$ 800
		Construção do <i>site</i> próprio	R\$ 20.000	Treina- mento externo	R\$ 2.500	Nova infraes- tru- tura de estoque	R\$ 5.000			Domínio do <i>site</i> (anual)	R\$ 50
						Etiquetas RFID	R\$ 10.000 (aprox. 2 reais por etiqueta)				
						Leitor RFID	R\$ 600 (200 cada)				
						Câmeras de segurança	R\$ 900 (300 cada)				
						Serviços de instalação	R\$ 2.000				
TOTAL	R\$ 2.000	TOTAL	R\$ 20.800	TOTAL	R\$ 3.300	TOTAL	R\$ 19.300	TOTAL	R\$ 2.000	TOTAL	R\$ 850
									TOTAL GERAL		R\$ 48.250

Quadro 7: Orçamento das estratégias para 2025

ORÇAMENTO 2025											
											
Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho	
Treinamen- to interno (parceria fornecedor)	R\$ 800	Treinamen- to interno (parceria fornecedor)	R\$ 800	Treina- mento interno (pago)	R\$ 2.000	Treinamen- to interno (pago)	R\$ 2.000	Treinamen- to interno (parceria fornecedor)	R\$ 800	Treinamen- to interno (parceria fornecedor)	R\$ 800
Investimen- to em marketing	R\$ 10.000	Novo colaborador (auxílio nos atendimen- tos <i>online</i>)	R\$ 3.000	Novo colaborador (auxílio nos atendimen- tos <i>online</i>)	R\$ 3.000						
		Investiment o em marketing	R\$ 10.000	Investimen- to em <i>marketing</i>	R\$ 10.000	Investimen- to em <i>marketing</i>	R\$ 10.000	Compra do terreno	R\$ 1.000.000	Construção da sede	R\$ 100.000
				Treinamen- to externo	R\$ 2.500			Investimen- to em <i>marketing</i>	R\$ 10.000	Investimen- to em <i>marketing</i>	R\$ 10.000
TOTAL	R\$ 10.800	TOTAL	R\$ 13.800	TOTAL	R\$ 17.500	TOTAL	R\$ 15.000	TOTAL	R\$ 1.013.800	TOTAL	R\$ 113.800
									TOTAL GERAL		R\$ 1.184.700

O trabalho já foi apresentado ao proprietário e gerentes, cujas colaborações foram imprescindíveis para construção do mesmo. Houve apreciação das estratégias, principalmente as voltadas às vendas *online*, cuja participação se torna cada vez mais relevante para a empresa, e ao *marketing*, que ainda é uma área pouco explorada pelo Lojão da Construção. Nesse contexto, como forma de agradecimento, o proprietário, o gerente geral e a gerente financeira escreveram uma breve mensagem descrevendo suas opiniões sobre o trabalho redigido.

Figura 17: Mensagem de agradecimento dos gestores da empresa



Fonte: elaborado pela autora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um planejamento estratégico bem estruturado é essencial para o desenvolvimento sustentável e o sucesso de qualquer organização. No caso do Lojão da Construção, mesmo sem a aplicação formal de um planejamento estratégico, a empresa já demonstra representatividade significativa no mercado, oferece um bom atendimento e possui uma base sólida de clientes. Com a implementação de um planejamento estratégico, a empresa tem a oportunidade de se profissionalizar, crescer ainda mais e fortalecer sua posição no mercado.

Os benefícios de um planejamento estratégico são numerosos. Ele fornece um direcionamento claro para a empresa, promove a coesão e a concentração de esforços entre os funcionários e permite uma maior proatividade e visão do mercado. Além disso, o planejamento estratégico facilita o processo decisório e a implementação de estratégias eficazes, garantindo que a empresa evolua de forma contínua e sustentável.

Através do planejamento estratégico estruturado para o Lojão da Construção, proprietário e gerentes poderão visualizar uma série de aspectos cruciais para a gestão eficaz da empresa. Durante a pesquisa, foram realizados diversos levantamentos e análises, incluindo a análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), o estabelecimento de objetivos estratégicos, a elaboração de planos de ação detalhados e a definição de indicadores de desempenho para monitorar os resultados. Estes elementos foram fundamentais para identificar as áreas que necessitam de melhorias e para traçar um caminho claro para o crescimento da empresa.

Os principais achados da pesquisa revelam que a empresa enfrenta ameaças consideráveis de novos concorrentes de grande porte e de fornecedores que estão eliminando os varejistas de seus processos logísticos. Os principais fatores críticos de sucesso na compra de materiais para construção são a diversidade de produtos, preço e atendimento técnico. O crescimento das vendas *online* exige mudanças nos processos de empacotamento e a diversificação das plataformas de vendas. A localização estratégica da empresa também representa um desafio que pode ser resolvido com a compra do imóvel próprio. Ademais, embora a empresa seja

reconhecida no mercado local, seu posicionamento e *marketing* são insuficientes, dependendo apenas da reputação construída ao longo de 40 anos.

Para a autora deste trabalho, a elaboração do planejamento estratégico não só contribuiu para seu crescimento profissional, mas também proporcionou uma conexão e um entendimento mais profundo sobre a empresa de sua família. A aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso de graduação foi uma experiência enriquecedora, possibilitando uma visão holística e estratégica do negócio familiar.

Por fim, é importante destacar que estudos futuros poderiam avaliar como a empresa irá se comportar com a implementação das mudanças propostas pelo planejamento estratégico. Monitorar e analisar os impactos dessas estratégias a longo prazo permitirá ajustes contínuos e a adaptação necessária para enfrentar novos desafios e aproveitar oportunidades emergentes no mercado.

Assim, este trabalho conclui que o planejamento estratégico não é apenas uma ferramenta de gestão, mas uma necessidade para qualquer empresa que busca crescer e se manter competitiva no mercado atual. O Lojão da Construção, com a adoção deste planejamento, está preparado para alcançar novos patamares de sucesso e excelência.

REFERÊNCIAS

- ABECIP. Varejo de materiais elevou faturamento em 2022 (Valor Econômico). **ABECIP**, São Paulo, 5 fev. 2023. Disponível em: <<https://www.abecip.org.br/imprensa/noticias/varejo-de-materiais-elevou-faturamento-em-2022-valor-economico>>. Acesso em: 23/03/2024.
- AGÊNCIA CBIC. **CBIC revisa para 2,3% projeção de crescimento da construção em 2024**. [s.l.], 2024. Disponível em: <<https://cbic.org.br/cbic-revisa-para-23-projecao-de-crescimento-da-construcao-em-2024/#:~:text=Bras%C3%ADlia%2C%2029%2F04%2F24%20%E2%80%93%20A%20C%C3%A2mara%20Brasileira%20da%20Ind%C3%BAstria,das%20previs%C3%B5es%20para%20o%20PIB%20Brasil%20deste%20ano.>>. Acesso em: 05/05/2024.
- ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- AZEVEDO, Marilena Coelho de; COSTA, Helder Gomes. Métodos para avaliação da postura estratégica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 1-18, abril/junho 2001. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Helder-Costa-8/publication/215622073_Metodos_para_avaliacao_da_postura_estrategica/links/0fcfd50bdf22cd3a79000000/Metodos-para-avaliacao-da-postura-estrategica.pdf>. Acesso em: 25/04/2024.
- BENZAGHTA, Mostafa Ali; ELWALDA, Abdulaziz; MOUSA, Mousa Mohamed; ERKAN, Ismail; RAHMAN, Mushfiqur. SWOT analysis applications: An integrative literature review. **Journal of Global Business Insights**, [s. l.], v. 6, ed. 1, p. 54-72, março 2021. DOI <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Abdulaziz-Elwalda/publication/349870490_SWOT_analysis_applications_An_integrative_literature_review/links/60ec2ae1fb568a7098a20aff/SWOT-analysis-applications-An-integrative-literature-review.pdf>. Acesso em: 29/04/2024.
- CALVOSA, Marcello Vinicius Doria; FRANCO, Isabela de Melo. Descomplicando o VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity): Investigação e Considerações sobre as Publicações A1 da Área 27 do Qualis/Capes. *In*: ENANPAD, XLVI., 2022, Online. **XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022**. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em: <<https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/21c2c25487b9f30af6c4a9f6f10b09b2.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2024.
- CAMPOS, José Antonio. **Cenário Balanceado**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.
- CARVALHO, Luis Osete Ribeiro; DUARTE, Francisco Ricardo; MENEZES, Afonso Henrique Novaes; SOUZA, Tito Eugênio Santos. **Metodologia científica**: teoria e aplicação na educação a distância. Petrolina: Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2019. ISBN: 978-85-60382-91-0.
- CBIC (Brasil); SENAI (Brasil). **Desempenho Econômico da Construção Civil no 1º trimestre/2024 e Perspectivas**. [S. l.: s. n.], abril/2024. Disponível em:

<<https://cbic.org.br/wp-content/uploads/2024/04/29-04-24-desempenho-economico-c-abril-2024.pdf>>. Acesso em: 05/05/2024.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016. ISBN 978-85-352-8441-6.

COSTA, Helder Gomes; AZEVEDO, Marilena Coelho de. AVALIAÇÃO DO GRAU DA COMPETITIVIDADE DE ORGANIZAÇÕES: ELECTRE TRI x COMPETITIVE PROFILE MATRIX. *In*: SBPO, XXXVI., 2004, São João del-Rei. **Anais**. [S. l.: s. n.], 2004. p. 1159-1170. Disponível em: <<http://www.din.uem.br/sbpo/sbpo2004/pdf/arg0162.pdf>>. Acesso em: 25/04/2024.

DAVID, Fred R. **Strategic management: concepts and cases**. 13 ed. [s. l.]: Pearson College Div, 2010. ISBN 978-0136120988.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, [S. l.], v. 13, n. 2, 2015. DOI: 10.17921/2448-2129.2012v13n2p%p. Disponível em: <<https://revistajuridicas.pgsscogna.com.br/juridicas/article/view/720>>. Acesso em: 30 abr. 2024.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011. ISBN 978-85-224-0745-3.

FORBES. 2022. **The Global 2000**, [s. l.], ed. 19, 2022. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/forbestaff/2022/05/12/forbes-global-2000-list-2022-the-top-200/?sh=3b40bc0b3290>>. Acesso em: 19 mar. 2024.

FORBES. 2023. **The Global 2000**, [s. l.], ed. 20, 2023. Disponível em: <<https://www.forbes.com/lists/global2000/?sh=449fb8c35ac0>>. Acesso em: 19 mar. 2024.

GARRETT, Gilson. Ranking 2022: SP é a melhor cidade para investir no mercado imobiliário. **Exame**, [s. l.], 7 dez. 2022. Disponível em: <<https://exame.com/economia/ranking-2022-sp-e-a-melhor-cidade-para-investir-no-mercado-imobiliario/>>. Acesso em: 05/05/2024.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002. ISBN 85-224-3169-8.

HERRERO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma abordagem prática**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. ISBN 85-352-1745-2.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização - Conceitos**. São Paulo: Cengage, 2018. 420 p. ISBN 978-85-221-2798-6.

ICHIKAWA, Elisa Yoshie. Considerações críticas sobre planejamento estratégico. *In*: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP 97, 1997, Gramado. **Anais do ENEGEP 97**. Porto Alegre: UFRGS/PPGEP, 1997. Disponível em: <https://abepro.org.br/biblioteca/enegep1997_t5102.pdf>. Acesso em: 08/04/2024.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia Em Ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. ISBN 978-85-352-0149-9.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 11 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. ISBN 85-352-1268-X.

KRAWCHUCK, Fred T. Collaborative Strategic Planning and Action: A New Approach. **The US Army War College Quarterly**: Parameters, [s. l.], v. 38, ed. 2, p. 67-78, 1 maio 2008. DOI 10.55540/0031-1723.2426. Disponível em: <<https://press.armywarcollege.edu/parameters/vol38/iss2/14/>>. Acesso em: 21/03/2024.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2006.

LEVITT, Theodore. Marketing myopia. **Harvard Business Review**. v. 38, p. 45-56, jul/ago, 1960.

MARTINS, Dora. Do mundo VUCA ao mundo BANI: Impactos na gestão de empresas e na gestão de pessoas. In: RAMOS, Pedro; RIBEIRO, Vasco. **Gestão de empresas com pessoas a bordo**. 1. ed. Portugal: Editora d'Ideias, 2022. p. 287-292. ISBN 978-989-53457-6-2.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS (Brasil). Secretaria da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte e do Empreendedorismo Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração. Boletim do 1º quadrimestre de 2023. **MAPA DE EMPRESAS**, [s. l.], 2023a. Disponível em: <<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-d-e-empresas-boletim-1o-quadrimestre-2023.pdf>>. Acesso em: 19/03/2024.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS (Brasil). Secretaria da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte e do Empreendedorismo Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração. Boletim do 2º quadrimestre de 2023. **MAPA DE EMPRESAS**, [s. l.], 2023b. Disponível em: <<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-d-e-empresas-boletim-2o-quadrimestre-2023.pdf>>. Acesso em: 19/03/2024.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS (Brasil). Secretaria da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte e do Empreendedorismo Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração. Boletim do 3º quadrimestre de 2023. **MAPA DE EMPRESAS**, [s. l.], 26 de janeiro de 2024. Disponível em: <<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-3o-quadrimestre-2023.pdf>>. Acesso em: 19/03/2024.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**: reconceiving roles for planning, plans, planners. New York: The Free Press, 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. ISBN 978-85-7780-721-5.

MSPA – Mystery Shopping Providers Association. **Guidelines for Mystery Shoppings**. Estados Unidos da América: 2011. Disponível em <https://www.mspa-ea.org/files/documents/ethics&standards/new%202018/MSPA%20Guidelines%20Full%20Global_Updated%20August%202011.pdf>. Acesso em 29/04/2024.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007. ISBN 978-85-224-4592-9.

PEDROSO, Greiciéli Fonseca. **Desenvolvimento de um Planejamento Estratégico para uma empresa varejista de Materiais de Construção**. Orientador: Prof. Dr. Mario Fernando de Mello. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Centro de Tecnologia, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/28364/Pedroso_Greici%c3%a9li_Fonseca_2023_TCC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 22/03/2024.

PERES, Márcia Andréa dos Santos. **E VIVA O ÔNIBUS! PARTICIPAÇÃO CIDADÃ E CONTROLE INTERNO COMPARTILHADO: AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE TRANSPORTE PÚBLICO DE ÔNIBUS DO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO, POR MEIO DE AUDITORIA REALIZADA EM CONJUNTO COM A SOCIEDADE CIVIL, E UTILIZANDO A TÉCNICA CLIENTE OCULTO**. Orientador: Fernando Guilherme Tenório. 2019. 154 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/bba0a7d1-9736-463e-856a-37e34d78d613/content>>. Acesso em: 29/04/2024.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 26 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. ISBN 85-7001-558-5.

PORTER, Michael. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. ISBN 978-85-352-3110-6.

PREFEITURA DE TUBARÃO (Tubarão - SC). MOMENTO ECONÔMICO DE TUBARÃO GANHA FORÇA E DESTAQUE COM MODELO CONSTRUTIVO DA BRASIL AO CUBO. **Notícias - Prefeitura de Tubarão**, Tubarão, 5 abr. 2021. Disponível em: <<https://tubarao.sc.gov.br/noticia-661454/>>. Acesso em: 05/05/2024.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. ISBN 978-85-7717-158-3.

ROCKART, John F. Chief Executives Define Their Own Data Needs. **Harvard Business Review**. Estados Unidos da América, 1979.

SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA (Santa Catarina). Correio Eletrônico Circular SEF/DIAT/N.º 15 / 2021, 04 de junho de 2021. **ALTERAÇÃO DO TTD N.º**

478: Obrigatoriedade de recolhimento dos fundos exigidos em lei, Florianópolis, p.1-3, 4 jun. 2021. Disponível em: <<https://www.sef.sc.gov.br/api-portal/Documento/ver/1313>>. Acesso em: 08/05/2024.

SILVA, Daiane Pereira Pires; OLIVEIRA, Maysa Aparecida de. Experiências de planejamento participativo na atenção básica em saúde: uma revisão integrativa. *In*: EDITORA CIENTÍFICA DIGITAL (Organização). **Open science research X**. 1. ed. Guarujá: Editora Científica Digital, 2023. p. 626-640. ISBN 978-65-5360-270-0. Disponível em: <<https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/221211608.pdf>>. Acesso em: 21/03/2024.

TAWSE, Alex; TABESH, Pooya. Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. **Business Horizons**. [s.l.], v. 66, ed. 1, p. 123-132, 2023. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681322000258>>. Acesso em: 01/05/2024.

VIRTI, Jenifer Francisco. **Proposta de Planejamento Estratégico**: O caso da empresa J.J. Virti Materiais de Construção LTDA ME. Orientadora: Prof.^a Dr.^a Aurora Carneiro Zen. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/87876/000911169.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 22/03/2024.

APÊNDICE A – Questionário para identificação dos FCS

Quanto ao cliente:

- a) Qual é a sua idade?
- b) Qual é o seu gênero?
- c) Onde você mora?
- d) Qual é a sua situação profissional?
- e) Qual é o seu estado civil? Você tem filhos?

Relação com o Lojão da Construção:

- a) Com qual frequência você compra nossos produtos?
- b) Você recomendaria a nossa empresa para um amigo ou familiar? Por que?
- c) Quais melhorias podemos implementar no nosso atendimento?

Relação com a compra de materiais para construção:

- a) Você prefere pagar mais por um produto que já está disponível na loja ou pagar menos, mas ter que esperar pelo menos uma semana para ele chegar?
- b) Você prefere comprar um produto mais caro, mas de uma marca melhor, ou pagar mais barato e levar uma marca de qualidade mediana?
- c) Para você, é importante que a empresa entregue os materiais na sua casa/obra, ou você não tem problema em buscá-los?
- d) Para você, é melhor pagar mais pelos produtos, porque a empresa oferece um atendimento personalizado e focado em você ou prefere que tenha poucos atendentes, mas o produto fique mais barato?
- e) Para você, é melhor receber desconto pagando à vista ou ter a opção de parcelar em muitas vezes?
- f) Para você, é importante que a empresa tenha uma variedade de produtos?
- g) Você prefere que a empresa esteja localizada perto de você ou que tenha um site para você comprar online e receber em casa?
- h) Para você, a marca do produto é importante na hora de comprar (a marca ser conhecida, como Deca e Docol, por exemplo)?
- i) Quando você vai comprar materiais de construção, você escolhe a partir de quais critérios? Enumere em ordem de importância: localização, estacionamento gratuito, entrega própria, diversidade de produtos,

diversidade de marcas, preço, opção de compra *online*, atendimento técnico, recomendação de profissionais habilitados, facilidades no pagamento, entre outros.

APÊNDICE B – Roteiro para observação sistemática dos concorrentes

- a) Onde a empresa se localiza?
- b) A empresa possui estacionamento próprio?
- c) Como é a fachada e a exibição dos produtos no interior da loja? O ambiente é organizado e limpo?
- d) O que a empresa vende?
- e) Como é o atendimento da equipe de vendas?
- f) A empresa tem os produtos a pronta entrega?
- g) A empresa indica profissionais habilitados para a instalação dos produtos vendidos?
- h) A empresa possui entrega própria? É gratuita?
- i) Como são as formas de pagamento? Há desconto à vista ou opções de parcelamento?

ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido¹

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____,

estou sendo convidado(a) a participar de um estudo denominado PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O CASO DE UMA VAREJISTA DE MATERIAIS PARA CONSTRUÇÃO, cujo objetivo é **desenvolver um planejamento estratégico para uma empresa varejista de materiais para construção** no escopo do Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

A minha participação no referido estudo será no sentido de descrever quais fatores são relevantes, no ponto de vista de consumidor, durante o processo de compra de materiais para construção.

Fui esclarecido(a) de que a referida pesquisa faz parte de uma atividade acadêmica e visa promover a aprendizagem acerca do tema. Estou ciente de que minha privacidade será respeitada, ou seja, meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, me identificar, ou a empresa que represento será mantido em sigilo.

Também fui informado de que posso me recusar a participar do estudo, ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e de, por desejar sair da pesquisa, não sofrerei qualquer prejuízo à assistência que venho recebendo.

A aluna envolvida com o referido projeto é **Júlia Botega Goularte** e com ela poderei manter contato pelo telefone **(48) 98817-2077**. A mesma é orientada pela Professora Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, docente associada do Departamento de Ciências de Administração da UFSC.

É assegurada a assistência durante toda pesquisa, bem como me é garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

Enfim, tendo sido orientado(a) quanto ao teor de todo o aqui mencionado e compreendido a natureza e o objetivo do já referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

¹ Os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido assinados pelos respondentes estão disponíveis para consulta, em caso de necessidade.

Florianópolis, maio de 2024.

Nome e assinatura do sujeito da pesquisa

Nome(s) e assinatura(s) do(s) aluno(s) responsável(Responsáveis)

¹ Os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido assinados pelos respondentes estão disponíveis para consulta, em caso de necessidade.