

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A LOJA +A

Maisa Lessa Reynaldo

maisalessa1@hotmail.com

Graduando em Administração de Empresas

Orientador: Prof. Me. Edson Firmino Ribeiro

Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo propor um planejamento estratégico para a +A, empresa do segmento de moda feminina localizada no sul de Santa Catarina, visando estruturar seu crescimento de forma competitiva. A pesquisa fundamentou-se nos conceitos de administração, planejamento estratégico, análise SWOT e Balanced Scorecard, buscando compreender a importância da gestão estratégica para pequenas empresas do varejo de moda. Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa caracterizou-se como descritiva, com abordagem qualitativa e método de pesquisa-ação, permitindo a participação direta da pesquisadora no ambiente organizacional. Os dados utilizados foram obtidos por meio de análises internas da empresa, envolvendo informações financeiras, operacionais e comerciais. Como resultados, identificaram-se os principais fatores críticos de sucesso da organização, bem como suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, possibilitando a construção de um mapa estratégico estruturado nas perspectivas financeira, mercado, pessoas e processos internos. A partir desse diagnóstico, foram propostas estratégias voltadas ao fortalecimento da presença digital, fidelização de clientes, melhoria da gestão financeira e aperfeiçoamento dos processos internos. Conclui-se que o planejamento estratégico contribui para fortalecer a competitividade, apoiar a tomada de decisão e promover o crescimento sustentável da empresa no mercado varejista de moda.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Varejo de moda. Marketing digital. Balanced Scorecard. Análise SWOT.

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente competitivo e dinâmico, o planejamento estratégico auxilia as organizações na definição de objetivos e estratégias, contribuindo para a tomada de decisões e para a sustentabilidade do negócio (Oliveira, 2018).

A globalização, os avanços tecnológicos e mudanças constantes no comportamento do consumidor, tem exigido que as organizações desenvolvam estratégias capazes de fortalecer sua competitividade e ampliar sua capacidade de adaptação ao mercado (Oliveira, 2018). No varejo de moda, essas transformações ocorrem de forma ainda mais acelerada, impulsionadas principalmente pela digitalização das vendas, influência das redes sociais e novas exigências dos consumidores em relação à experiência de compra (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2021).

Entretanto, muitas empresas ainda atuam sem planejamento estruturado, conduzindo suas decisões de maneira intuitiva. Dados do Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT, 2012) apontam que uma parcela significativa das empresas encerra suas atividades nos primeiros anos de funcionamento, sendo a ausência de planejamento um dos principais fatores relacionados. Além disso, o Sebrae (2023) destaca que apenas uma pequena parcela das micro e pequenas empresas utiliza ferramentas formais de planejamento estratégico em sua gestão.

Nesse contexto, a análise do ambiente interno e externo torna-se essencial para compreender os fatores que influenciam o desempenho organizacional. Ferramentas como a análise SWOT permitem identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, auxiliando as empresas na formulação de estratégias mais assertivas e alinhadas às exigências do mercado (Chiavenato; Sapiro, 2003). Da mesma forma, metodologias como o Balanced Scorecard contribuem para transformar objetivos estratégicos em ações práticas e mensuráveis, possibilitando maior controle e acompanhamento dos resultados organizacionais (Kaplan; Norton, 2004).

No setor varejista de moda, especialmente no segmento feminino, a competitividade é intensa e exige das empresas constante inovação, posicionamento de marca e fortalecimento do relacionamento com os clientes. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2024), o comércio varejista brasileiro apresentou crescimento nos últimos anos, impulsionado principalmente pelo consumo digital e pela expansão das vendas online. Nesse cenário, empresas que investem em planejamento estratégico, presença digital e experiência do consumidor tendem a apresentar maior capacidade de crescimento e permanência no mercado.

Diante disso, o presente estudo busca demonstrar a importância do planejamento estratégico para pequenas empresas do varejo de moda, propondo uma estrutura estratégica voltada ao fortalecimento competitivo, organização da gestão e crescimento sustentável da loja +A, estabelecendo-se a seguinte questão de pesquisa: Como elaborar um planejamento estratégico para a loja +A, considerando as potencialidades do ambiente interno e os desafios do ambiente competitivo em que está inserida? Para sustentar o problema da pesquisa descreve-se o objetivo geral em propor um planejamento estratégico para sustentar a continuidade e do crescimento da loja.

A relevância deste estudo justifica-se pela necessidade de empresas jovens do varejo de moda estruturarem-se de forma estratégica, garantindo a sustentabilidade do crescimento em um mercado altamente competitivo. Além disso, o estudo justifica-se pela necessidade de fornecer aos gestores e empreendedores um guia prático e fundamentado para a implementação de um planejamento estratégico, garantindo que as ações planejadas estejam alinhadas às demandas do mercado e capazes de promover o crescimento da empresa.

No âmbito acadêmico, o estudo contribui para a discussão sobre a aplicação do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas do setor varejista de moda, aproximando os conceitos teóricos da realidade empresarial. Embora o planejamento estratégico seja amplamente abordado na literatura, sua utilização em pequenos negócios ainda apresenta desafios relacionados à informalidade da gestão, à limitação de recursos e à dificuldade de análise sistemática do ambiente organizacional. Dessa forma, a pesquisa oferece uma contribuição aplicada ao demonstrar a utilização de ferramentas estratégicas em um caso concreto.

Sob a perspectiva social, o fortalecimento da gestão de pequenas empresas pode contribuir para sua permanência e crescimento no mercado, favorecendo a geração de emprego, renda e desenvolvimento econômico local. Considerando a relevância das micro e pequenas empresas para a economia brasileira, estudos que promovam melhorias em sua gestão podem gerar impactos positivos não apenas para os empreendedores, mas também para a comunidade em que estão inseridos.

O estudo foi dividido em quatro capítulos: (1) Introdução, (2) Fundamentação Teórica, (3) Procedimentos Metodológicos e (4) Desenvolvimento do estudo, bem como a conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os principais fundamentos teóricos que sustentam o presente estudo, abordando conceitos relacionados à administração, planejamento estratégico e análise do ambiente organizacional. Para compreender a dinâmica do tema proposto, torna-se necessário explorar como as organizações estruturam seus processos de gestão, definem objetivos e utilizam ferramentas estratégicas para se posicionar de forma competitiva no mercado.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

A administração está presente em diferentes tipos de organizações e desempenha papel fundamental na coordenação de recursos, pessoas e processos, visando o alcance de objetivos organizacionais. Segundo Chiavenato (2022), a administração pode ser compreendida como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos organizacionais de maneira eficiente e eficaz, buscando melhores resultados para a empresa.

No ambiente empresarial, a administração torna-se essencial para auxiliar as organizações na adaptação às constantes mudanças do mercado, contribuindo para a tomada de decisões e para o desenvolvimento de estratégias voltadas à competitividade e sustentabilidade do negócio.

Para Maximiano (2011), administrar significa utilizar recursos de forma racional para alcançar objetivos definidos, considerando fatores internos e externos que impactam o desempenho organizacional.

Além disso, a administração envolve a integração entre diferentes áreas da organização, como gestão financeira, marketing, operações e gestão de pessoas, permitindo maior alinhamento entre os setores e melhor desempenho empresarial. Nesse sentido, Chiavenato (2022) destaca que o sucesso organizacional está diretamente relacionado à capacidade da empresa em administrar seus recursos, adaptar-se às transformações do ambiente e atender às necessidades do mercado consumidor.

No contexto do varejo de moda, a administração assume papel estratégico diante das constantes mudanças no comportamento dos consumidores, do avanço das tecnologias digitais e da elevada competitividade do setor.

Conforme Oliveira (2018), a administração estratégica permite que as organizações desenvolvam ações alinhadas aos objetivos empresariais e às exigências do mercado, contribuindo para o fortalecimento da gestão, melhoria dos processos internos e crescimento sustentável da organização.

2.2 PLANEJAMENTO GERAL

O planejamento é uma das principais funções da administração e está relacionado à definição de objetivos, metas e ações necessárias para orientar as organizações em direção aos resultados desejados. Segundo Oliveira (2023), o planejamento consiste em um processo desenvolvido para alcançar uma situação futura desejada, utilizando de forma eficiente os recursos disponíveis e reduzindo riscos no processo de tomada de decisão.

De acordo com Steiner (1969), o planejamento pode ser analisado por diferentes dimensões, considerando fatores como conteúdo, objetivos, horizonte de tempo, nível organizacional e abrangência das ações. Dessa forma, o planejamento permite que as empresas estabeleçam prioridades, organizem suas atividades e antecipem possíveis cenários, contribuindo para maior controle organizacional e melhor desempenho empresarial.

Além disso, Oliveira (2013) destaca que o planejamento auxilia as organizações na adaptação frente às constantes mudanças do ambiente econômico, tecnológico e competitivo, promovendo maior flexibilidade e capacidade de resposta às exigências do mercado.

No contexto empresarial, o planejamento pode ser dividido em níveis estratégico, tático e operacional. Segundo Chiavenato (2014), o planejamento estratégico está relacionado às decisões de longo prazo e ao direcionamento geral da organização; o planejamento tático refere-se à definição de ações específicas para cada área da empresa; e o planejamento operacional envolve a execução das atividades rotineiras da empresa.

Dessa forma, Oliveira (2015) ressalta que os três níveis de planejamento devem atuar de forma integrada, permitindo maior alinhamento entre os objetivos organizacionais e as ações desenvolvidas pela empresa.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão voltada à definição de objetivos organizacionais e estratégias necessárias para alcançar resultados de longo prazo. Segundo Oliveira (2018), o planejamento estratégico busca estabelecer a direção que a empresa pretende seguir, considerando a análise do ambiente interno e externo e as condições do mercado em que está inserida.

Segundo essa perspectiva, Oliveira (1998) afirma que o planejamento estratégico contribui para aprimorar a interação da organização com o ambiente, permitindo maior capacidade de adaptação frente às mudanças do mercado e fortalecimento da competitividade empresarial.

De acordo com Porter (2004), a estratégia está diretamente relacionada à criação de vantagens competitivas sustentáveis, permitindo que as organizações se diferenciem diante da concorrência e fortaleçam seu posicionamento no mercado. Complementando essa ideia, Rumelt (2011) destaca que a estratégia consiste em um conjunto de ações integradas que orientam a utilização dos recursos organizacionais e auxiliam no alcance dos objetivos empresariais.

Além disso, Kaplan e Norton (2004) ressaltam que o planejamento estratégico deve estar alinhado aos objetivos organizacionais e traduzido em ações práticas e mensuráveis, possibilitando maior acompanhamento dos resultados e integração entre os diferentes setores da empresa.

No varejo de moda, o planejamento estratégico torna-se fundamental diante das constantes mudanças no comportamento do consumidor, da influência das redes sociais e da elevada competitividade do setor. Nesse contexto, Oliveira (2018) destaca que empresas que desenvolvem estratégias estruturadas apresentam maior capacidade de adaptação, fortalecimento da marca e crescimento sustentável no mercado.

2.4 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é tão antiga quanto o conceito de planejamento estratégico, que surgiu na literatura na década de 1960, com o conceito de estratégia sendo utilizado na gestão empresarial. Ela é empregada para construir uma estratégia de desenvolvimento abrangente relacionada a uma função desempenhada por um estado, unidade governamental local ou organizações e empresas individuais (Gierszewska & Romanowska, 2002).

Segundo Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira (2018), a análise SWOT é uma ferramenta estratégica utilizada para identificar e analisar os fatores internos e externos que influenciam o desempenho organizacional. A sigla SWOT deriva dos termos em inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, também conhecida no Brasil como FOFA

(Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) que correspondem respectivamente às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças presentes no ambiente organizacional. Essa ferramenta possibilita às empresas compreender seu posicionamento competitivo e desenvolver estratégias mais adequadas para alcançar seus objetivos.

Nesse contexto, Gao e Peng (2011) destacam que a análise SWOT contribui para a formulação de estratégias capazes de preparar a organização para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades presentes no ambiente em que atua. Complementando essa perspectiva, Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que a função da matriz SWOT é relacionar as oportunidades e ameaças do ambiente externo com os pontos fortes e fracos internos da organização, auxiliando na harmonização entre recursos organizacionais e exigências do mercado.

Além disso, Chiavenato e Sapiro (2003) ressaltam que a análise SWOT permite avaliar a posição estratégica da empresa por meio da identificação dos fatores que influenciam seu desempenho, contribuindo para a formulação de estratégias que potencializam vantagens competitivas e reduzem fragilidades. No contexto de empresas do segmento de moda, sua aplicação possibilita aprimorar práticas de marketing, atendimento e operação, favorecendo a criação de valor e o crescimento sustentável da organização.

A seguir, apresenta-se a matriz SWOT em imagem para melhor visualização e entendimento do modelo.

Figura 1 – Matriz SWOT.



Fonte: Serasa Experian (2026).

De acordo com Chiavenato (2014), as forças e fraquezas estão relacionadas ao ambiente interno da organização, envolvendo aspectos como recursos, estrutura, atendimento, gestão de pessoas e posicionamento da marca. As forças representam características que contribuem para a competitividade da empresa, enquanto as fraquezas correspondem às limitações que podem comprometer seu desempenho organizacional.

Já as oportunidades e ameaças referem-se ao ambiente externo, envolvendo fatores econômicos, tecnológicos, sociais e mercadológicos que influenciam as organizações. Segundo Oliveira (2018), as oportunidades representam situações favoráveis que podem ser aproveitadas para expansão e crescimento, enquanto as ameaças correspondem a fatores externos capazes de

prejudicar o desempenho empresarial, como aumento da concorrência, instabilidade econômica e mudanças no comportamento do consumidor.

Nesse sentido, a análise SWOT contribui para o planejamento estratégico ao auxiliar as organizações na identificação de fatores que impactam seu desempenho e na definição de estratégias voltadas ao aproveitamento de oportunidades, redução de fragilidades internas e enfrentamento das ameaças do ambiente externo (Chiavenato, 2014).

2.5 MAPA ESTRATÉGICO – BALANCED SCORECARD (BSC)

Diante do percurso teórico sobre estratégia e a sua importância para gerar vantagem competitiva, vale um aprofundamento sobre sua implementação e controle. A partir da década de 1990 foram desenvolvidas ferramentas gerenciais capazes de alinhar toda a organização em detrimento da estratégia. Em suma, buscando integrar a estratégia em todos os níveis e processos, transformando-a em um esforço contínuo, e não só como um plano (Kaplan; Norton, 2004).

O Balanced Scorecard surgiu como uma ferramenta de medição de desempenho que completava os tradicionais indicadores financeiros, alinhando-os sob três outras perspectivas: clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (Kaplan; Norton, 2004). Posteriormente, Kaplan e Norton (2004) inovaram o Balanced Scorecard ao implementar o conceito de mapas estratégicos, que servem como representação visual da estratégia da organização, mostrando como os objetivos em cada uma das quatro perspectivas se inter-relacionam e conduzem à criação de valor. Os estudos realizados pelos autores se baseiam na filosofia de que não se pode gerenciar o que não pode se medir, e não se pode medir o que não se pode descrever.

Kaplan e Norton (2004) apresentam o mapa estratégico como um modelo pautado em 4 perspectivas, como segue:

A perspectiva financeira tem como objetivo a maximização do lucro. Os indicadores financeiros mostram se a estratégia da empresa está contribuindo para a última linha da demonstração de resultado. Em geral, essa perspectiva se resume em lucro operacional e o retorno sobre o investimento.

A perspectiva do cliente é altamente ligada com a perspectiva financeira, já que o crescimento lucrativo se dá por meio da ampliação dos relacionamentos com os clientes que resultam em receita. Porém, essa estratégia de crescimento faz com que a perspectiva do cliente exija complexidade para criar valor sustentável para o cliente-alvo. Nessa perspectiva, os indicadores acompanhados são: satisfação do cliente, retenção dos clientes, conquista dos clientes, rentabilidade dos clientes, participação de mercado e participação nas compras dos clientes. Em suma, estes aspectos estão interligados como causa e efeito.

Na perspectiva interna, cria-se valor por meio dos processos de negócios internos. Depois que a empresa organiza seus objetivos financeiros e para os clientes, a perspectiva interna e de aprendizado descrevem como executar a estratégia. A maneira que a organização organiza os processos internos dirigem toda a operação, ou seja, o bom desempenho desses processos impulsiona a estratégia. Esses processos podem ser divididos em quatro grupos:

1. Processos de gestão operacional: são processos básicos dos quais as empresas produzem os atuais produtos e serviços, desde a aquisição da matéria prima até a distribuição dos produtos acabados.
2. Processos de gestão de clientes: visa ampliar e aprofundar os relacionamentos com os clientes-alvo, isso inclui conquista, retenção e aumento de clientes.
3. Processos de inovação: desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços, criando condições para que a empresa penetre em novos mercados e cenários.

4. Processos regulatórios e sociais: as regulamentações garantem o direito da empresa de operar, impondo normas e padrões às práticas organizacionais.

A quarta perspectiva do modelo de mapas estratégicos é a de aprendizado e crescimento. Essa perspectiva busca alinhar os ativos intangíveis como a estratégia, utilizando-os para a criação de valor. Os ativos intangíveis podem ser organizados em capital humano, capital da informação e capital organizacional.

Kaplan e Norton (2004, p. 55) resume o mapa estratégico e o Balanced Scorecard concluindo que:

O mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los. O Balanced Scorecard traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas.

Os autores ainda ressaltam que não só porque os objetivos e metas foram identificados que serão alcançados, a organização deve lançar um conjunto de programas para acompanhar a realização. Sendo assim, para cada indicador do Balanced Scorecard, os gerentes devem criar iniciativas para o alcance da meta.

Os planos de ação que definem e fornecem os recursos para as iniciativas estratégicas devem ser alinhados em torno dos temas estratégicos e visualizados como um pacote integrado de investimentos, e não como um grupo de projetos isolados. Para cada tema estratégico deve desenvolver-se um plano de negócio autossuficiente.

Dessa forma, o Balanced Scorecard e os mapas estratégicos oferecem uma abordagem integrada para descrever, implementar e monitorar a estratégia organizacional. Ao alinhar objetivos, indicadores e iniciativas em torno de temas estratégicos, as organizações conseguem transformar ativos intangíveis em resultados concretos e sustentáveis, promovendo um gerenciamento mais eficaz da execução estratégica.

2.6 ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO

Segundo Porter (2004), a competitividade de um setor pode ser analisada por meio de cinco forças que determinam sua atratividade e rentabilidade: a rivalidade entre concorrentes existentes, a ameaça de novos entrantes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores e a ameaça de produtos ou serviços substitutos.

De acordo com Porter (2004), a compreensão dessas forças permite às organizações identificar oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, contribuindo para a formulação de estratégias mais adequadas à realidade competitiva do setor. Dessa forma, a análise das cinco forças auxilia os gestores na tomada de decisão e no desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis.

2.7 MARCO FILOSÓFICO ORGANIZACIONAL

Segundo Oliveira (2018), o marco filosófico organizacional é composto por elementos que orientam a atuação e o direcionamento estratégico das organizações, como missão, visão e valores. Esses componentes auxiliam na definição da identidade organizacional e servem como referência para a tomada de decisões e para a formulação das estratégias empresariais.

Para Oliveira (2018), a definição da missão, visão e valores constitui uma etapa fundamental do planejamento estratégico, pois estabelece a razão de existência da organização, os objetivos que pretende alcançar e os princípios que orientam seu comportamento. Dessa forma, esses elementos contribuem para o alinhamento das ações organizacionais e para a construção de uma identidade clara perante colaboradores, clientes e demais públicos de interesse.

2.7.1 Propósito

Segundo Sertek, Guindani e Martins (2012), o propósito organizacional representa a razão de existir da empresa, expressando a contribuição que a organização pretende gerar para seus clientes, colaboradores e para a sociedade. Diferentemente dos objetivos financeiros, o propósito está relacionado ao significado da atuação organizacional e ao impacto que a empresa busca produzir por meio de suas atividades.

De acordo com Oliveira (2018), o propósito auxilia no direcionamento estratégico das organizações ao fornecer uma orientação para a definição de objetivos e para a tomada de decisões. Quando claramente definido, contribui para o alinhamento das ações organizacionais e para o fortalecimento da identidade da empresa perante seus públicos de interesse.

2.7.2 Valores

De acordo com Maximiano (2021), os valores representam elementos fundamentais da identidade organizacional, pois estabelecem diretrizes para a atuação da empresa e contribuem para a coerência entre seus objetivos estratégicos e suas práticas gerenciais. Dessa forma, os valores auxiliam na construção de uma cultura organizacional sólida e alinhada ao direcionamento estratégico.

2.8 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Segundo Freund (1988), os fatores críticos de sucesso são os elementos ou áreas que precisam apresentar um bom desempenho para que a organização alcance seus objetivos e obtenha sucesso competitivo. Em outras palavras, são aspectos fundamentais que determinam o êxito ou o fracasso de uma empresa. Ele complementa, os fatores críticos servem como base para a formulação estratégica, definição de metas e alocação de recursos. A empresa deve direcionar investimentos e esforços para aquilo que realmente impacta seus resultados.

Após identificar os fatores críticos, é necessário acompanhá-los por meio de indicadores de desempenho, permitindo correções e melhorias quando necessário.

2.9 FORÇAS PROPULSORAS

Segundo Steiner (1969), as forças propulsoras correspondem aos fatores que promovem mudanças significativas no ambiente organizacional e influenciam diretamente a formulação das estratégias empresariais. Essas forças podem estar relacionadas a aspectos tecnológicos, econômicos, sociais, políticos e mercadológicos, sendo responsáveis por impulsionar transformações nos setores de atuação das organizações.

De acordo com Thompson e Strickland (2003), as forças propulsoras representam elementos capazes de alterar a estrutura competitiva dos mercados, exigindo das empresas constante adaptação para manter sua competitividade. Entre essas forças destacam-se as

mudanças tecnológicas, as transformações no comportamento dos consumidores, a inovação e as alterações nas condições econômicas.

Complementando essa perspectiva, Porter (2004) afirma que a dinâmica competitiva dos setores é influenciada por fatores externos que modificam o comportamento dos consumidores, a atuação dos concorrentes e as condições de mercado. Dessa forma, a identificação das forças propulsoras permite que as organizações antecipem tendências, reduzam riscos e desenvolvam estratégias mais alinhadas às exigências do ambiente competitivo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O avanço do conhecimento científico ocorre de forma contínua e depende da curiosidade humana em compreender e aperfeiçoar a realidade. Conforme destaca Fachin (2003), a pesquisa científica representa o esforço sistemático para observar, analisar e interpretar os fenômenos, buscando compreender suas causas e efeitos. Dessa forma, o método científico serve como instrumento essencial para transformar a curiosidade em resultados concretos e confiáveis.

A metodologia científica, segundo Alvarenga e Rosa (1999), é composta por um conjunto de processos, técnicas e procedimentos organizados de forma lógica e sistemática, permitindo ao pesquisador atingir os objetivos definidos. Assim, o método adotado orientou todas as etapas deste estudo, desde a definição do problema até a análise dos resultados obtidos.

A presente pesquisa teve natureza descritiva, pois buscou apresentar e compreender a realidade da empresa em estudo, descrevendo suas práticas de gestão, estrutura operacional e desafios enfrentados. Esse tipo de pesquisa, conforme Andrade (2010), caracteriza-se pela observação, registro e análise dos fatos sem interferência direta do pesquisador, visando à interpretação dos fenômenos e à identificação de relações existentes entre eles.

No que se refere aos meios de investigação, a pesquisa foi conduzida sob o formato de pesquisa-ação, visto que a pesquisadora esteve inserida no ambiente organizacional, participando das ações e decisões estratégicas da empresa. Para Thiollent (2022), esse método envolve uma interação colaborativa entre o pesquisador e os participantes do contexto estudado, com o propósito de compreender e propor soluções práticas aos problemas observados.

O estudo foi realizado na empresa +A Store, situada na cidade de Sangão, Santa Catarina, atuante no segmento de comércio de vestuário. A organização opera no regime do Simples Nacional e é composta por 1 loja física. O quadro de pessoal conta com duas colaboradoras, além da gestora (pesquisadora), que exerce as funções de liderança, gestão administrativa e tomada de decisão.

Os dados utilizados na pesquisa foram provenientes de fontes internas e externas no período entre junho de 2025 a maio de 2026. Os dados internos foram obtidos por meio da análise de planilhas de controle financeiro, relatórios de vendas, registros de estoque, metas de desempenho e demais documentos administrativos da empresa, contribuindo para o diagnóstico da situação atual e para a elaboração das propostas estratégicas e os dados externos foram coletados por meio de pesquisa documental em fontes secundárias, incluindo publicações do Sebrae, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI), relatórios setoriais do varejo de moda, artigos científicos e materiais especializados sobre comportamento do consumidor e tendências de mercado os quais que contribuíram para o diagnóstico da situação atual e para o desenvolvimento das propostas estratégicas.

A abordagem adotada foi qualitativa, pois buscou interpretar a realidade organizacional a partir da vivência e da percepção da pesquisadora no ambiente estudado. Esse tipo de abordagem valoriza o significado das ações e das interações humanas, considerando o

contexto e a experiência prática. Para interpretação dos resultados, empregou-se a técnica de análise de conteúdo, a qual possibilitou identificar padrões, comportamentos e oportunidades de melhoria relacionados à gestão estratégica da empresa.

O estudo teve como foco a elaboração de um planejamento estratégico para a +A, utilizando ferramentas de gestão estratégica consolidadas na literatura, com o objetivo de definir metas e ações de curto, médio e longo prazo, promovendo maior organização interna, direcionamento estratégico e sustentabilidade do negócio.

4 PESQUISA E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta o diagnóstico estratégico da empresa +A, com o objetivo de auxiliar a construção do planejamento estratégico para os próximos cinco anos. A análise foi desenvolvida com base em ferramentas de gestão estratégica, como a matriz SWOT e o Balanced Scorecard, permitindo compreender o ambiente interno e externo da organização.

4.1 CENÁRIOS ESTRATÉGICOS

Inicialmente são analisados os cenários estratégicos do setor de moda no varejo, considerando fatores como tamanho do mercado, crescimento do setor, comportamento do consumidor e competitividade. Posteriormente, são discutidos os principais aspectos que influenciam o posicionamento estratégico da empresa no mercado.

Com base nos fatores que influenciam a competitividade do setor, conforme discutido por Porter (2004), foram analisados aspectos relacionados ao mercado de atuação da empresa, como crescimento do setor, diferenciação, barreiras de entrada, comportamento dos clientes e evolução tecnológica. O Quadro 1 apresenta a caracterização desses cenários e o posicionamento atual da empresa em relação a cada um deles.

Quadro 1 – Cenários estratégicos

CENÁRIOS	ABRANGÊNCIA	LOJA +A
Tamanho do mercado	Grande	Loja de pequeno porte
Taxa de crescimento	Crescimento em média de 4,7%	Crescimento de 6% no último ano
Lucratividade do negócio	Estável com marcas caindo	Moderada a crescente
Barreiras de entrada	Baixa	Baixa na cidade em que está inserida
Clientes	Consumidor exigente e conectado	Consumidor exigente e conectado
Diferenciação	Curadoria e atendimento	Atendimento personalizado e produto
Evolução tecnológica	Estável e padrão	Necessidade de omnichannel
Necessidade de capital	Média	Baixa necessidade
Economia de escala	Importante	Determinante
Inovação	Pontual em tecnologia de vendas	e-commerce

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

4.1.1 Tamanho do mercado

O mercado de moda e vestuário no Brasil possui grande relevância econômica e apresenta elevado potencial de consumo, sendo um dos segmentos mais representativos do varejo nacional. Segundo dados do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI), o varejo de vestuário brasileiro deve movimentar aproximadamente R\$ 314,9 bilhões em 2025, representando um crescimento estimado de 6,8% em relação ao ano anterior. Além do faturamento expressivo, a expectativa é de comercialização de cerca de 6,4 bilhões de peças de

vestuário ao longo do ano, evidenciando a forte demanda do consumidor por produtos de moda (IEMI, 2025).

No contexto regional, o estado de Santa Catarina destaca-se como um dos principais polos da moda no Brasil. O estado possui forte tradição na indústria têxtil e no varejo de vestuário, com presença significativa de empresas do setor e grande geração de empregos.

O segmento de moda catarinense abrange atividades de produção, confecção e comercialização de vestuário, contribuindo de forma expressiva para o desenvolvimento econômico regional e consolidando o estado como um importante centro de moda no país.

Nesse cenário, o varejo de moda feminina apresenta oportunidades relevantes de crescimento, impulsionado por fatores como mudanças no comportamento do consumidor, aumento do consumo digital e busca por diferenciação de marcas. Assim, compreender o tamanho e a dinâmica desse mercado torna-se fundamental para o desenvolvimento de estratégias competitivas e para a construção de um planejamento estratégico eficiente para empresas atuantes nesse segmento.

4.1.2 Taxa de crescimento

A taxa de crescimento do mercado de moda está relacionada ao desempenho do comércio varejista e ao comportamento de consumo da população. Nos últimos anos, o setor de vestuário tem apresentado crescimento gradual, impulsionado principalmente pela retomada do consumo, pelo fortalecimento das vendas online e pela presença das redes sociais como canal de divulgação e influência de compra.

As vendas no comércio varejista fecharam 2024 com alta de 4,7%, o maior crescimento registrado desde 2012 (8,4%). Em dezembro de 2024 frente a novembro, as vendas no setor variaram negativamente 0,1%, resultado considerado estabilidade. Os dados são da Pesquisa Mensal do Comércio (PMC), divulgada nesta quinta, 13 de fevereiro 2025, pelo IBGE.

4.1.3 Lucratividade do negócio

No setor de varejo de moda, a lucratividade do negócio está diretamente relacionada à eficiência na gestão de estoque, à definição adequada de preços e à capacidade da empresa em compreender o comportamento de consumo do seu público-alvo. Ao alinhar gestão de estoque, estratégias de preço e entendimento do comportamento do consumidor, a empresa aumenta suas possibilidades de melhorar a lucratividade e manter competitividade no mercado, aproveitando oportunidades de venda e reduzindo riscos relacionados a produtos encalhados ou baixa rotatividade.

4.1.4 Barreiras de entrada

No segmento de varejo de moda, as barreiras de entrada podem ser consideradas relativamente baixas, uma vez que abrir uma loja de roupas não exige grandes investimentos em tecnologia ou estrutura produtiva. Com o avanço das redes sociais e das vendas online, novos empreendedores conseguem ingressar no mercado com menor capital inicial, o que aumenta a concorrência no setor.

No entanto, a permanência no mercado torna-se mais desafiadora, pois exige gestão eficiente de estoque, renovação constante de produtos, estratégias de marketing e construção de relacionamento com clientes. Assim, empresas que conseguem fortalecer sua marca e fidelizar consumidores tendem a obter maior vantagem competitiva frente aos novos entrantes.

4.1.5 Clientes

Entender quem são as clientes e quais são suas preferências de consumo torna-se um fator determinante para o sucesso. No caso da loja +A, o público é composto por mulheres de 16 a 35 anos, que acompanham tendências e gostam de estar na moda, buscam por peças atuais, que sejam versáteis e alinhadas às tendências do mercado. É importante ressaltar que a loja atende predominantemente os públicos B e C, sem desconsiderar negócios pontuais com o público A. A proximidade com as clientes, o atendimento personalizado e a presença ativa nas redes sociais contribuem para a fidelização e para o fortalecimento do relacionamento com o público.

4.1.6 Diferenciação

Sob o olhar de diferenciação, a loja +A busca destacar-se no mercado de varejo de moda por meio da experiência proporcionada às clientes como por exemplo coquetéis de lançamentos na loja. Entre seus principais diferenciais estão o atendimento personalizado, no qual as vendedoras auxiliam na composição de looks completos e orientam as clientes de acordo com seus estilos e preferências. Além disso, o arranjo físico da loja é planejado para proporcionar uma experiência de compra agradável, com organização estratégica das araras e exposição atrativa dos produtos.

Outro fator relevante de diferenciação está na produção de conteúdo nas redes sociais, especialmente no Instagram, onde a loja mantém uma comunicação próxima com o público. Essa estratégia fortalece o relacionamento com as clientes e amplia o alcance da marca.

Nos dias atuais o tempo de contrato das colaboradoras na loja, que varia de 1 a 4 anos, também somam em diferenciação, já que o entendimento delas em relação aos clientes e aos produtos se tornam maduro, onde conhecem a maioria das clientes e entendem seus gostos, e a partir disso as clientes voltam pela praticidade e agilidade de comprar com quem já os conhece e conhece seus gostos. Em contrapartida, a rotatividade no varejo é um fator preocupante, não dá tempo de a vendedora adquirir a maturidade necessária com a empresa e outro ponto é a carteira de clientes, quando um vendedor bom sai, alguns clientes tendem a ir junto.

4.1.7 Evolução tecnológica

Está fortemente relacionada à digitalização das vendas e ao uso de ferramentas digitais para fortalecer o relacionamento com os clientes. Nesse contexto, a presença online torna-se um fator estratégico para ampliar o alcance da marca e facilitar o processo de compra. No caso da loja +A, a estruturação do e-commerce é uma oportunidade estratégica para ampliar as vendas de forma prática e rápida, ampliando as oportunidades de venda além da loja física.

Outro aspecto relevante é a utilização de sistemas de gestão que auxiliam no controle de estoque e no acompanhamento das vendas, fornecendo informações importantes para a tomada de decisão. Dessa forma, a tecnologia também auxilia a empresa a melhorar a experiência de compra, fortalecer o relacionamento com os clientes e aumentar a competitividade da loja no mercado.

4.1.8 Necessidade de capital

No varejo de moda, a necessidade de capital está relacionada principalmente ao investimento em estoque e ao capital de giro necessário para manter o funcionamento da empresa. Para que a loja consiga operar de forma saudável, é fundamental dispor de recursos

financeiros suficientes para a compra de mercadorias, pagamento de fornecedores, despesas operacionais e demais compromissos mensais, como aluguel, salários e impostos. Além disso, como muitas vendas são realizadas por meio de cartões ou prazos de pagamento, o capital de giro torna-se essencial para garantir o equilíbrio do fluxo de caixa.

4.1.9 Economia de escala

No varejo, a economia de escala pode ser observada principalmente na capacidade da empresa em ampliar seu volume de vendas e compras junto aos fornecedores. À medida que a loja aumenta o volume de mercadorias adquiridas, torna-se possível negociar melhores condições comerciais, como descontos, prazos de pagamento e acesso a lançamentos. Além disso, o aumento do volume de vendas permite diluir custos fixos da operação, como aluguel, salários e despesas administrativas, tornando a operação mais eficiente e contribuindo para a melhoria da rentabilidade do negócio.

4.1.10 Inovação

No varejo de moda, a inovação está relacionada principalmente às estratégias de venda, comunicação e experiência oferecida ao cliente. Nesse cenário, as empresas precisam constantemente buscar novas formas de apresentar seus produtos, acompanhar tendências de consumo e fortalecer sua presença digital. A utilização de redes sociais, produção de conteúdo de moda e estratégias de marketing digital tornam-se ferramentas importantes para atrair e engajar clientes.

Além disso, a realização de eventos na loja, ações promocionais e experiências diferenciadas de atendimento contribuem para fortalecer o relacionamento com o público e manter a marca competitiva no mercado. Dessa forma, a inovação no varejo não está apenas no produto, mas também na forma como a empresa se conecta e gera valor para seus clientes.

4.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Com base nos conceitos de fatores críticos de sucesso propostos por Freund (1988), foram identificados os elementos considerados essenciais para o desempenho competitivo da loja +A.

Além da análise dos cenários estratégicos do setor, torna-se necessário identificar os fatores críticos de sucesso para a organização. Esses fatores representam elementos essenciais para o desempenho competitivo da empresa, influenciando diretamente sua capacidade de crescimento, diferenciação no mercado e sustentabilidade ao longo do tempo. Dessa forma, compreender esses fatores permite direcionar esforços e recursos para aspectos que realmente impactam o desempenho da empresa.

Considerando o contexto do varejo de moda feminina e as características da empresa estudada, foram identificados os seguintes fatores críticos de sucesso para a loja +A.

Capital humano: representa um dos principais ativos estratégicos de empresas do varejo, especialmente no segmento de moda, no qual o atendimento e o relacionamento com o cliente possuem grande influência no processo de compra. Dessa forma, investir em treinamento, desenvolvimento de habilidades de atendimento e alinhamento da equipe com os valores da empresa torna-se essencial para garantir a qualidade do serviço prestado e a fidelização das clientes.

Relacionamentos: O relacionamento com clientes é um fator determinante para o sucesso das vendas e para a construção de fidelidade à marca. Consumidores valorizam cada vez mais experiências de compra personalizadas.

Nesse contexto, a loja +A busca desenvolver um relacionamento próximo com suas clientes, planejando eventos, coquetéis e oferecendo um atendimento diferenciado, com o objetivo de fortalecer a fidelização. Esse contato frequente possibilita compreender melhor o comportamento de consumo, antecipar tendências e consolidar o vínculo entre cliente e marca.

Além disso, considerando que a loja está inserida em uma cidade de pequeno porte, o relacionamento com o cliente torna-se ainda mais relevante e estratégico. Em mercados locais, onde há maior proximidade social e circulação de informações por meio do boca a boca, a experiência do cliente impacta diretamente na reputação da marca.

Dessa forma, um atendimento de excelência e ações de relacionamento não apenas contribuem para a fidelização, mas também atuam como ferramenta de divulgação espontânea, ampliando o alcance da loja e fortalecendo sua presença no mercado.

Comportamento de consumo: é fundamental para o desenvolvimento de estratégias eficazes no varejo de moda. Ele está relacionado às preferências, desejos e necessidades do público-alvo, sendo influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos (Sebrae, 2022). No segmento de moda, as tendências de mercado, a influência das redes sociais e as mudanças no estilo de vida das consumidoras impactam diretamente nas decisões de compra. Dessa forma, acompanhar essas transformações torna-se essencial para que a loja consiga oferecer produtos alinhados às expectativas do público.

Gestão de estoque: é um dos fatores mais importantes para a rentabilidade do varejo de moda. Estoques excessivos podem gerar custos elevados e riscos de produtos encalhados, enquanto estoques insuficientes podem resultar na perda de vendas.

Dessa forma, torna-se essencial acompanhar indicadores como giro de estoque, volume de vendas e preferências das clientes, permitindo decisões mais assertivas no processo de compras e reposição de produtos.

Reputação e posicionamento da marca: constitui um ativo intangível de grande importância. Uma marca bem posicionada no mercado tende a gerar maior confiança por parte dos consumidores, facilitando o processo de fidelização e aumentando a competitividade da empresa.

Aspecto físico do ambiente: o aspecto físico do ambiente de loja tem se consolidado como um fator crítico de sucesso no varejo de moda, uma vez que o espaço deixou de ser apenas um ponto de venda e passou a atuar como um elemento estratégico na construção da experiência do cliente. Com consumidores cada vez mais exigentes e influenciados por fatores visuais e sensoriais, torna-se essencial que o ambiente físico seja atrativo, organizado e alinhado ao posicionamento da marca. Elementos como iluminação, layout, decoração, identidade visual e conforto contribuem diretamente para a percepção de valor dos produtos e para o tempo de permanência do cliente na loja.

Além disso, o espaço físico tem forte influência no comportamento de compra, sendo capaz de estimular decisões por impulso e fortalecer o vínculo emocional com a marca. Nesse contexto, a empresa em estudo se destaca por oferecer um ambiente agradável, esteticamente harmonioso e coerente com sua proposta, o que contribui para uma experiência positiva do consumidor e para a fidelização dos clientes.

Para facilitar o entendimento do diagnóstico dos fatores críticos, segue o quadro resumo.

Quadro 2 – Fatores Críticos de Sucesso

QUADRO – FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA LOJA +A

FATOR CRÍTICO DE SUCESSO	DESCRIÇÃO	IMPORTÂNCIA PARA A LOJA +A	IMPACTO ESPERADO
 Capital humano	Refere-se à qualificação, treinamento e alinhamento da equipe com os valores da empresa.	Equipe preparada e engajada proporciona um atendimento de qualidade e alinhado com o posicionamento da marca.	 Aumenta a satisfação das clientes e contribui para a fidelização e o crescimento das vendas.
 Relacionamento com clientes	Desenvolvimento de proximidade e experiências personalizadas por meio de atendimento diferenciado e ações de relacionamento.	Fortalece o vínculo com as clientes e incentiva a recompra e a indicação da loja.	 Gera fidelização, ampliando a divulgação boca a boca e a reputação da marca, especialmente em cidades de pequeno porte.
 Comportamento de consumo	Compreensão das preferências, tendências e necessidades do público-alvo, influenciadas por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos.	Permite oferecer produtos alinhados às expectativas das consumidoras e antecipar mudanças de mercado.	 Aumenta a assertividade nas compras e campanhas, gerando maior competitividade e vendas.
 Gestão de estoque	Controle eficiente de entradas, saídas, giro de produtos e reposição de mercadorias.	Evita excessos ou faltas de produtos e contribui para a saúde financeira da empresa.	 Reduz custos, evita perdas e melhora a rentabilidade do negócio.
 Reputação e posicionamento da marca	Construção da imagem da empresa perante o mercado e os consumidores.	Marca bem posicionada transmite confiança e valor, diferenciando-se da concorrência.	 Gera credibilidade, fortalece a identidade da marca e facilita a fidelização.
 Aspecto físico do ambiente	Organização, layout, iluminação, decoração, identidade visual e conforto do espaço físico da loja.	Ambiente agradável e alinhado à marca melhora a experiência de compra.	 Aumenta o tempo de permanência das clientes na loja e a percepção de valor dos produtos.

Fonte: elaborado pela autora (2026)

4.3 FORÇAS PROPULSORAS

As organizações estão constantemente inseridas em ambientes dinâmicos e competitivos, sendo influenciadas por fatores externos que impactam diretamente suas estratégias e resultados. No varejo de moda, essas transformações ocorrem de forma ainda mais acelerada, impulsionadas por mudanças no comportamento do consumidor, avanços tecnológicos e novas formas de comercialização.

Identificar esses fatores é importante porque permite compreender as forças propulsoras que influenciam o setor uma vez que elas direcionam tendências de mercado e exigem adaptações estratégicas por parte das empresas. As principais forças propulsoras observadas no segmento estão descritas a seguir.

Quadro 3 – Forças Propulsoras

FORÇA PROPULSORA	DESCRIÇÃO	IMPACTO NO SETOR DE MODA	IMPLICAÇÕES PARA AS EMPRESAS
 Transformação digital no varejo	A digitalização e o avanço das tecnologias, redes sociais, e-commerce e marketing digital transformaram as formas de descoberta, interação e compra dos consumidores.	Amplia o alcance das marcas, fortalece o relacionamento com os clientes e cria novas oportunidades de vendas por meio da integração entre canais físicos e digitais.	 Empresas precisam investir em presença digital, integração de canais (omnichannel) e estratégias digitais para ganhar vantagem competitiva.
 Mudanças no comportamento do consumidor	Consumidores buscam experiências, identidade de marca, atendimento personalizado e são influenciados por redes sociais, influenciadores e tendências culturais e sociais.	Consumidores mais exigentes e informados, que valorizam propósito, autenticidade e conveniência no processo de compra.	 Empresas devem compreender seu público, personalizar o atendimento, criar experiências relevantes e acompanhar as tendências de consumo.
 Influências das tendências de moda	O setor de moda é fortemente influenciado por tendências que mudam rapidamente, exigindo adaptação e agilidade das empresas na oferta de produtos.	Mudanças rápidas nas preferências do consumidor aumentam a competitividade e reduzem o ciclo de vida dos produtos.	 Empresas precisam monitorar tendências, inovar constantemente e ter agilidade no desenvolvimento e reposição de coleções.
 Fatores econômicos e sociais	Variáveis como inflação, renda disponível, emprego, confiança do consumidor e cenário econômico impactam diretamente o consumo de vestuário e acessórios.	Podem aumentar ou reduzir o poder de compra, afetando o volume de vendas e o desempenho das empresas do setor.	 Empresas devem acompanhar indicadores econômicos e sociais e ajustar suas estratégias comerciais e de precificação.

Fonte: elaborado pela autora (2026)

Transformação digital no varejo: A digitalização do varejo representa uma das principais forças propulsoras do setor de moda. O crescimento das redes sociais, das plataformas de comércio digital e das estratégias de marketing digital transformaram a forma como os consumidores descobrem produtos, interagem com marcas e realizam compras.

Nesse cenário, empresas que conseguem integrar canais físicos e digitais tendem a obter maior vantagem competitiva, ampliando seu alcance de mercado e fortalecendo o relacionamento com os clientes.

Mudanças no comportamento do consumidor: O comportamento do consumidor tem passado por constantes mudanças, influenciado por tendências culturais, sociais e tecnológicas. Atualmente, os consumidores buscam mais do que apenas produtos, valorizando também experiências de compra, identidade de marca e atendimento personalizado.

Além disso, fatores como influência das redes sociais, recomendação de influenciadores digitais e rapidez na disseminação de tendências fazem com que as empresas precisem acompanhar constantemente as preferências do público para manter sua competitividade.

Influência das tendências de moda: O setor de moda é fortemente influenciado por tendências que se renovam constantemente. As preferências dos consumidores podem mudar rapidamente, o que exige das empresas capacidade de adaptação e agilidade na atualização de seus produtos.

Fatores econômicos e sociais: influenciam diretamente o desempenho do setor de moda. Variáveis como inflação, renda disponível das famílias e confiança do consumidor impactam diretamente o consumo de vestuário.

Dessa forma, compreender o ambiente econômico e social ajuda a empresa desenvolver estratégias capazes de enfrentar períodos de instabilidade e aproveitar oportunidades de crescimento.

4.4 ANÁLISE SWOT

A fim de compreender de forma mais aprofundada o ambiente estratégico da empresa estudada, utilizou-se como ferramenta de análise a metodologia SWOT.

A análise SWOT permite identificar fatores internos e externos que influenciam o desempenho organizacional, contribuindo para a formulação de estratégias mais assertivas. Enquanto as forças e fraquezas referem-se ao ambiente interno da empresa. As oportunidades e ameaças estão relacionadas ao ambiente externo no qual a organização está inserida.

Dessa forma, a aplicação dessa ferramenta possibilita compreender os principais pontos fortes da empresa, bem como identificar aspectos que precisam ser melhorados, além de analisar oportunidades de mercado e possíveis riscos que podem impactar o negócio.

O quadro 3 apresenta a análise SWOT da loja +A, considerando suas características internas e o ambiente competitivo.

Quadro 4 – Análise SWOT

	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE INTERNO	Localização Sistema de gestão Equipe Atendimento humanizado Fidelização de clientes Boa reputação Campanhas personalizadas Estrutura física Variedade de produtos Controle administrativo	Falta de controle de estoque E-commerce pouco estruturado Visual merchandising Falta de Planejamento de longo prazo Falta de treinamento Finanças desestruturadas Centralização de operação na dona Ociosidade dos funcionários
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO	Estar presente no Instagram Maior conexão com clientes Maior entendimento de coloração pessoal Avançar em TikTok Shop Parcerias locais Entrar com tráfego pago	Aumento da concorrência Instabilidade econômica Mudanças no comportamento do consumidor Evolução tecnológica Tendência de compra on-line Inadimplência

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Para melhor explorar o entendimento dos fatores críticos de sucesso relacionando-os com as forças propulsoras utilizou-se a análise SWOT como contraponto e integração. O quadro 5 apresenta essa relação, evidenciando como cada fator crítico pode ser potencializado.

Quadro 5 – Fatores críticos de sucesso sob a ótica da SWOT

FATORES CRÍTICOS	FORÇAS PARA EXPLORAR	OPORTUNIDADES
Capital humano	Poder centralizado; Equipe; Atendimento humanizado; Fidelização de clientes.	Conexão com clientes; Forte presença no Instagram
Relacionamento	Atendimento humanizado; Campanhas personalizadas; Fidelização de clientes	Parcerias locais; Conexão com clientes
Comportamento de consumo	Variedade de produtos; Boa reputação	Coloração pessoal; TikTok Shop; Forte presença no Instagram
Gestão de estoque	Controle administrativo; Sistema	Tráfego pago; Tendência de compra on-line
Reputação da marca	Boa reputação; Atendimento humanizado; Estrutura da loja	Maior entendimento de coloração pessoal
Planejamento estratégico	Estabilidade financeira; Análise financeira sem complexidade	Leis sustentáveis, Taxação de produtos importados, Possibilidades de escalar rápido

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A análise apresentada no quadro evidencia como os fatores críticos de sucesso da loja +A podem ser fortalecidos a partir da exploração das forças internas e das oportunidades externas identificadas na análise SWOT. Observa-se, por exemplo, que o capital humano constitui um dos principais diferenciais da empresa, sendo sustentado por uma equipe alinhada aos valores da marca e por um atendimento humanizado, fatores que contribuem diretamente para a fidelização das clientes.

Além disso, oportunidades como a forte presença no Instagram e a possibilidade de ampliar a conexão com os clientes reforçam ainda mais o potencial estratégico desse fator. De forma semelhante, outros fatores críticos, como relacionamento, comportamento de consumo, gestão de estoque e reputação da marca, podem ser fortalecidos a partir da utilização estratégica das forças organizacionais aliadas às oportunidades presentes no ambiente externo.

Seguindo a metodologia de análise SWOT, foram também identificadas as fraquezas e ameaças que impactam o desempenho da empresa. O quadro 5 relaciona as forças propulsoras e os fatores limitantes.

Quadro 6 – Forças propulsoras sob a ótica da SWOT

FORÇAS PROPULSORAS	FRAQUEZAS	AMEAÇAS
Transformação digital no varejo	E-commerce pouco estruturado; Falta de controle de estoque; Falta de planejamento	Concorrência; Evolução tecnológica; Tendência de compra on-line
Mudanças no comportamento do consumidor	Falta de treinamento; Visual merchandising; Falta de calendário de vendas	Mudanças no comportamento do consumidor; Poder de consumo dos clientes
Influência das tendências de moda	Ociosidade; Falta de índices de lucratividade por marca	Concorrência; Instabilidade econômica
Fatores econômicos e sociais	Finanças desestruturadas; Centralização de operação	Instabilidade econômica; Inadimplência

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A estrutura do quadro 5 relaciona as forças propulsoras encontradas com as fraquezas e ameaças da análise SWOT. Essa relação permite compreender como as fraquezas internas e ameaças externas impactam cada força propulsora identificada, e quais as ameaças

que permeiam essa força. Essa análise busca uma visão focada em diminuir as fraquezas e mitigar possíveis ameaças.

4.5 MARCO FILOSÓFICO

Após a realização das análises estratégicas, que contemplaram os cenários do setor, as forças propulsoras, os fatores críticos de sucesso e a matriz SWOT, efetuou-se a análise do marco filosófico da empresa. Esse marco tem como finalidade orientar o direcionamento estratégico da organização, definindo seus princípios fundamentais.

Nesse contexto, busca-se estabelecer de forma clara o propósito da empresa, bem como os valores que sustentam sua atuação no mercado.

4.5.1 propósito

Para dar continuidade ao processo de planejamento estratégico, torna-se necessário definir a missão da empresa e sua visão de futuro, ou seja, onde a organização pretende chegar nos próximos anos. Com o objetivo de alinhar esses dois elementos, optou-se por integrá-los em um único direcionador estratégico denominado propósito, que servirá como base para orientar as decisões e estratégias da empresa.

Nesse contexto, foi definido o seguinte propósito: oferecer uma experiência diferenciada, baseada em atendimento personalizado, peças autênticas e respeito a individualidade, proporcionando uma conexão genuína com as clientes.

Esse direcionamento procura traduzir a essência da marca, refletindo não apenas a proposta de valor da empresa, mas também a forma como a organização conduz seus relacionamentos, processos e estratégias, com o objetivo de fortalecer sua presença no mercado e gerar impacto positivo na vida de suas clientes.

4.5.2 Valores

Os valores organizacionais representam os princípios que orientam a atuação da empresa, tanto no ambiente interno quanto no relacionamento com clientes, parceiros e sociedade. Esses valores funcionam como pilares que sustentam a cultura organizacional e influenciam a forma como as decisões são tomadas e as atividades são conduzidas no dia a dia da organização.

De acordo com Idalberto Chiavenato (2014), os valores organizacionais correspondem às crenças e atitudes básicas que ajudam a definir o comportamento das pessoas dentro das organizações, servindo como orientação para as práticas empresariais e para a construção da cultura organizacional.

No processo de planejamento estratégico, os valores assumem papel fundamental, pois garantem que as ações e objetivos definidos estejam alinhados à identidade da empresa e ao propósito estabelecido. Dessa forma, eles contribuem para fortalecer o posicionamento da marca e orientar comportamentos que gerem valor para todos os públicos envolvidos. No caso da loja +A, os valores organizacionais foram definidos como base para sustentar o propósito da empresa. São eles:

a) Autenticidade: incentivar que cada mulher expresse sua personalidade e estilo por meio das peças escolhidas, valorizando a individualidade e a liberdade de se vestir de forma única.

b) Empatia: compreender as necessidades, desejos e expectativas das clientes, buscando oferecer um atendimento atencioso e acolhedor que gere conexão e confiança.

c) Inovação: acompanhar as tendências do mercado e buscar constantemente novas formas de melhorar a experiência de compra, seja por meio de produtos, serviços ou estratégias de relacionamento

d) Transparência: manter relações claras e honestas com clientes, colaboradores e parceiros, fortalecendo a confiança e a credibilidade da marca.

e) Relacionamento: valorizar a proximidade com as clientes, criando vínculos duradouros por meio de um atendimento personalizado e de uma comunicação constante.

f) Diversidade: respeitar e valorizar as diferentes características, estilos e personalidades das mulheres, promovendo inclusão e representatividade no ambiente da marca.

A representação visual dos valores da marca pode ser observada na Figura 2.

Figura 2 - Valores



Fonte: criado pela autora (2026)

Dessa forma, os valores estabelecidos orientam a atuação da loja e reforçam seu posicionamento como uma marca que busca não apenas comercializar produtos de moda, mas também construir relações significativas com suas clientes.

4.6 MAPA ESTRATÉGICO

Esta etapa da construção do planejamento estratégico refere-se ao desenvolvimento do mapa estratégico da empresa. Para sua elaboração, foram utilizadas como base as análises realizadas anteriormente, especialmente a matriz SWOT e o marco filosófico da organização. A partir dessas análises foi possível identificar os principais pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças que influenciam o desempenho da empresa, permitindo a definição dos objetivos estratégicos dentro de cada perspectiva.

Nesse contexto, os pontos fracos identificados na organização foram considerados para a criação de objetivos voltados à melhoria e ao desenvolvimento da empresa. Da mesma

forma, os pontos fortes foram transformados em objetivos estratégicos com o intuito de potencializar as vantagens competitivas já existentes. No ambiente externo, foram estabelecidos objetivos capazes de minimizar possíveis ameaças e aproveitar as oportunidades presentes no mercado.

O mapa estratégico da loja +A foi estruturado em quatro perspectivas: financeira, mercado, pessoas e processos internos, conforme proposto pelo modelo de Balanced Scorecard desenvolvido por Kaplan e Norton (2004).

A representação visual do mapa estratégico pode ser observada na Figura 3.

Figura 3 – Mapa Estratégico



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Com base nos diagnósticos desenvolvidos ao longo deste estudo, elaborou-se o mapa estratégico da loja +A, estruturado a partir da metodologia Balanced Scorecard (BSC), proposta por Kaplan e Norton (2004). O mapa estratégico foi construído com o objetivo de traduzir a estratégia da empresa em objetivos inter-relacionados, organizados sob as

perspectivas financeira, mercado, pessoas e processos, evidenciando a lógica de causa e efeito entre os direcionadores estratégicos e os resultados pretendidos.

Com base na estrutura do mapa estratégico e na relação de causa e efeito proposta por Kaplan e Norton (2004), apresentam-se a seguir as perspectivas estratégicas e as principais iniciativas elaboradas para apoiar o alcance dos objetivos definidos.

4.6.1 Perspectiva de Processos Internos

Segundo Kaplan e Norton (2004), é por meio da melhoria dos processos organizacionais que a empresa desenvolve as capacidades necessárias para executar sua estratégia e gerar valor para clientes e acionistas.

As ações previstas estão a padronização da exposição de produtos por coleções e cores, contribuindo para um visual merchandising mais estratégico e atrativo. Também se destacam iniciativas relacionadas ao calendário de vendas, como o planejamento antecipado das campanhas, criação de cronogramas fixos de ações comerciais e monitoramento constante dos resultados das campanhas para futuras otimizações. No e-commerce, as ações incluem o aumento da participação das vendas online no faturamento da empresa, integração da experiência física e digital da marca e melhoria da taxa de conversão do site. Além disso, a estruturação da área financeira contempla a organização dos controles patrimoniais e financeiros, permitindo maior previsibilidade e eficiência na tomada de decisões.

4.6.2 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento (Pessoas)

O aperfeiçoamento dos processos contribui para o desenvolvimento da equipe, as iniciativas concentram-se no fortalecimento da eficiência em comunicação, implantação de programas de benefícios e a especialização em consultoria de imagem e coloração pessoal. As ações incluem treinamentos contínuos, iniciativas voltadas ao reconhecimento e valorização das colaboradoras, por meio de ações motivacionais e investimentos em capacitação profissional. Além disso, a empresa pretende investir na especialização em coloração pessoal e consultoria de imagem, transformando esse conhecimento em um diferencial competitivo da loja. A proposta inclui a criação de experiências personalizadas de moda e coloração, proporcionando um atendimento mais consultivo e exclusivo para os clientes.

4.6.3 Perspectiva de Mercado (Clientes)

Uma equipe mais capacitada melhora a experiência do cliente e fortalece o relacionamento com o mercado, portanto as iniciativas estão direcionadas ao aumento do ticket médio, fidelização de clientes, conquista de novos consumidores e fortalecimento do posicionamento da loja. Para ampliar o valor médio das vendas, a empresa pretende implantar programas de benefícios para clientes recorrentes, desenvolver estratégias de *personal style* no atendimento, incentivar a venda de looks completos e estimular vendas complementares no caixa. Em relação à fidelização, as ações envolvem a realização de interações frequentes no grupo VIP e a criação de benefícios exclusivos para clientes participantes, buscando fortalecer o relacionamento e aumentar o engajamento. Para a conquista de novos consumidores, a empresa pretende investir em tráfego pago, produção de conteúdos virais para redes sociais, realização de eventos e *collabs* com influenciadoras, além do fortalecimento da autoridade pessoal da proprietária nas plataformas digitais. Já o posicionamento da marca será reforçado por meio da padronização visual em todas as plataformas e da valorização da experiência de atendimento, consolidando a identidade da empresa perante o público.

4.6.4 Perspectiva Financeira

Clientes mais satisfeitos e fiéis geram aumento de receita e rentabilidade, dito isto as ações concentram-se no aumento da receita e melhoria da rentabilidade, assim como o fortalecimento da gestão financeira da empresa. Entre as principais iniciativas estão a revisão mensal dos custos fixos e variáveis, a criação de campanhas promocionais em datas estratégicas e a ampliação dos canais de vendas, visando aumentar o faturamento e fortalecer a presença da marca no mercado. Além disso, a empresa busca aprimorar sua rentabilidade por meio da elaboração de um planejamento anual de compras baseado no giro de produtos, redução da dependência de promoções para geração de lucro e diminuição do estoque parado. Também estão previstas ações voltadas à definição de metas de margem por categoria de produtos, permitindo maior controle sobre a lucratividade.

Dessa forma, o conjunto de ações apresentado no plano estratégico constitui um direcionamento estruturado para o crescimento sustentável da empresa, permitindo aprimorar a gestão, fortalecer o relacionamento com os clientes, otimizar processos e desenvolver continuamente a equipe. A implementação dessas iniciativas contribuirá para o fortalecimento da competitividade da empresa e para a consolidação da loja.

4.7 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação tem como objetivo organizar e operacionalizar os objetivos estratégicos definidos no mapa estratégico apresentado anteriormente. Para isso, as ações foram estruturadas de acordo com as perspectivas do Balanced Scorecard: financeira, do cliente, dos processos internos e do capital humano. Cada ação foi associada a responsáveis e prazos de execução, permitindo acompanhar a implementação das estratégias e garantir maior alinhamento entre planejamento e execução. O conjunto dessas ações está apresentado no Quadro 8.

Quadro 8 – Plano de ações

MÚLTIPLOS FOCOS		AÇÕES	RESPONSÁVEL	PRAZO	INVESTIMENTO
PERSPECTIVA FINANCEIRA	Aumento da receita	Revisar mensalmente custos fixos e variáveis	Maisa	Recorrente	-
		Criar campanhas promocionais em datas comemorativas/	Maisa	Recorrente	-
		Explorar mais canais de vendas	Maisa	01/02/2027	-
	Aumento da rentabilidade	Criar planejamento anual de compras de acordo com o giro	Maisa	15/02/2027	-
		Reduzir dependência de promoções para aumentar lucro líquido	Maisa	Recorrente	-
		Reduzir estoque parado	Maisa	Recorrente	-
		Criar meta de margem por categoria de produtos	Maisa	6 meses	-

MÚLTIPLOS FOCOS		AÇÕES	RESPONSÁVEL	PRAZO	INVESTIMENTO
PERSPECTIVA DO MERCADO	Aumento do ticket médio	Implantar programa de benefícios para clientes recorrentes	Maisa	01/03/2027	R\$250,00
		Desenvolver estratégias de personal style no atendimento	Maisa	01/06/2027	
		Criar vendas complementares no caixa	Maisa	07/01/2026	
		Incentivar venda de looks completo no atendimento	Vendedoras	Recorrente	
	Fidelização de clientes	Realizar ações interativas no grupo vip	Vendedoras	Recorrente	
		Criar benefícios exclusivo para grupo vip	Maisa/ Vendedoras	01/07/2026	
	Conquista de novos consumidores	Fortalecer presença digital com tráfego pago	Contratar agência	01/04/2027	R\$1.000,00
		Realizar eventos e collabs estratégicas com influenciadoras	Maisa	Recorrente	R\$800,00
		Investir em conteúdos virais em rede social	Maisa/ Vendedoras	Recorrente	
		Trabalhar autoridade pessoal da dona da loja nas redes	Maisa	01/11/2026	
	Fortalecimento do posicionamento da loja	Criar padrão visual consistente em todas as plataformas	Maisa	01/05/2027	R\$500,00
		Reforçar posicionamento através da experiência no atendimento	Maisa/ Vendedoras	Recorrentes	

MÚLTIPLOS FOCOS		AÇÕES	RESPONSÁVEL	PRAZO	INVESTIMENTO
PERSPECTIVA DOS PROCESSOS	Aprimoramento do visual merchandising	Padronizar exposição de produtos por coleção e cores	Maisa/Vendedoras	01/07/2026	-
	Calendário de vendas	Manter planejamento mensal antecipado das campanhas	Maisa/Vendedoras	Recorrente	-
		Criar cronograma fixo de ações comerciais	Maisa/Vendedoras	Recorrente	-
		Monitorar resultados de campanhas para otimizações futuras	Maisa	Recorrente	-
	Estruturação do e-commerce	Aumentar participação das vendas online no faturamento	Maisa	01/02/2027	-
		Integrar experiência física e digital da marca	Maisa	01/06/2027	-
		Melhorar taxa de conversão do site	Maisa	01/06/2027	R\$500,00
	Estruturação da área financeira	Estruturar balanço patrimonial/movimentações	Maisa/Grasi	01/03/2027	R\$150,00
		Estruturar ponto de equilíbrio	Maisa/Grasi	01/07/2026	R\$150,00

MÚLTIPLOS FOCOS		AÇÕES	RESPONSÁVEL	PRAZO	INVESTIMENTO
PERSPECTIVA DO CAPITAL HUMANO	Eficiência em comunicação	Cultura organizacional alinhada	Maisa/Vendedoras	Recorrente	-
		Treinamentos contínuos	Maisa/Vendedoras	Recorrente	-
	Implantação de programas e benefícios	Desenvolver ações de reconhecimento da equipe	Maisa	01/03/2027	R\$200,00
		Investir em capacitação das colaboradoras	Maisa	10/01/2027	R\$500,00
	Especialização em colorimetria	Tornar colorimetria um diferencial da loja	Maisa	01/03/2028	R\$1.000,00
		Criar experiência personalizada de moda e coloração	Maisa	01/04/2028	-

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Dessa forma, as iniciativas propostas foram estruturadas de maneira integrada e alinhadas aos objetivos estratégicos definidos no mapa estratégico da Loja +A. A relação de causa e efeito entre as perspectivas permite compreender que o desenvolvimento das competências da equipe contribui para o aperfeiçoamento dos processos internos, que, por sua vez, fortalecem a geração de valor para os clientes e favorecem o alcance dos resultados financeiros pretendidos.

Além de orientar a execução da estratégia, o plano de ação fornece diretrizes para o acompanhamento das iniciativas propostas, permitindo monitorar sua implementação e avaliar sua contribuição para o crescimento sustentável da empresa. Nesse sentido, o conjunto de ações apresentado no Quadro 8 representa um instrumento de apoio à gestão estratégica, auxiliando a organização na transformação dos objetivos definidos em resultados concretos.

4.8 MÉTODOS QUANTITATIVOS

Com o objetivo de analisar o crescimento da empresa e estruturar o planejamento estratégico para os próximos anos, foi elaborada uma projeção de crescimento considerando o volume das peças comercializadas, faturamento mensal e anual e a evolução do preço médio por peça. Esses indicadores permitem compreender a trajetória de crescimento da operação e projetar o desempenho futuro da empresa de forma alinhada à sua capacidade operacional e às estratégias de expansão.

Tabela 1 – Projeção de Crescimento

Projeção de Crescimento	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2028	2029	2030	2031
Evolução de Volume				10,0%	10,0%	14,0%	15,0%	15,0%	16,0%	14,0%	15,0%	15,0%	16,0%
Evolução de PV				5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Volume (peças/mês)	519	762	764	840	1.028	1.193	1.371	1.577	1.814	1.193	1.371	1.577	1.814
Volume (peças/ano)	6.227	9.145	9.168	10.085	11.094	12.647	14.544	16.725	19.401	12.647	14.544	16.725	19.401
FATURAMENTO (R\$/mês)	40.226,42	58.604,21	62.120,84	71.750,99	82.872,40	99.198,26	119.781,90	144.636,64	176.167,43	99.198,26	119.781,90	144.636,64	176.167,43
FATURAMENTO (R\$/ano)	482.717,04	703.250,50	745.450,08	861.011,92	994.468,76	1.190.379,11	1.437.382,78	1.735.639,70	2.114.009,16	1.190.379,11	1.437.382,78	1.735.639,70	2.114.009,16
PREÇO MÉDIO (Reais/peças)	77,52	76,90	81,31	85,38	89,64	94,13	98,83	103,77	108,96	94,13	98,83	103,77	108,96

Fonte: elaborado pela autora (2026).

A tabela apresenta a projeção de crescimento da loja para os próximos 5 anos, considerando o planejamento estratégico desenvolvido para sustentar a expansão da empresa de forma organizada e sustentável. As projeções foram elaboradas com base no histórico da

empresa, no potencial de crescimento do varejo de moda e nas estratégias propostas ao longo deste estudo.

A elaboração das projeções de crescimento considerou fatores econômicos e o desempenho histórico da empresa. Como referência, utilizou-se a taxa de inflação anual medida pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), que acumulou 4,72% nos 12 meses encerrados em maio de 2026, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Além disso, foi considerado um crescimento médio estimado do mercado de aproximadamente 4,7%.

Entretanto, ao analisar o desempenho da loja, verificou-se que, no último ano, a empresa apresentou um crescimento de 6%, superando a média estimada para o mercado. Dessa forma, as projeções de crescimento foram elaboradas levando em consideração tanto o cenário econômico quanto a capacidade demonstrada pela empresa de obter resultados acima da média do setor, servindo como base para a definição das metas e projeções apresentadas neste estudo.

Na linha referente à evolução do faturamento, observa-se uma expectativa de crescimento gradual ao longo dos anos, impulsionada principalmente pelo aumento do volume de vendas, fortalecimento da marca e ampliação da presença digital da empresa. Esse crescimento está diretamente relacionado às estratégias previstas no planejamento, como investimento em tráfego pago, fortalecimento das redes sociais, implantação de ações de fidelização, melhoria da experiência do cliente e expansão dos canais de venda.

Em relação ao ticket médio, a projeção considera um crescimento moderado e sustentável, associado à implementação de estratégias de venda consultiva, incentivo à compra de *looks* completos e ações de relacionamento com as clientes. Dessa forma, o objetivo da empresa não está concentrado apenas no aumento de preços, mas principalmente no fortalecimento da percepção de valor da marca e na ampliação do volume de vendas.

As linhas seguintes traduzem as projeções em valores anuais, permitindo visualizar a evolução financeira da empresa ao longo do período analisado. Essa estrutura busca demonstrar a relação entre crescimento operacional, capacidade de atendimento e fortalecimento da gestão estratégica da loja.

Observa-se, assim, uma evolução significativa no faturamento e no potencial competitivo da empresa ao longo dos anos projetados. Esse crescimento será sustentado pelo planejamento estratégico elaborado, alinhando fatores como posicionamento de marca, gestão financeira, relacionamento com clientes, marketing digital e melhoria dos processos internos.

Além disso, a estratégia proposta considera um crescimento sustentável, respeitando a capacidade operacional da empresa e priorizando a organização financeira do negócio. O planejamento também busca reduzir riscos relacionados à expansão desestruturada, permitindo que o crescimento aconteça de forma gradual e consistente.

Dessa forma, após a definição das projeções de crescimento para os próximos anos, torna-se possível estabelecer planos de ação mais assertivos, alinhados aos objetivos estratégicos definidos para a loja +A.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo propor um planejamento estratégico para a loja +A, empresa do segmento de varejo de moda feminina localizada no Sul de Santa Catarina, visando sustentar seu crescimento de forma competitiva e organizada nos próximos anos.

Para alcançar os objetivos propostos, adotou-se como metodologia a pesquisa-ação, permitindo que a autora estivesse inserida diretamente no ambiente organizacional, contribuindo de maneira prática para a análise da empresa e para a formulação das estratégias.

A partir da integração entre teoria e prática, utilizando ferramentas como a análise SWOT e o *Balanced Scorecard*, foi possível compreender o contexto interno e externo da

organização, identificar suas potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças e estruturar um planejamento estratégico alinhado aos objetivos da empresa.

Os resultados obtidos ao longo do estudo demonstram a relevância do planejamento estratégico como instrumento de direcionamento organizacional e fortalecimento competitivo. A construção do marco filosófico, envolvendo propósito e valores, contribuiu para consolidar a identidade da marca e orientar futuras decisões estratégicas.

Além disso, o desenvolvimento do mapa estratégico possibilitou identificar os objetivos organizacionais em metas inter-relacionadas e distribuídas nas perspectivas financeira, mercado, pessoas e processos internos, favorecendo a transformação das estratégias em ações práticas por meio da elaboração dos planos de ação.

Do ponto de vista teórico, o estudo evidencia a aplicabilidade dos conceitos de autores clássicos da administração e da gestão estratégica, como Chiavenato, Porter, Oliveira, Kaplan e Norton, demonstrando como essas metodologias podem ser adaptadas à realidade de pequenos negócios do varejo de moda. A análise do ambiente competitivo, aliada à definição de objetivos estratégicos, reforça a importância da gestão estratégica como ferramenta de crescimento, organização e fortalecimento empresarial em mercados altamente competitivos e dinâmicos.

A pesquisa também apresentou contribuições significativas para a empresa estudada, uma vez que resultou na construção de um planejamento estratégico estruturado, capaz de orientar o crescimento da loja +A nos próximos anos. O estudo permitiu desenvolver estratégias voltadas ao fortalecimento da presença digital, fidelização de clientes, melhoria da gestão financeira, aperfeiçoamento dos processos internos e fortalecimento do posicionamento da marca.

Além disso, as projeções de crescimento elaboradas ao longo do trabalho proporcionam uma visão de longo prazo para a empresa, permitindo maior preparo para tomada de decisão e expansão sustentável.

Como limitações da pesquisa, destaca-se o curto período de acompanhamento dos resultados do planejamento proposto, impossibilitando a mensuração prática dos impactos das estratégias implementadas. Além disso, o estudo baseou-se predominantemente em dados internos da empresa, os quais ainda possuem histórico limitado devido ao tempo de atuação da organização no mercado. Outro fator relevante é que, assim como qualquer planejamento estratégico, as projeções e análises realizadas estão sujeitas a alterações decorrentes de fatores externos, econômicos e comportamentais do mercado consumidor.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a aplicação da metodologia em outras empresas do segmento varejista de moda, possibilitando comparações entre diferentes realidades organizacionais e validação das estratégias propostas. Também se sugere o aprofundamento de estudos relacionados à transformação digital no varejo, comportamento do consumidor e utilização das redes sociais como ferramenta estratégica de posicionamento e vendas.

Por fim, espera-se que a empresa utilize o planejamento estratégico desenvolvido como ferramenta de apoio à gestão e ao crescimento sustentável do negócio. Além de contribuir para a organização e fortalecimento da loja +A, o presente estudo também pode servir como referência para outros pequenos empreendedores do setor varejista que buscam estruturar suas empresas de forma mais estratégica, competitiva e alinhada às transformações do mercado.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Estelbina Miranda de; ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto. **Metodologia da investigação científica: quantificação e qualificação**. 2. ed. Assunção: A4 Diseños, 1999.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016..

BRASIL. **Comércio tem alta de 4,7% em 2024**. Disponível em: <https://www.gov.br/secom/pt-br/acompanhe-a-secom/noticias/2025/02/comercio-tem-alta-de-4-7-em-2024-maior-crescimento-desde-2012>. Acesso em: 1 abr. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FREUND, Y. P. Critical success factors. **Planning Review**, v. 16, n. 4, p. 20-23, 1988.

GAO, C.-Y.; PENG, D.-H. Consolidating SWOT analysis with nonhomogeneous uncertain preference information. **Knowledge-Based Systems**, v. 24, n. 6, p. 796-808, 2011.

GIERSZEWSKA, Grażyna; ROMANOWSKA, Maria. **Analiza strategiczna przedsiębiorstwa**. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2002.

IBGE. **Varejo teve ano forte em 2024**. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2025/02/13/ibge-avalia-que-2024-foi-ano-bem-forte-para-o-varejo.htm>. Acesso em: 1 abr. 2026.

IEMI. **Varejo de vestuário deve crescer, apesar dos desafios de 2025**. Disponível em: <https://iemi.com.br/varejo-de-vestuario-deve-crescer-apesar-dos-desafios-de-2025/>. Acesso em: 1 abr. 2026.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 1986.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 35. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RUMELT, Richard P. **Good strategy/bad strategy: the difference and why it matters**. New York: Crown Business, 2011.

SEBRAE. **O impacto da falta de planejamento estratégico nas MPE**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conteudos/posts/o-impacto-da-falta-de-planejamento-estrategico-nas-mpe>. Acesso em: 1 abr. 2026.

SERASA EXPERIAN. **Análise SWOT: saiba como usar a matriz estrategicamente**. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/conteudos/analise-swot/>. Acesso em: 14 maio 2026.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

STEINER, George A. **Top management planning**. New York: Macmillan, 1969.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2022.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Administração estratégica: conceitos e casos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Inflação*. Rio de Janeiro: IBGE, [s.d.]. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/inflacao.php>. Acesso em: 1 jul. 2026.