

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VANDERSON SILVA LIMA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA RELOCAÇÃO DE UMA
MICROEMPRESA: estudo de caso de uma padaria em Paço do Lumiar – MA**

São Luís

2025

VANDERSON SILVA LIMA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA RELOCAÇÃO DE UMA
MICROEMPRESA: estudo de caso de uma padaria em Paço do Lumiar – MA**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

São Luís

2025

Lima, Vanderson Silva.

Planejamento estratégico para relocação de uma microempresa:
estudo de caso de uma padaria em Paço do Lumiar – MA / Vanderson
Silva Lima. – 2025

17 f.

Orientador: Ademir da Rosa Martins.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de
Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2025.

1. Planejamento estratégico. 2. Relocação de empresas. 3.
Microempresa. I. Martins, Ademir da Rosa. II. Título.

VANDERSON SILVA LIMA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA RELOCAÇÃO DE UMA
MICROEMPRESA: estudo de caso de uma padaria em Paço do Lumiar – MA**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 26/07/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ademir da Rosa Martins (orientador)
Dr. em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Nilson Costa Santos
Dr. em Engenharia Elétrica
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Walber Lins Pontes
Dr. em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho a Deus, que, com Sua infinita graça, colocou pessoas e soluções para me ajudar em meio às dificuldades.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me conceder saúde, força e sabedoria para concluir esta etapa.

Ao professor Dr. **Ademir da Rosa Martins**, meu orientador, pela paciência, perseverança e por todo o suporte oferecido durante o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço, também, à senhora **Conceição de Maria da Rocha Silva**, proprietária da Padaria e Café da Irmã, pela disponibilidade em compartilhar informações e permitir a realização deste estudo de caso.

RESUMO

Este artigo analisa os aspectos do planejamento estratégico adotado para a relocação da Padaria e Café da Irmã, microempresa localizada em Paço do Lumiar – MA. A mudança foi motivada pela necessidade de eliminar custos com aluguel, ampliar a capacidade produtiva e aumentar a visibilidade comercial para conquistar novos públicos. A pesquisa, de natureza qualitativa e caráter exploratório, foi conduzida como estudo de caso, utilizando entrevistas semiestruturadas, observação direta e análise documental. Os resultados apontam cinco aspectos principais no planejamento da mudança: objetivos estratégicos, infraestrutura, planejamento financeiro, operações logísticas e comunicação com clientes. Verificou-se que, apesar da ausência de formalização detalhada, as decisões foram orientadas por metas claras e pela experiência prática da gestora, configurando uma estratégia emergente. O estudo conclui com recomendações voltadas à formalização de cronogramas e orçamentos, ampliação da comunicação e implementação de controles gerenciais. Contribui, assim, para a compreensão dos desafios enfrentados por microempresas em processos de relocação e para o aprimoramento de práticas de gestão nesse contexto.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Relocação de empresas; Microempresa.

ABSTRACT

This article analyzes the strategic planning aspects adopted for the relocation of Padaria e Café da Irmã, a microenterprise located in Paço do Lumiar – MA, Brazil. The relocation was motivated by the need to eliminate rental costs, expand production capacity, and increase commercial visibility to attract new customers. This qualitative and exploratory research was conducted as a case study, using semi-structured interviews, direct observation, and document analysis. The results identified five main aspects in the relocation planning: strategic objectives, infrastructure, financial planning, logistics and operations, and customer communication. Although lacking formalized documentation, decisions were guided by clear goals and the owner's practical experience, characterizing an emergent strategy. The study concludes with recommendations for formalizing schedules and budgets, improving communication, and implementing basic management controls. It contributes to understanding the challenges faced by microenterprises during relocation processes and to improving management practices in similar contexts.

Keywords: Strategic planning; Business relocation; Microenterprise;

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1	Planejamento estratégico	9
2.2	Gestão de microempresas	9
2.3	Fatores críticos na mudança de ponto comercial	10
3	METODOLOGIA	11
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	11
4.1	A empresa e os fatores de mudança.....	11
4.2	Planejamento para a mudança.....	12
4.2.1	<i>Objetivos:</i>	<i>12</i>
4.2.2	<i>Infraestrutura e adequações do imóvel</i>	<i>12</i>
4.2.3	<i>Planejamento financeiro e parcerias</i>	<i>12</i>
4.2.4	<i>Operações, logística e equipe</i>	<i>13</i>
4.2.5	<i>Comunicação, riscos e controle</i>	<i>13</i>
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	13
	REFERÊNCIAS	14
	APÊNDICE I – Roteiro de entrevista.....	16

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA RELOCAÇÃO DE UMA MICROEMPRESA: estudo de caso de uma padaria em Paço do Lumiar – MA ¹

Vanderson Silva Lima ²
Ademir da Rosa Martins ³

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental na administração de empresas, especialmente quando se trata de momentos decisivos como a mudança de local de funcionamento. Em microempresas, esse processo é ainda mais desafiador devido à limitação de recursos, falta de estrutura organizacional formal e à predominância de uma gestão centralizada no proprietário. A necessidade de relocação de um empreendimento, seja por questões estruturais, financeiras ou estratégicas, exige uma análise criteriosa das condições internas e externas que impactam o negócio.

Neste contexto, o presente estudo se insere no campo da administração estratégica e tem como foco a análise do processo de planejamento estratégico em uma microempresa do ramo de panificação. A empresa, localizada em Paço do Lumiar – MA, com cinco anos de existência, enfrenta a necessidade de mudança física de endereço, o que envolve implicações operacionais, financeiras e mercadológicas, que podem influenciar diretamente seu desempenho e sua relação com os clientes.

Diante disso, a pergunta de pesquisa que norteia este estudo é: “Quais os aspectos a serem observados no planejamento estratégico para um microempreendedor que deseja relocar sua empresa do ramo de panificação?”

O objetivo geral deste artigo é analisar os aspectos a serem observados no planejamento estratégico para um microempreendedor que deseja relocar sua empresa do ramo de panificação em Paço do Lumiar – MA. Para atingir esse propósito, os seguintes objetivos específicos foram definidos:

- investigar os fatores que motivam a mudança
- analisar as estratégias adotadas no planejamento
- propor melhorias

A escolha do tema está relacionada à necessidade de aplicar conceitos teóricos da administração a um caso real, permitindo uma análise concreta sobre as práticas e dificuldades enfrentadas por microempreendedores locais. A relevância deste estudo se justifica tanto no campo prático quanto acadêmico, ao oferecer uma reflexão sobre a gestão estratégica em contextos informais ou pouco estruturados, característicos de muitas microempresas brasileiras. Além disso, a pesquisa pretende contribuir para o aprimoramento do conhecimento sobre a aplicação do planejamento estratégico em microempresas em processo de mudança.

Por fim, trata-se de uma pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso, com uso de entrevistas, observação e análise documental como instrumentos de coleta de dados.

¹ Artigo apresentado para a disciplina de TCC II do Curso de Administração da UFMA e defendido como Trabalho de Conclusão de Curso perante banca examinadora em sessão pública no semestre de 2025.1, na cidade de São Luís/MA;

² Aluno do Curso de Administração/UFMA. Contato: vanderson.silva@discente.ufma.br;

³ Professor orientador. Dr. em Informática na Educação. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração DECCA/CCSo/UFMA. Contato: ademir.martins@ufma.br.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão essencial para orientar as organizações quanto ao alcance de seus objetivos em um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo. De acordo com Renzcherchen, Silva e Szendela (2022), esse tipo de planejamento surgiu na administração por volta da década de 1960, sendo inspirado inicialmente em estratégias militares e, posteriormente, adaptado às necessidades organizacionais.

Conforme os autores, o planejamento estratégico deve ser compreendido a partir da separação entre os conceitos de “planejamento” e “estratégia”. Mintzberg (2004, apud Renzcherchen et al., 2022) define o planejamento como um procedimento formal voltado à produção de decisões sistemáticas e articuladas. Já a estratégia, nesse contexto, refere-se à forma como a organização responde ao seu ambiente, podendo ser deliberada ou emergente.

Além disso, estudos como os de Certo (2005, apud Renzcherchen et al., 2022) indicam que o planejamento estratégico compreende diversas etapas fundamentais, como a análise do ambiente, definição da missão e objetivos, formulação e implementação de estratégias e controle dos resultados. Esse ciclo permite às organizações se adaptarem às mudanças do mercado, aproveitarem oportunidades e lidarem com ameaças de forma sistemática.

Embora o planejamento estratégico esteja muitas vezes associado a grandes empresas, sua aplicação em microempresas é igualmente relevante, especialmente em momentos de mudança significativa, como a relocação física de um empreendimento. Conforme apontam Gonçalves et al. (2023), mesmo empresas que crescem sem um plano estratégico formal apresentam melhores resultados quando adotam práticas de planejamento, ainda que de maneira adaptada à sua realidade.

Para Gonçalves et al. (2023), nas micro e pequenas empresas, o planejamento estratégico tende a ser informal, esporádico e pouco estruturado. Contudo, mesmo quando não deliberado formalmente, ele ainda pode ocorrer na prática por meio de decisões tomadas com base em experiências acumuladas, intuições dos gestores e observações do ambiente. Esse processo, conhecido como “estratégia como prática”, valoriza a atuação dos indivíduos dentro do contexto organizacional, considerando que pensar e agir estratégicos são partes inseparáveis da gestão cotidiana.

Assim, compreender o planejamento estratégico como um processo que pode ser formal ou emergente, estruturado ou adaptativo, é fundamental para analisar como microempresas lidam com situações de transformação.

2.2 Gestão de microempresas

As microempresas têm papel fundamental na economia brasileira, sendo responsáveis por grande parte da geração de empregos e renda. No entanto, enfrentam inúmeros desafios relacionados à gestão, planejamento e sobrevivência em ambientes altamente competitivos. Segundo Silva et al. (2022), uma das principais fragilidades dessas organizações está na informalidade dos processos e na ausência de estruturação estratégica, o que compromete sua capacidade de adaptação frente a mudanças.

Na maioria dos casos, o microempreendedor está diretamente envolvido em todas as operações do negócio, o que o impede de dedicar tempo ao planejamento ou à análise de mercado. Isso gera uma cultura de improvisação e de decisões reativas, limitando o crescimento sustentável da empresa (Silva et al., 2022). Essa realidade é especialmente crítica quando se trata de mudanças estruturais, como a realocação física do negócio.

O Guia completo para uma gestão eficiente da sua pequena empresa (SEBRAE, 2023) reforça que uma gestão eficiente exige organização, definição clara de metas, controle financeiro e capacidade de antecipar riscos. O documento destaca que muitas microempresas operam sem estrutura mínima de controle, o que dificulta ações como o planejamento de uma mudança de local — que envolve aspectos logísticos, financeiros, de marketing e de relacionamento com clientes.

Além disso, o SEBRAE aponta que o bom gestor deve ser capaz de lidar com adversidades, tomar decisões baseadas em dados e promover o alinhamento entre setores da empresa, mesmo que ela tenha uma estrutura reduzida. A ausência dessas competências pode comprometer seriamente o desempenho do negócio em situações de transição.

Outro ponto crítico é o planejamento de metas. Muitas microempresas operam sem objetivos claros, o que dificulta a avaliação de resultados e a tomada de decisão. Segundo o mesmo guia, metas bem definidas — de resultado, desempenho e processo — são essenciais para garantir a coerência entre ações e objetivos organizacionais, e para que o gestor tenha parâmetros concretos ao reavaliar estratégias.

Dessa forma, os desafios enfrentados pelas microempresas vão muito além da limitação de recursos. Envolvem, principalmente, a carência de práticas estruturadas de gestão. Ao analisar uma microempresa em processo de realocação, torna-se possível compreender de forma prática como essas limitações afetam o planejamento e a tomada de decisões, e como a gestão estratégica pode contribuir para minimizar riscos e aumentar as chances de sucesso.

2.3 Fatores críticos na mudança de ponto comercial

A realocação física de uma empresa é uma decisão estratégica que pode ser motivada por diversos fatores, como ampliação do espaço, redução de custos operacionais, adequação às normas legais ou busca por maior visibilidade comercial. Entretanto, esse tipo de mudança envolve uma série de desafios que exigem planejamento cuidadoso, especialmente em empresas de pequeno porte, onde os recursos e o apoio técnico costumam ser limitados.

De acordo com Grechi et al. (2004), o planejamento para mudanças físicas deve ser conduzido como um projeto estruturado, dividido em fases: concepção, organização, implementação e encerramento. Essa lógica permite o controle das etapas do processo e contribui para que a operação não seja interrompida de forma abrupta, garantindo a continuidade dos serviços mesmo diante das mudanças. Entre os cuidados destacados pelos autores estão o levantamento das necessidades físicas do novo espaço, a definição de cronogramas e responsáveis por cada tarefa, e a previsão de um período de adaptação.

Castro e Basques (2007) ressaltam que a mudança organizacional — seja estrutural, cultural ou física — demanda não apenas ações práticas, mas também o envolvimento e engajamento dos colaboradores e demais stakeholders. O processo de mudança deve ser compreendido como uma transformação sistêmica, que afeta não apenas o ambiente físico, mas também as rotinas e as relações internas da organização. Assim, fatores como comunicação clara, capacitação e liderança são determinantes para o sucesso da mudança.

Nesse sentido, o SEBRAE (2023) propõe um modelo de prontidão para mudanças, baseado em três pilares: engajamento das partes interessadas, capacitação da equipe e gerenciamento de impactos. O guia enfatiza que a ausência de planejamento pode gerar desorganização, perda de clientes e impactos financeiros, especialmente em micro e pequenas empresas. Por isso, recomenda que o processo de realocação esteja alinhado à estratégia do negócio e que seja conduzido com atenção às demandas operacionais, comerciais e humanas.

Entre os principais pontos críticos que exigem atenção no planejamento da mudança estão: o mapeamento dos custos envolvidos (aluguel, reformas, transporte de equipamentos),

a análise da acessibilidade e localização do novo ponto, a comunicação com clientes e fornecedores sobre a mudança, e a criação de um plano de contingência para possíveis imprevistos (GRECHI et al., 2004; SEBRAE, 2023).

Além disso, como mostra o material da Plataforma Sebrae PR, o acompanhamento do processo deve se estender após a mudança, com avaliações periódicas dos impactos gerados e ajustes necessários na operação. Esse monitoramento contínuo é essencial para garantir que a mudança traga benefícios efetivos e não apenas transtornos momentâneos.

Portanto, a realocação de uma empresa exige um conjunto articulado de decisões estratégicas e operacionais, que devem ser sustentadas por um planejamento consistente, comunicação transparente e gestão ativa das transições. Esses elementos, quando bem coordenados, aumentam as chances de uma mudança bem-sucedida e de crescimento organizacional.

3 METODOLOGIA

Este estudo é uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório, por buscar compreender um fenômeno ainda pouco estudado, conforme Gil (2002). Foi adotado o estudo de caso, conforme definição de Lakatos e Marconi (2003), por se concentrar na análise aprofundada de uma microempresa do ramo de panificação em Paço do Lumiar – MA.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, observação direta e análise documental, técnicas comuns à pesquisa qualitativa, segundo Ciarallo (s.d.). A unidade de análise é a própria microempresa e sua gestora, selecionada por amostragem não probabilística por conveniência, conforme Gil (2002).

Os dados foram tratados por meio de análise de conteúdo, com base na categorização dos achados de acordo com os objetivos da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir dos dados coletados, principalmente pelas entrevistas com a gestora e pela observação direta, foi possível constituir um panorama do plano de mudança.

4.1 A empresa e os fatores de mudança

A Padaria e Café da Irmã nasceu em maio de 2020, quando a fundadora — Conceição de Maria da Rocha Silva — transformou a necessidade de renda, agravada pela pandemia, em oportunidade de negócio. Tudo começou em uma simples mesa de café montada na calçada de um ponto cedido por vizinhos, na Avenida 1, bairro Pirâmide, onde servia bebidas quentes, bolos, beijos e cuscuz a passageiros da parada de ônibus e aos moradores do entorno, atraídos também pelas postagens nas redes sociais pessoais da empreendedora.

Com a demanda crescente, Conceição logo percebeu as limitações de produzir em casa e transportar mercadorias diariamente. Em menos de seis meses de atividade, alugou seu primeiro ponto comercial ainda na mesma avenida para atender os clientes com mais conforto. Nessa fase firmou uma parceria estratégica com uma fábrica de pães, que lhe cedeu um forno industrial sem custo, em troca do compromisso de adquirir pães pré-assados desse fornecedor. O apoio garantiu pães sempre frescos na vitrine, aumentou o fluxo de consumidores e impulsionou a venda de outros produtos. A empreendedora complementou o equipamento com balcão refrigerado e armários de fermentação e contratou a primeira funcionária para ampliar a produção de salgados e bolos.

Menos de um ano depois, a padaria migrou para um espaço maior na Avenida 2, onde o faturamento quadruplicou graças ao intenso fluxo de pedestres. Contudo, o aluguel progressivamente reajustado começou a pressionar as margens e o local, novamente, se mostrou pequeno diante da demanda.

Em 2025, determinada a reduzir custos fixos e ampliar a capacidade produtiva, a proprietária reuniu economias pessoais e, somando-as ao valor obtido pela venda de um terreno de sua propriedade, adquiriu uma casa com amplo ponto comercial em um trecho mais movimentado da mesma avenida, negociada “a preço de oportunidade”. A compra garante saída definitiva do aluguel, duplica a área produtiva e oferece fachada mais visível para captar novos públicos — condições decisivas para o próximo ciclo de crescimento.

Atualmente, a padaria conta com seis funcionários, equipamentos próprios e um portfólio diversificado, mas enfrenta o desafio logístico de transferir operação e clientela para o novo endereço sem interromper as vendas. Esse contexto fundamenta o estudo de planejamento estratégico de relocação apresentado a seguir.

4.2 Planejamento para a mudança

O planejamento estratégico para a mudança do estabelecimento articula-se em torno de cinco aspectos principais — objetivos, infraestrutura, finanças, operações e comunicação — e foi traçado pela proprietária, sendo identificadas a partir das entrevistas realizadas.

4.2.1 Objetivos:

Os objetivos da mudança têm como motivação principal eliminar o pagamento de aluguel, dobrar a área produtiva e, conseqüentemente, ampliar o mix de produtos e o volume de vendas.

A empreendedora pretende aproveitar o maior fluxo de pessoas em uma área mais adensada da mesma avenida para conquistar novos públicos e contratar dois colaboradores adicionais, passando dos atuais seis para oito funcionários.

O prazo definido para concluir toda a transição é de três meses, intervalo considerado suficiente para adequar o imóvel, transferir a operação e estabilizar o funcionamento na nova unidade.

4.2.2 Infraestrutura e adequações do imóvel

O ponto adquirido mede aproximadamente o dobro do espaço anterior e, embora esteja estrategicamente localizado perto de comércio, igrejas e residências, exige reformas antes da abertura: reconfiguração do layout separando área de produção e atendimento, recapeamento da instalação elétrica, substituição do portão, pintura completa e instalação de toldo de fachada.

Também será necessária uma avaliação adicional das condições de segurança, hoje consideradas insuficientes.

4.2.3 Planejamento financeiro e parcerias

Para custear as adequações, a proprietária reservou R\$ 15 mil de investimento direto; ainda não há planilha detalhando despesas de transporte, marketing e licenças, o que a deixa ciente de que o capital de giro será pressionado nos primeiros meses.

A estratégia de manter a parceria com a fábrica de pães, que cede gratuitamente um forno industrial em troca da compra de pães pré-assados, continua sendo pilar para reduzir desembolsos em equipamentos e garantir oferta constante de pães frescos.

4.2.4 Operações, logística e equipe

O cronograma tático prevê fechar a padaria por apenas dois dias: desmontagem de prateleiras, retirada de mobiliário, transporte em caminhonete de frete e reinstalação imediata no novo endereço

Durante a reforma, serão adquiridos freezers expositores, balcões, liquidificador, batedeira, mesas e cadeiras, itens necessários para ampliar o atendimento à mesa. A equipe receberá treinamento focado em atendimento e padrões de higiene, pois no formato atual todos acumulam funções de produção, venda e limpeza.

4.2.5 Comunicação, riscos e controle

A divulgação combinará placa “em breve” no novo ponto, placa no endereço antigo, avisos pessoais aos clientes, carro de som na vizinhança, sinalização de calçada e um brinde de inauguração no café da manhã de reabertura.

Entre os riscos mapeados estão a perda de parte dos clientes habituais, danos a equipamentos durante o traslado e a concorrência direta de uma padaria em frente. As ações de mitigação incluem comunicar o novo endereço com antecedência mínima de um mês, contratar frete com seguro e diferenciar-se pelo mix de cafeteria e bolos artesanais.

O desempenho pós-mudança continuará a ser acompanhado por registros manuais de vendas, retiradas de caixa, produção e estoque; recomenda-se, contudo, adicionar métricas como ticket médio, fluxo diário de clientes e feedback de satisfação para ajustes rápidos na estratégia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou o planejamento estratégico de relocação da Padaria e Café da Irmã, microempresa de panificação situada em Paço do Lumiar – MA, confrontando as evidências empíricas colhidas em entrevistas e observação com os aportes teóricos sobre estratégia emergente, gestão de microempresas e condução de mudanças organizacionais.

Os resultados mostram que a decisão de mudar-se para imóvel próprio foi motivada por três vetores principais: (i) eliminação de custos fixos com aluguel, (ii) duplicação da área produtiva para sustentar o crescimento da demanda e (iii) busca de maior visibilidade comercial. O plano, embora coerente com esses objetivos, reflete o caráter intuitivo e pouco formalizado típico das microempresas brasileiras (Gonçalves et al., 2023; Renzcherchen et al., 2022): cronograma verbal, orçamento apenas estimado e ausência de documentos de controle. Tal abordagem confirma a relevância do conceito de estratégia como prática, em que a experiência do empreendedor substitui processos formais de planejamento.

Essa informalidade, à luz de Grechi et al. (2004) e das diretrizes do SEBRAE (2023), expõe riscos adicionais: atrasos na reforma, elevação imprevista de custos e perda de clientes durante a transição. Por outro lado, fortalezas como a parceria com a fábrica de pães, a proximidade com a clientela e a capacidade de adaptação rápida constituem vantagens competitivas que podem compensar parte dessas fragilidades.

O plano detalhado combina metas claras de expansão com um cronograma enxuto e depende do controle rigoroso de custos, da eficácia da comunicação de mudança e da

capacidade de a equipe absorver o aumento de demanda sem comprometer a qualidade do atendimento.

Como contribuição prática, o estudo recomenda:

- Formalizar um cronograma (check-list ou planilha Gantt simples) com indicação de responsáveis, prazos e custos.
- Detalhar o orçamento, contemplando reformas, transporte, marketing e licenças, e projetar o fluxo de caixa dos três primeiros meses pós-mudança.
- Ampliar a comunicação: calendário de publicações em redes sociais, contatos diretos com clientes-chave e parcerias com influenciadores locais para o evento de reinauguração.
- Implementar controles básicos, migrando registros manuais para planilhas digitais a fim de acompanhar ticket médio, giro de produtos e satisfação do cliente.

No âmbito acadêmico, a pesquisa reforça a pertinência de investigar estratégias emergentes em microempresas e destaca a importância de alianças estratégicas como mecanismo de alavancagem de recursos escassos. Entre as limitações, salienta-se a análise de um único caso e o uso de dados predominantemente qualitativos; futuros trabalhos podem comparar empresas de segmentos diferentes ou empregar indicadores quantitativos para aferir o impacto financeiro da mudança.

Em síntese, a experiência da Padaria e Café da Irmã evidencia que, mesmo em contextos de informalidade, a adoção de práticas mínimas de planejamento e controle pode mitigar riscos, potencializar oportunidades e sustentar a trajetória de crescimento — premissas fundamentais para o sucesso de microempresas que enfrentam processos de relocação física.

REFERÊNCIAS

CASTRO, J. M. de; BASQUES, P. V. Mudança e inovação organizacional: estudo de caso em uma empresa do cluster de biotecnologia em Minas Gerais. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 7, n. 1, p. 71–95, 2007.

CIARALLO, A. C. Métodos qualitativos e análise de conteúdo. s.d.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, K. F.; BERNARDES, M. A. S.; SOUSA, J. A. L.; VERSIANI, A. F. O processo de crescimento de uma empresa de pequeno porte sob a ótica do planejamento estratégico. *Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente*, v. 14, n. 1, p. 179–194, jan./jun. 2023. Disponível em: <https://revista.faema.edu.br/index.php/Revista-FAEMA/article/view/73593>. Acesso em: 6 jul. 2025.

GRECHI, R. et al. Gerenciamento da mudança de sede de uma empresa em funcionamento. X Encontro Latino-Americano de Iniciação Científica e VI Encontro Latino-Americano de Pós-Graduação. Universidade do Vale do Paraíba, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Técnicas de pesquisa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994.

RENTZCHERCHEN, J. C.; SILVA, S. D.; SZENDELA, F. B. Planejamento estratégico e gestão estratégica: aspectos conceituais e evolutivos. **Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente**, v. 13, n. 2, p. 295–310, jul./dez. 2022. Disponível em: <https://revista.faema.edu.br/index.php/Revista-FAEMA/article/view/68105>. Acesso em: 6 jul. 2025.

SEBRAE. **Guia completo para uma gestão eficiente da sua pequena empresa**. Brasília: SEBRAE, 2023. Disponível em: www.sebrae.com.br. Acesso em: 06 jul. 2025.

SILVA, J. F. da; COSTA, A. M.; ESCRIVÃO FILHO, E.; MAZZALI, L. Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas: entre a intuição e o empirismo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 11, n. 1, p. 1–27, 2022. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/70935>. Acesso em: 06 jul. 2025

APÊNDICE I – Roteiro de entrevista

Entrevistada: Conceição de Maria da Rocha Silva

Cargo: Gestora **Escolaridade:** Ensino Médio Completo

1. Fundação e Origem

- a. Quando e por quem a empresa foi fundada?
- b. Qual era a motivação inicial dos fundadores ao criar o negócio?
- c. Como surgiu a ideia do ramo de atuação?
- d. Quais foram os primeiros produtos ou serviços oferecidos?
- e. Onde ficava o primeiro ponto (endereço, tamanho e estrutura)?

2. Posicionamento Inicial e Primeiros Desafios

- a. Quais dificuldades financeiras e operacionais surgiram nos primeiros meses/anos?
- b. Como era composta a equipe inicial (quantidade de pessoas, funções)?
- c. De que forma a empresa conquistou seus primeiros clientes?
- d. Quais estratégias de marketing e divulgação foram usadas no começo?

3. Marcos e Crescimento

- a. Quais foram os principais marcos no crescimento da empresa?
- b. Em que momento a empresa percebeu um crescimento significativo?
- c. Que indicadores ou métricas foram usados para medir esse sucesso?
- d. Houve linhas de financiamento, parcerias ou investidores que impulsionaram o crescimento?

4. Cultura Organizacional e Valores

- a. Quais são a missão, visão e valores definidos pela empresa?
- b. Existe alguma tradição interna ou ritual (reuniões, eventos, comemorações)?
- c. Como a liderança se comunica e motiva a equipe ao longo dos anos?
- d. Qual a principal motivação para mudar de local?
- e. Quais são suas expectativas com a nova localização?
- f. Qual o prazo ideal para concluir a mudança?

5. Características do Novo Local

- a. Pode descrever o local (bairro, rua, proximidade de pontos comerciais ou residenciais)?
- b. Qual o tamanho e a estrutura do espaço disponível?
- c. O imóvel está em boas condições para as operações da padaria?
- d. Que adaptações ou reformas serão necessárias?
- e. Como avalia a segurança do local?

6. Aspectos Financeiros

- a. Qual o valor do aluguel e custos fixos relacionados?
- b. Quanto está disposto a investir em reformas, adaptações e mudança?
- c. Já estimou os custos totais da mudança?
- d. Como a mudança deve impactar o faturamento?

7. Público-Alvo e Acesso

- a. Quem são os clientes atuais da padaria?

- b. A mudança facilitará o acesso desses clientes ou dificultará?
- c. Há potencial para atrair novos clientes na nova região?
- d. Existe concorrência próxima ao novo endereço?

8. Operações e Equipe

- a. Como imagina organizar o processo de mudança?
- b. Haverá necessidade de novos equipamentos ou mobiliário?
- c. Quantos funcionários trabalharão no novo local?
- d. A equipe precisará de algum treinamento específico para o novo espaço?
- e. Como pretende comunicar a mudança aos clientes atuais?
- f. Quais estratégias de divulgação pretende usar para atrair clientes na nova localização?
- g. Vai usar alguma promoção ou evento para marcar a abertura?

9. Riscos e Desafios

- a. Quais riscos enxerga na mudança?
- b. Tem planos para mitigar esses riscos?

10. Indicadores e Avaliação de Resultados

- a. Como pretende acompanhar o desempenho da padaria após a mudança?
- b. Quais indicadores serão usados para medir o sucesso?