



**FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

GIOVANA DALMOLIN

**ANÁLISE ESTRATÉGICA PARA UM MICROEMPREENDEDOR
INDIVIDUAL DE VAREJO DE VESTUÁRIO**

RESTINGA SÊCA – RS

2018



GIOVANA DALMOLIN

**ANÁLISE ESTRATÉGICA PARA UM MICROEMPREENDEDOR
INDIVIDUAL DE VAREJO DE VESTUÁRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração
como requisito parcial para obtenção do
grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Marcelo Pastoriza Tatsch.

RESTINGA SÊCA – RS

2018



GIOVANA DALMOLIN

**ANÁLISE ESTRATÉGICA PARA UM MICROEMPREENDEDOR
INDIVIDUAL DE VAREJO DE VESTUÁRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Banca Examinadora:

Orientador: _____

Prof. Dr. Marcelo Pastoriza Tatsch – Antonio Meneghetti Faculdade

Membro: _____

Prof^ª. Dr. Clarissa Mazon Miranda – Antonio Meneghetti Faculdade

Membro: _____

Prof^ª. Ms. Danielle de Souza Saad – Antonio Meneghetti Faculdade

RESTINGA SÊCA – RS

2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus pela dádiva da vida. Agradeço aos meus pais e a minha madrinha por todo apoio financeiro e emocional, pois foram requisitos fundamentais para ter conseguido concluir minha formação.

Agradeço ao coordenador do curso e a todos os professores de Administração da Antonio Meneghetti Faculdade, por todo conhecimento e sabedoria que me foi repassado durante esse período de formação, resultando no meu crescimento profissional e também como pessoa.

Agradeço, em especial, ao meu orientador, professor Marcelo Pastoriza Tatsch, pois sempre acreditou no meu potencial, estando sempre disponível para dividir todo o seu conhecimento e experiência, fazendo despertar a vontade e a ambição de buscar novos conhecimentos nessa área.

Agradeço também ao meu namorado Felipe Baptaglin, por compreender minha ausência em diversos momentos e, mesmo assim, continuar me apoiando em todas as minhas decisões.

Agradeço também aos meus amigos, por me transmitirem pensamentos positivos e estarem junto comigo, me motivando em todo o meu percurso da graduação.



“Os outros passarão, eu passarinho.”

Mario Quintana

RESUMO

É amplamente difundido que o planejamento estratégico constitui-se numa metodologia capaz de guiar a empresa a estabelecer seus objetivos orientados de forma a obter o maior ponto de ganho. No entanto, há empresas que possuem sucesso mesmo sem utilizar ferramentas e técnicas formais, porém acabam sendo frágeis quando enfrentam adversidades ou deixam de usufruir de forma mais efetiva frente às oportunidades. Se esta afirmação é uma realidade para empresas maiores e mais estruturadas, para os negócios individuais como o microempreendedor individual é um risco para a sobrevivência do negócio. Este estudo visou analisar, segundo algumas premissas do planejamento estratégico, os principais aspectos a serem considerados na elaboração de um plano de expansão organizacional para um microempreendedor individual. Como resultado, evidenciou que é possível uma empresa dessa tipologia obter longevidade, no entanto, o não uso de uma metodologia formal pode impedir que uma empresa possa obter resultados ainda melhores. Como conclusão, foram elaboradas algumas análises de variáveis utilizando as técnicas de definição da identidade organizacional, matriz SWOT e 5 Forças de Porter para analisar o ambiente da empresa estudada.

Palavras-chave: Ferramentas estratégicas. Microempreendedor individual. Plano de expansão.

ABSTRACT

It is widely diffused that strategic planning constitutes in a methodology capable of guiding the company to establish its goals in order to obtain the highest gain point. However, there are companies that are successful without using formal technical tools, although they may be fragile when facing adversities or when they miss the chance to be more effective in face of opportunities. If this statement is true to bigger and more structured companies, for individual businesses, such as microentrepreneurs, it is a risk for the survival of the business. This study aimed to analyse, according to some premisses of strategic planning, the main aspects to be considered in the making of an organizational expansion plan for an individual microentrepreneur. As a result, it is stated that it is possible for a company of this typology to obtain longevity, however, not using a formal methodology may prevent the company from achieving even better results. As a conclusion, some analyses were carried out using the techniques of definition of organizational identity, SWOT matrix and Porter's five forces, to analyse the environment of the studied company

Keywords: Strategic tools. Individual Microentrepreneur. Expansion Plan.

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1- Fragmentação do Macroambiente.....	18
Quadro 2 - 5 forças de Porter.....	21

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema de análise SWOT	19
Figura 2 - Matriz SWOT Analítica.....	20
Figura 3 - Esquema das 5 forças de Porter	22
Figura 4 - Fluxograma da pesquisa.....	27
Figura 5 - Sequenciamento de análise	27
Figura 6 - Pirâmide Etária do município de Faxinal do Soturno Rio Grande do Sul.....	33
Figura 7 - Matriz de análise SWOT, sugerida pela pesquisadora à empresária	36
Figura 8 - 5 forças de Porter, sugerida pela pesquisadora a empresária.....	38

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 - Peças infantis.....	31
Tabela 2 - Peças juvenis	32
Tabela 3 - Peças adultas.....	32
Tabela 4 - Distribuição da população por faixa e gênero do município de Faxinal do Soturno, Rio grande do Sul.....	34

LISTA DE SIGLAS

SWOT- *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15
2.1.1 Elementos que compõe a identidade organizacional.....	16
2.2 MATRIZ DE ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.	17
2.3 AS 5 FORÇAS DE PORTER RELACIONADAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	21
2.4 ESTRUTURA EMPRESARIAL	23
3 MÉTODO.....	25
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	28
4.1 ENTREVISTA COM A GESTORA DA EMPRESA	28
4.2 RELATÓRIO DE OBSERVAÇÃO DA PESQUISADORA.....	30
4.3 DOCUMENTOS ANALISADOS	31
5 CONCLUSÃO.....	35
6 REFERÊNCIAS	41

1 INTRODUÇÃO

A partir da competitividade atual, as empresas precisam encontrar maneiras de, constantemente, acompanhar as mudanças que ocorrem no mercado, as demandas dos consumidores, aspectos tecnológicos entre outros. No entanto, uma empresa pode ser mais competitiva à medida que possua estruturação de seus processos e tenha condições de realizar análises dos fatores competitivos segundo metodologias de gestão.

Nesse sentido, reestruturar-se é fundamental. Uma das metodologias mais utilizadas e que entregam boas informações ao gestor é o planejamento estratégico. De acordo com Montgomery e Porter (1998), para a reestruturação de uma empresa é primordial estratégias bem formuladas como forma de alcançar objetivos.

Hoje, mais do que nunca, a definição de estratégias bem fundamentadas deixou de ser um luxo, passando a ser uma necessidade. Para enfrentar um ambiente mais competitivo há necessidade de uma análise mais sofisticada de uma maior rapidez na transformação do planejamento em ação' (MONTGOMERY e PORTER, 1998, p. XI).

O planejamento estratégico também é uma forma de refletir e estabelecer objetivos de modo estratégico dentro da organização, facilitando os arranjos necessários para a obtenção do sucesso empresarial. Assim, infere-se que, ao utilizá-lo, o gestor mune-se de informações sobre as variáveis, cenários e ferramentas que podem indicar qual o caminho a ser seguido de acordo com o propósito do empresário.

A versatilidade do planejamento estratégico é tamanha que qualquer empresa pode fazer uso, independentemente do seu porte. Assim sendo, pode ser útil mesmo em pequenos mercados, especialmente, por empresas que desejam crescer e se consolidar.

Esta pesquisa foi realizada e aplicada na empresa X, a qual tem como atividade econômica o varejo de vestuário, situada no município de Faxinal do Soturno, na região da Quarta Colônia de Imigração Italiana, parte central do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Nesta cidade, é nítido o crescimento econômico nos últimos anos, assim, justifica-se estudar e aplicar métodos da área de estratégias na administração, com viés dos aspectos de planejamento estratégico para melhorar as condições de tomada de decisão para um microempreendedor individual.

Nesse sentido, depreende-se a seguinte problematização: como o planejamento estratégico pode contribuir para a construção de um plano de expansão para uma

microempresa individual de varejo de vestuário na região central do Rio Grande do Sul na localidade da Quarta Colônia de Imigração Italiana?

Para responder ao problema proposto, delineou-se como objetivo geral: analisar a partir das premissas do planejamento estratégico quais são os principais aspectos que devem ser considerados no plano de expansão organizacional da empresa estudada. Ainda, delimitaram-se os seguintes objetivos específicos: i) identificar missão, visão e valores; ii) analisar, segundo o ponto de vista da empresária, a forma como a mesma planeja e pensa estrategicamente o negócio; iii) identificar e sugerir ferramentas utilizadas em metodologia de planejamento estratégico que possam auxiliar a empresária na formulação dos objetivos empresariais; iv) identificar o perfil da população local, como uma tentativa de identificar o cliente foco; v) delinear o perfil do estoque em 2018.

O que instiga a realização desse trabalho é buscar maior conhecimento sobre a metodologia do planejamento estratégico e como essas podem contribuir para tornar o planejamento de reestruturação uma atividade mais sólida e confiável.

Para a empresa estudada, a relevância se dá por proporcionar, para a empresária, conhecimento e contato com ferramentas e técnicas de administração amplamente utilizadas e consolidadas como instrumentos capazes de melhorar a coleta de informações para melhor análise e tomada de decisão estratégica.

Já para o ambiente acadêmico, este estudo é relevante visto que poderá servir de base de pesquisa para outros trabalhos e por promover condições de compreender mais a área estudada, fomentando, assim, a busca de novos conhecimentos. Para a autora, esta pesquisa é muito significativa, pois possibilita um conhecimento profundo sobre o assunto, oportunizando, assim, sua entrada no mercado de trabalho. Dessa forma, justifica-se plenamente a importância deste estudo para a consolidação e continuidade da empresa na sua área de atuação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No presente referencial teórico, procurou-se destacar e explicar informações sobre os assuntos que foram abordados iniciando com o planejamento estratégico, identidade organizacional, matriz de SWOT, cinco forças de Porter e a estruturação empresarial.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é bastante importante para a organização, pois é por intermédio das técnicas e ferramentas utilizadas por esse processo que a empresa consegue compreender quem ela é. Também é possível obter um resgate de cultura e valores organizacionais, além disso, o planejamento estratégico ajuda a identificar os pontos fortes, fracos e mostrar quais são as ameaças e as oportunidades da organização.

As empresas para se consolidarem no mercado de atuação, precisam ser competentes, pois assim podem ter possibilidades de abertura de novos horizontes, gerando novas oportunidades de negócios. Segundo Meneghetti (2016, p. 78), “essa competência deve ser competitiva. Se não é competitiva, a competência sozinha não vale nada”. Diante disso, infere-se que toda e qualquer empresa precisa buscar ser mais competente e competitiva no mercado.

As empresas, para assegurarem-se de um futuro próspero e rentável, devem ter um planejamento estratégico bem estruturado, pois a falta dele pode comprometer sua existência no mercado de atuação. De acordo com Dias (2016, p. 9), “planejamento é uma das funções da administração que possibilita a evolução das organizações, sua falta leva a estagnação e até a decadência da empresa”. A partir dos autores, depreende-se que um planejamento estratégico ajuda a simplificar a gestão de uma organização, visto que utiliza os recursos disponíveis de maneira a alavancar o empreendimento, pensando sempre de forma eficiente. No entanto, para ser eficiente, a empresa precisa ter a delimitação do que fazer, dos seus objetivos e onde quer chegar. Estes pontos são descritos na identidade organizacional.

2.1.1 Elementos que compõem a identidade organizacional

A união da missão, visão e valores configura a identidade da empresa. É a partir desses quesitos bem definidos que se torna viável realizar o planejamento estratégico, com ideias formadas e identificadas que orientam os gestores e colaboradores a um único escopo.

A missão tem como objetivo expor qual o motivo e razão da existência da empresa. Para Müller (2014, p. 25), “a missão organizacional estabelece o compromisso e dever da empresa para com a sociedade. Essencialmente, ela estabelece o que a empresa faz dentro de seu negócio. É a proposta para qual, ou razão pela qual a empresa existe”. Além disso, uma missão bem elaborada repassa ao cliente o que a empresa busca oferecer. O cliente compreende que essa empresa é a melhor no que está buscando e espera encontrar exatamente aquilo que está transcrito na missão da organização.

Uma estratégia bem definida auxilia na concentração de esforços e recursos em função do planejamento estratégico, no entanto, ainda assim, não serão suficientes se não estiverem alicerçados estrategicamente e, entre estes pilares, estão a missão, a visão e os valores (COSTA, 2007).

Para a criação da missão empresarial é necessário que haja uma orientação para a conclusão desse processo, que pode ser obtido com respostas aos seguintes questionamentos: qual o negócio da empresa? Quem é o cliente? Onde está sua base de atuação? Quais são suas vantagens competitivas? (RODRIGUES et al, 2009).

A visão, por sua vez, representa o que a empresa quer ser no futuro, onde tem objetivos e metas ambiciosas, o que a organização almeja alcançar em médio prazo. Para Müller (2014, p. 29) “a visão de futuro evolve a construção de cenários e objetivos a serem buscados pela empresa em um futuro de médio prazo, considerando as atuais tendências e influências, visando a sua competitividade”. Para os colaboradores, a visão da empresa deve ser uma aspiração, pois, dessa forma, eles estarão engajados em fazer acontecer o que descreve essa visão estratégica.

Os valores organizacionais refletem a cultura, crenças e políticas da empresa, apresentando, individualidade, aquela organização. Cruz (2017, p. 7) diz que “valores são princípios morais ou crenças que servem de guia para o comportamento de todos os colaboradores dentro da organização”. Além do mais, os valores devem ser baseados na realidade da empresa e, sobretudo, devem ser elaborados com sinceridade, pois configuram a conduta e a maneira de agir do conjunto de departamentos da organização.

Para uma empresa criar sua missão, visão e valores organizacionais, é importante que a mesma compreenda seus conceitos com a finalidade de não equivocar-se no momento da definição desse tripé (MINTZBERG, 2006). Além da empresa possuir sua identidade organizacional definida, também é bastante significativo compreender as influências internas e externas que a interferem. Essas influências podem ser elencadas utilizando a matriz de análise SWOT.

2.2 MATRIZ DE ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

A análise SWOT possui essa sigla, pois deriva de palavras de origem inglesa, que significam: *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*. Conhecida também como matriz de análise FOFA, na língua portuguesa, em que essa abreviatura tem como significado: Força, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Essa análise é uma das principais ferramentas utilizadas no planejamento estratégico e é muito conhecida na área administrativa e corporativa, pois se baseia em levantar informações referentes ao ambiente interno da empresa (pontos fortes e ponto fracos) e ao ambiente externo (ameaças e oportunidades) que influenciam a organização.

De acordo com Dess (2016, p. 42), “a ideia geral da análise SWOT é que a estratégia de uma empresa deve: aproveitar seus pontos fortes, eliminar os pontos fracos ou lidar com eles, aproveitar as oportunidades apresentadas pelo ambiente e proteger a empresa de ameaças”. Ainda, Dess (2016) explica que, apesar de não possuir grande complexidade, a análise SWOT é muito utilizada. Dentre as razões de sua usabilidade estão: (1) estimular os administradores a analisar no mesmo instante os ambientes internos e externos; (2) realçar, conhecer e apontar os pontos de oportunidades e ameaças, fazendo com que a organização possua iniciativas ao invés de somente reagir aos acontecimentos; (3) propõe a compreensão do quão importante é a parte de estratégias em uma empresa para manter em harmonia as circunstâncias ambientais e o ambiente interno com seus pontos positivos e negativos; (4) dispensar análises mais rigorosas e, ainda, sendo de fácil aplicação.

Além disso, Dess (2016) descreve que o macroambiente é formado por diversos elementos que são capazes de intervir radicalmente na estratégia da organização. Esses autores fragmentaram o macroambiente em seis partes:

Quadro 1 – Fragmentação do Macroambiente

ELEMENTOS	CONCEITO
AMBIENTE DEMOGRÁFICO	A partir dele podem ser constatadas as mudanças sociais. Algumas das variáveis mais importantes são: envelhecimento da população, variação da afluência, composição étnica, distribuição geográfica, variação de renda entre outros.
AMBIENTE SOCIOCULTURAL	Este elemento atua fortemente nos princípios, crenças e estilo de vida de um local. Referente a esse ambiente é possível ressaltar: o amplo envolvimento das mulheres na força de trabalho, o crescente número de trabalhadores temporários, um maior cuidado com a aparência física e uma prorrogação do tempo em constituir uma família.
AMBIENTE POLÍTICO/LEGAL	Este item desempenha função sobre as regras ambientais, necessita ser cumprido e acatado por todas as áreas de atividade econômica. Alguns aspectos significativos: regulação de salários, impostos, e outros elementos geridos pelos governos federal, estadual e municipal.
AMBIENTE TECNOLÓGICO	Este ambiente é referente ao avanço da tecnologia perante o aperfeiçoamento de produtos e serviços novos no mercado e do modo conforme são feitos e distribuídos. Determinados pontos importantes: sistemas computadorizados de projetos e fabricação (CAD/CAM), comunicação sem fio, nanotecnologia entre outros.
AMBIENTE ECONÔMICO	É bastante significativo pelo fato que interfere excessivamente nas áreas econômicas, nas quais, envolve do fornecedor de matéria prima até os fabricantes de produtos ou serviços final, englobando também todos os ramos de atacado, varejo, governo e áreas sem fins lucrativos. Alguns exemplos desses indicadores econômicos: taxa de juros, índices de desemprego, índice de preço ao consumidor, tendências do PIB, mudanças nas avaliações do mercado de ações.
AMBIENTE GLOBAL	Este elemento está relacionado à expansão e crescimento da organização, indo além dos limites territoriais, ou seja, globalizando a empresa. Isso favorece o aumento do comércio global, acordos comerciais entre blocos regionais entre outros.

Fonte: Adaptado de Dess (2016)

Ainda nesse ambiente externo, que influencia fortemente a organização, é importante descrever e elencar sobre as variáveis econômicas e variáveis sociais.

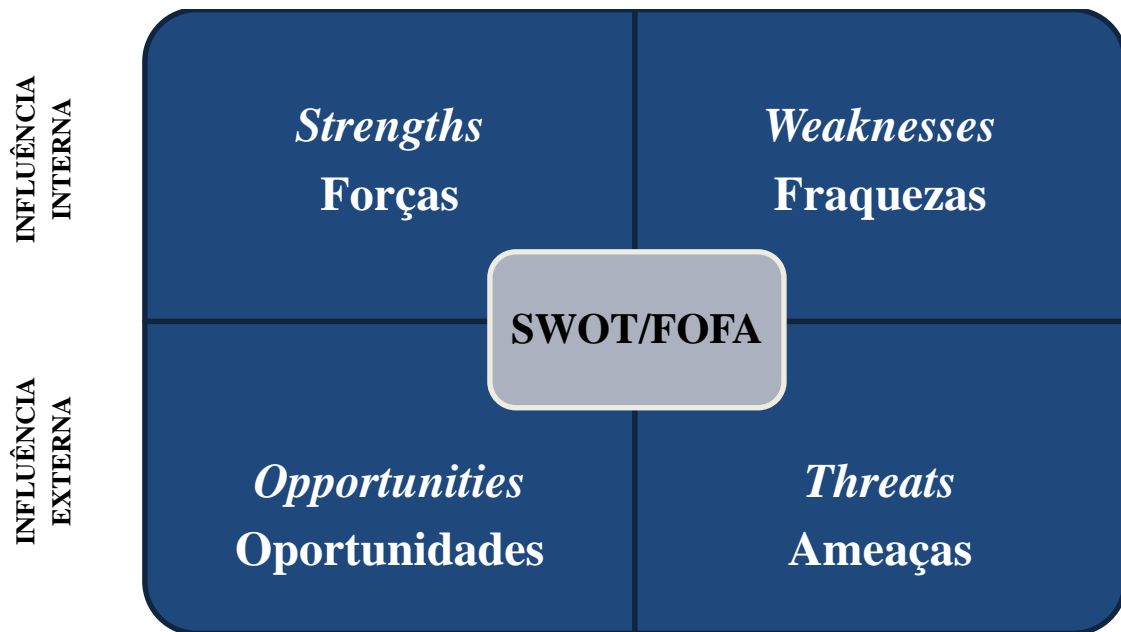
Segundo Bethlem (2009):

As condições econômicas de um país são muito importantes para as empresas cuja operação visa a obtenção de lucro. As condições do mercado, o número e o volume dos compradores, os preços dos insumos, os impostos, as despesas legais e fiscais são todos influenciados pelas condições econômicas (BETHLEM, 2009, p. 138).

Já no que se refere a variável social, para Bethlem (2009, p. 142), “a demografia, ou seja, o crescimento e a composição da população, sobretudo sua distribuição por faixas etárias, é muito importante para a economia e os mercados”.

Para poder entender e a fim de conseguir aplicar na empresa essa técnica de análise, é preciso compreender seus termos: Oliveira (2018, p. 68) descreve os quatro elementos da matriz de análise SWOT, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 - Esquema de análise SWOT



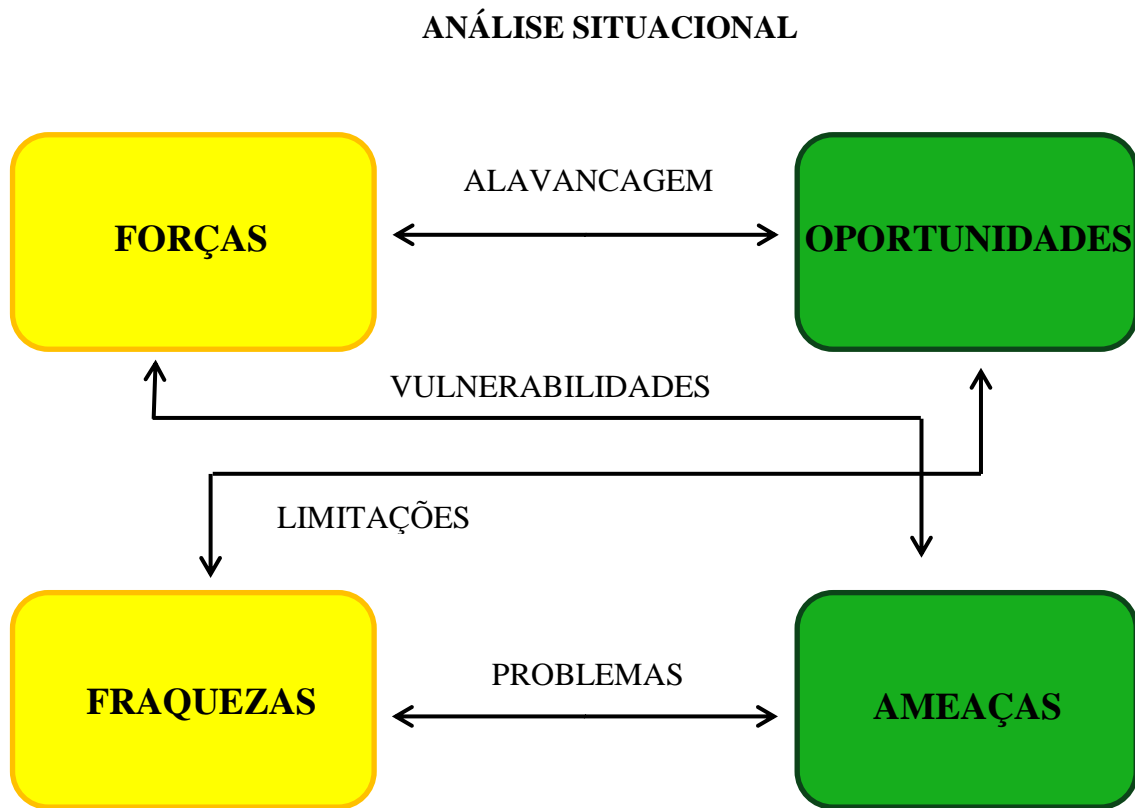
Fonte: adaptado de Oliveira (2018, p. 68)

Os campos ilustrados na Figura 1 evidenciam as componentes da Matriz SWOT:

- ***Strengths/Forças***: são influências internas controláveis na empresa, que se caracterizam como uma situação positiva em comparação ao ambiente externo.
- ***Weaknesses/Fraquezas***: são influências internas controláveis na empresa, que se caracterizam como uma situação desvantajosa em comparação ao ambiente.
- ***Opportunities/Oportunidades***: são influências externas, que não são possíveis à organização controlar, mas que é capaz de gerar boas situações para à organização.
- ***Threats/Ameaças***: são influências externa que não são possíveis à organização controlar, que podem causar situações desvantajosas à empresa.

No entanto, apenas a listagem das componentes não indica informações suficientes para nortear a tomada de decisão do gestor. É necessário ampliar a discussão que pode ser deduzida a partir da ferramenta, realizando o cruzamento das informações listadas. A Figura 2 ilustra uma análise da Matriz SWOT, indicando possíveis estratégias para a empresa a partir do cenário elaborado.

Figura 2 - Matriz SWOT Analítica



Fonte: Adaptado de Tatsch (2015)

Deduz-se do indicado na Figura 2 que: se a empresa possuir Fraquezas e o ambiente lhe impuser Ameaças, essa organização necessita rever suas operações, pois se encontra em desvantagem e com problemas com relação a este cenário. Por outro lado, se a organização dispõe de Forças e o cenário externo é de Oportunidades, essa empresa deve refletir em uma possível expansão e criação de novos negócios, pelo fato que o cenário é propício e favorável a essas mudanças, criando uma situação de alavancagem para a empresa.

Já se a empresa tem Forças e o ambiente externo apresenta Ameaças, isso aponta que esta organização necessita melhorar seus processos para não ser afetada de forma a colocar em risco sua atividade, visto que possui vulnerabilidades frente ao cenário. No entanto, se a organização detém Fraquezas e o cenário é de Oportunidades, isso mostra que a empresa precisa melhorar seus processos no sentido de aproveitar a oportunidade oferecida pelo mercado, pois apresenta limitações em relação a esse cenário.

Corroborar com esta análise situacional a empresa conhecer seus concorrentes e saber seu posicionamento no mercado. Um modelo que auxilia a compreender estas informações é aquele que posiciona as 5 forças de Porter.

2.3 AS 5 FORÇAS DE PORTER RELACIONADAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As 5 forças de Porter é um modelo de análise elaborado por Michael Porter, que possibilita descobrir dados importantes sobre os concorrentes da empresa. Este modelo também proporciona identificar a localização da organização no mercado de atuação. Segundo Dess (2016):

Um administrador deve estar familiarizado com o modelo de cinco forças por vários motivos. Ele ajuda a decidir se uma empresa deve permanecer ou sair do setor. Auxilia a raciocinar quanto aumentar ou diminuir o comprometimento de recursos. O modelo ajuda a avaliar como melhorar a posição competitiva de uma empresa em relação a cada uma das cinco forças (DESS, 2016, p. 50).

Essas 5 forças de Porter contemplam os aspectos de rivalidade entre concorrentes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de novos concorrentes e ameaça de novos produtos ou serviços e, Cruz (2017) explica as cinco forças de Michael Porter que governam as empresas de acordo com as descrições contidas no Quadro 2.

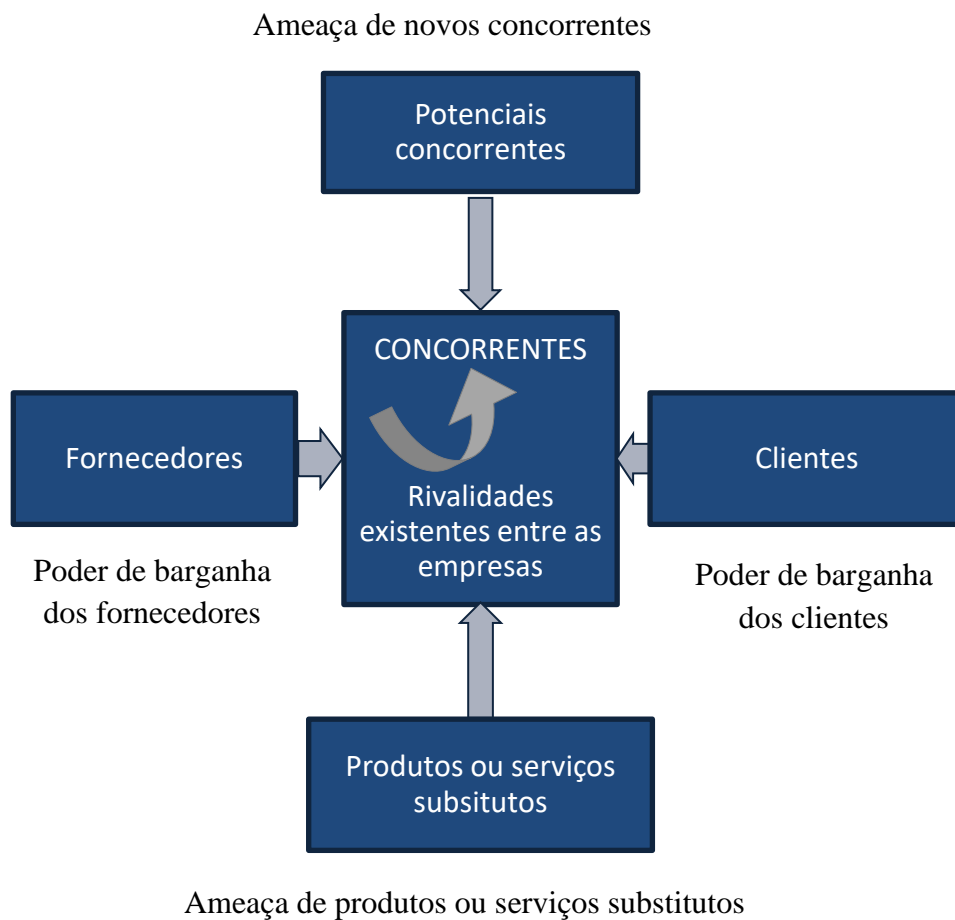
Quadro 2 - 5 forças de Porter

FORÇA	CONCEITO
FORNECEDORES	É fundamental verificar de que maneira os fornecedores realizam os negócios com a empresa.
PRODUTOS OU SERVIÇOS SUBSTITUTOS	No que se refere a esse aspecto, se existe na empresa alguns produtos ou serviços que pode substituir o que é produzido, se é inferior ou superior ao existente, ou se possuem maior valor agregado ou são apenas melhorias dos produtos existentes.
POTENCIAIS CONCORRENTES	Pode-se encontrar produtos ou serviços que concorrem diretamente com os que são produzidos pela empresa. Portanto é necessário conhecê-los para, assim, poder enfrentá-lo.
CLIENTES	É de extrema importância conhecer bem seu cliente, quem são? Quais faixas de renda mais adquirem os produtos ou serviços da empresa?
CONCORRENTES	Esta concorrência direta deve ser muito bem conhecida e estudada.

Fonte: Adaptado de Cruz (2017)

Pelo esquema colocado no Quadro 2, é possível identificar que estas forças possuem maior significado e relevância se forem integradas, de acordo com a ilustração apresentada na Figura 3.

Figura 3 - Esquema das 5 forças de Porter



Fonte: Adaptado de Cruz (2017, p. 18)

Com as informações esquemáticas apresentadas na Figura 3, é possível observar que o poder dos fornecedores e clientes são relativizados em relação ao poder de barganha da empresa, enquanto a investigação dos potenciais concorrentes e de produtos ou serviços substitutos são analisados em comparação aos concorrentes. A empresa analisa as suas relações e potencialidades em projeção aos seus concorrentes.

De acordo com Bethlem (2009):

As empresas, por meio de suas estratégias, podem influenciar as cinco forças. A metodologia das cinco forças não elimina a necessidade de criatividade na busca de

novas formas de competições em uma indústria. Muitas vezes, as empresas escolhem estratégias sem considerar suas consequências a longo prazo sobre a estrutura do ramo (BETHLEM, 2009, p. 221).

Para compreender melhor a classificação da organização como microempreendedor individual serão descritas informações na estrutura empresarial.

2.4 ESTRUTURA EMPRESARIAL

Qualquer empresa formal precisa possuir uma constituição legal, para que possa ser reconhecida e operar no ambiente de negócios formal. Neste estudo, há destaque especial para o Microempreendedor Individual. De acordo com o Art. 18-A da Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008, o Microempreendedor Individual – MEI é aquele empresário que faz opção por recolher os impostos e contribuições abrangidos por um programa de governo que simplifica as normas de tributação para esta configuração de negócio, o chamado Simples Nacional, que possibilita ao empreendedor recolher valores fixos mensais, independentemente da receita bruta por ele auferida em cada mês de atividade.

Ainda, para efeitos da Lei supracitada considera-se MEI o empresário individual a que se refere o Art. 966 da Lei nº 10.406, de janeiro de 2002 – Código Civil, aquele que tenha auferido receita bruta, no ano-calendário anterior, de até R\$ 81.000,00 (oitenta e um mil reais), optante pelo Simples Nacional e que não esteja impedido de optar pela sistemática prevista neste artigo.

Estas normativas ainda impõem determinadas regras para que o empreendedor possa se enquadrar nesta forma simplificada de negócio. Ao Microempreendedor Individual é vetada a participação em qualquer outro tipo de sociedade; podem contratar apenas um colaborador; as possibilidades de captação de capital assemelham-se à pessoa física, ou seja, as regras são mais exigentes e o capital disponível é, normalmente, bem inferior ao que pode ser obtido por empresas com outras constituições.

De acordo com Meneghetti (2013), o pequeno empresário deve ter presente atenção a cinco pontos essenciais: a leis; os meios e a estrutura; o empresário; a relação externa; caracterialidade ou psicologia de mercado. A estrutura formal da empresa é fundamental para garantir a sua operação dentro da legalidade, sendo necessário possuir todos os conhecimentos específicos sobre as responsabilidades do negócio. Nesse sentido, toda e qualquer legislação sobre o negócio deve ser controlada e conhecida sob pena da empresa sofrer consequências por desconhecimento das leis (MENEGETTI, 2013).

Com relação à organização dos meios e estrutura, é importante realizar a correta instrumentação da empresa, seja em sua gestão econômica, na formalização de documentos e processos e especialização dos colaboradores. No entanto, outro fator importante é a inteligência do empresário, visto que ele é o centro de toda empresa e, a partir disso, deve entender que a sua personalidade é o que vai determinar o sucesso ou não das operações da empresa (MENEGETTI, 2013).

A relação externa de uma organização implica na forma como ela projeta, organiza e realiza ações para a sua expansão, sua produção, seu posicionamento e como vende sua imagem, seus produtos ou seus serviços. Destaca-se que o ponto-chave é saber vender o serviço visto que o produto é relativizado pelo cliente à medida que este sente-se bem servido (MENEGETTI, 2013).

Sobre caracterialidade ou psicologia de mercado, é importante todas as pessoas que compõem a empresa possuírem o conhecimento sobre a psicologia tradicional étnica do cliente, pois assim pode evitar de criar opções que não sejam valorizadas por esses. Se não houver nitidez nesse ponto a empresa também coloca em risco sua existência (MENEGETTI, 2013).

3 MÉTODO

A empresa em estudo está situada na região central do Rio Grande do Sul, na localidade da Quarta Colônia de Imigração Italiana e foi fundada em 19 de julho de 1989. Tem como segmento de atuação o vestuário feminino de todas as idades.

A proprietária atual do estabelecimento iniciou sua atividade empresarial juntamente com uma sócia (irmã). No começo, a loja trabalhava apenas com roupas infantis e brinquedos, com o passar do tempo uma das sócias comunicou que iria vender a parte dela. Com isso, a proprietária atual da empresa adquiriu o que pertencia a outra.

A empresária relata que sempre foi um sonho, um desejo se realizando em poder ter o próprio negócio. Pela lado financeiro, teve que calcular incansáveis vezes se iria conseguir prosperar no empreendimento e se iria ser capaz de saldar suas contas. Passando alguns anos, conseguiu se estabilizar financeiramente e cumprir com suas obrigações financeiras.

Com o decorrer do tempo, a proprietária notou certa necessidade de seus clientes, pois no momento em que os pais se deslocavam até a loja para comprar roupas ou brinquedos para seus filhos, solicitavam-na se não possuía vestuário adulto. Notando essa necessidade, passou a trabalhar com roupas adultas tanto no feminino como no masculino. Atualmente a loja está voltada ao público feminino de diversas idades.

A partir dessa ambientação, o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva. Para Gil (2010, p. 27), as pesquisas descritivas “[...] têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”. Dessa forma, a descrição possibilita uma melhor visualização do cenário investigado. Utilizando o conceito de Gil (2010), este estudo é de natureza aplicada, pois visa analisar a situação específica de um pequeno negócio do segmento de confecções e moda e como este se relaciona com os consumidores, os clientes, os fornecedores e os aspectos legais do município de Faxinal do Soturno.

Quanto ao tipo, esta pesquisa é considerada bibliográfica e documental. Segundo Gil (2010, p. 29), “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em materiais já publicados. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui materiais impresso [...]”. Esse tipo de pesquisa está relacionado com todo o material que foi utilizado para dar embase teórico a esse projeto. Para Gil (2010):

A pesquisa documental é utilizada em praticamente todas as ciências sociais e constitui um dos delineamentos mais importantes no campo da História e da Economia. Como delineamento, apresenta muitos pontos de semelhanças com a pesquisa bibliográfica, posto que nas duas modalidades utilizam-se dados já

existentes. A principal diferença está na natureza das fontes. A pesquisa bibliográfica fundamenta-se em material elaborado por autores com o propósito específico de ser lido por públicos específicos. Já a pesquisa documental vale-se de toda sorte de documentos [...] (GIL, 2010, p. 30).

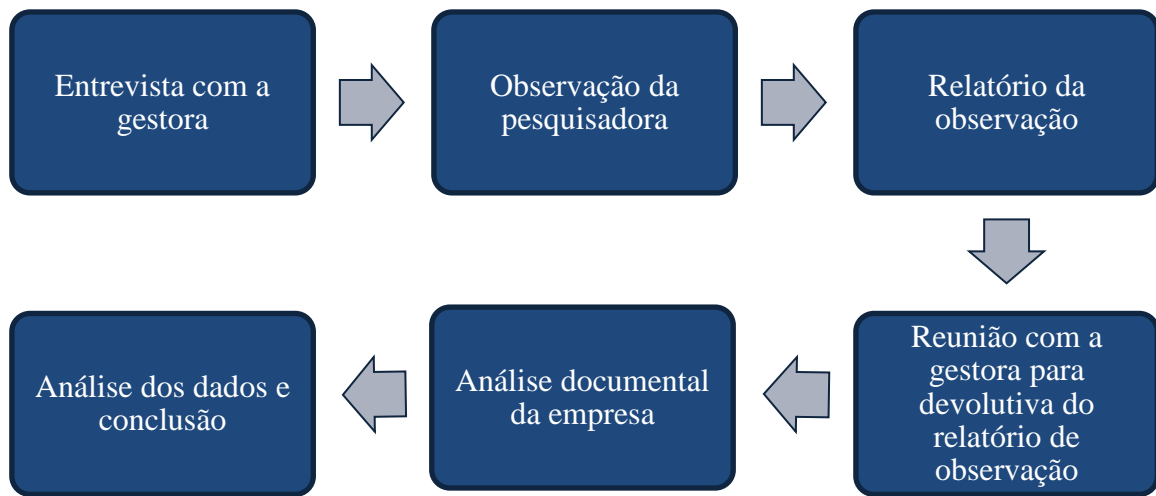
No que se refere à pesquisa documental, ela é identificada no trabalho por meio dos dados coletados da própria empresa objeto de estudo e no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

Como estratégia de pesquisa, trata-se de um estudo de caso que, de acordo com Gil (2010, p. 37), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”. Essa afirmação correlaciona-se com o objeto de estudo desta pesquisa que analisou o caso particular de um empreendimento do setor de vestuário.

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa, pois, de acordo com Richardson (2012, p. 79), “o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumento estatístico como base do processo de análise de um problema”. A análise qualitativa está representada no trabalho pelas observações da pesquisadora, reuniões com a gestora, análises documentais.

No atual trabalho, foram utilizados instrumentos de coleta de dados como entrevista, análise de documentos da empresa, relatório de observação da pesquisadora, além das pesquisas em fontes eletrônicas oficiais. Para análise e diagnósticos das questões organizacionais, foram utilizados relatórios. Segundo Gil (2010, p. 121), “a observação participante consiste na participação real do pesquisador na vida da comunidade, da organização ou do grupo em que é realizada a pesquisa. O observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de membro do grupo”, nesse sentido, houve a realização de uma entrevista com a proprietária e gestora da empresa, utilizando-se um formulário de questões semiestruturadas que faz parte do corpo do trabalho.

A partir da união de todos estes instrumentos e dos resultados das análises, foi possível obter um indicativo nítido para a resolução do problema proposto, bem como respostas aos objetivos estabelecidos na pesquisa. Apenas para melhor ilustrar o sequenciamento das atividades, foram elaboradas as Figuras 4 e 5, que representam o esquema de desenho da pesquisa e o sequenciamento de análise, respectivamente.

Figura 4 - Fluxograma da pesquisa

Fonte: elaborada pela autora (2018)

Figura 5 - Sequenciamento de análise

Fonte: adaptado de Fonseca (2009)

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, passam a ser descritos as ferramentas de coleta e técnicas de análise dos dados obtidos. O primeiro a ser apresentado é a transcrição da entrevista com a proprietária da empresa, por seguinte, o relatório de observação da pesquisadora e finalizando com os documentos analisados pela pesquisadora.

4.1 ENTREVISTA COM A GESTORA DA EMPRESA

Aqui, a fim de facilitar a fluidez do texto, as perguntas realizadas pela pesquisadora passam a ser identificadas com a letra “P”, enquanto as respostas da gestora são identificadas com a letra “R”.

P: POR QUE A EMPRESA EXISTE?

R: A primeira razão de a empresa existir é porque sempre foi um sonho, um desejo ter minha própria loja, ser dona do meu negócio. Meu objetivo era ser empreendedora no ramo de vestuário. A segunda razão da existência da empresa é o cliente. A satisfação que eu tenho quando algum consumidor entra na minha loja e sai satisfeito com o produto, contente, com a autoestima elevada, a emoção que o cliente transmite ao adquirir uma peça de roupa é inexplicável.

De acordo a resposta da gestora e observando Meneghetti (2013), destaca-se que ela considera-se como elemento central da empresa, visto que a empresa é fruto de um sonho. Também, segundo o mesmo autor, um dos pontos essenciais para o sucesso de um negócio está presente no dia a dia desta empresa, caracterizado pela importância dada pela gestora ao serviço e satisfação do cliente.

P: QUAL É O OBJETO COMERCIAL DA EMPRESA?

G: Comercialização de vestuário, com foco no vestuário feminino.

Isso esta acordo com o objeto social da empresa estando dentro da lei, caracterizado pelo seu CNPJ.

P: COMO VOCÊ VENDE/EXPÕE SEUS PRODUTOS?

G: Showroom na empresa, de forma a expor os produtos.

Por se tratar de uma empresa de vestuário, está correta e adequada essa forma da empresa expor seus produtos, pois assim as roupas encontram-se em evidência, de maneira com que o cliente enxergue com mais clareza todos os produtos.

P: QUEM É SEU PÚBLICO ALVO?

G: É voltado ao público feminino, desde o bebê chegando até o adulto.

É nítido também que a empresa possui um público alvo definido, no entanto, considera-se este muito amplo, o que ocasiona volume de estoque elevado, conforme evidenciado nas tabelas 1, 2 e 3 apresentadas posteriormente em relação ao porte da empresa. Requer muitos expositores por ter um número grande de peças.

P: QUAL É A SUA VISÃO DE FUTURO PARA A EMPRESA?

G: Primeiramente a expansão física, local com maior área, posteriormente abrir uma filial na cidade vizinha da matriz.

A empresa está indo ao encontro da definição de um dos tripés da identidade organizacional que é a visão, a qual foi citado por Müller (2014) no referencial teórico desta pesquisa.

P: COMO VOCÊ PROJETA A EXPANSÃO DO NEGÓCIO?

G: Ocupando um espaço maior, com auxílio de novos funcionários.

Primeiramente, quando se trata da expansão de um negócio, independente do porte da empresa, sempre deve ser realizado um planejamento estratégico, para assim a empresa se assegurar de um futuro mais assertivo e próspero. Assim, percebe-se que a gestora entende e age de acordo com as prerrogativas de planejamento estratégico, segundo a visão de Dias (2016).

P: COMO VOCÊ PONDERA A CONCORRÊNCIA?

G: A concorrência é sempre uma questão a ser pensada, pois é uma das principais influências que tenho no negócio.

Uma das principais ferramentas do planejamento estratégico que auxilia a descrever a concorrência é as 5 forças de Porter, também utilizada para realizar este estudo. Foi proposto uma sugestão dessa ferramenta a empresária.

P: QUAL O PRINCÍPAL PROBLEMA QUE A EMPRESA ENFRENTA HOJE?

G: Espaço físico, pois o atual ambiente em que se encontra a empresa já está se tornando pequeno.

Como já foi citado anteriormente, o planejamento estratégico é uma maneira de determinar objetivos de forma estratégica dentro de uma empresa, pois oferece uma gama de ferramentas que mostram qual a direção que a organização deve ir, resultando em um percurso mais assertivo.

4.2 RELATÓRIO DE OBSERVAÇÃO DA PESQUISADORA

Foi observado que a empresa objeto de estudo não possui sede própria, a estrutura física é locada e esse espaço físico da loja possui uma área de 16 metros e 55 centímetros quadrados, composta de um vestiário e área de exposição e circulação.

Também foi observado que o espaço em que está localizada a loja já está pequeno, pelo fato da empresa possuir um estoque elevado para atender todo o seu público-alvo que é bastante amplo. Foi observado, durante a pesquisa, que a empresa realiza poucas promoções. Outra observação foi que a empresária relatou que alguns fornecedores só vendem de grade, ou seja, a empresária não consegue comprar somente uma numeração tem que comprar todas que estão disponibilizadas na grade, acarretando em algumas vezes o acúmulo do estoque. Também foi notado, nesse relatório de observação, que a empresa possui apenas um funcionário, qual é designado o cargo de vendas. As outras atividades da loja são realizadas pela própria empresária, além disso, foi observado que a empresária não utiliza ferramentas do planejamento estratégico e que também não possui conhecimentos técnicos nessa área.

Além disso, a empresária está sempre muito preocupada em atender as necessidades de seus clientes, porém o seu público alvo é muito amplo, fazendo com que a empresa possua um estoque muito diversificado de roupas, as quais variam desde o recém-nascido até o adulto.

Referente ao comportamento da gestora com os seus clientes, percebe-se que é bastante satisfatório, pois ela está sempre alegre, demonstra simpatia ao receber o cliente, recebe imediatamente, realizando assim um bom atendimento ao cliente, o qual, aparentemente, sai da empresa satisfeito com o atendimento e com o produto adquirido.

4.3 Documentos analisados

Referente aos documentos analisados, foi buscado junto à própria empresa sua carteira de clientes, bem como a carteira de fornecedores. Não há documento estruturado para acompanhamento de compras, movimentação de estoque. Porém, a empresária realiza um controle de forma manual utilizando de planilhas eletrônicas (*Microsoft Excel*). Com relação ao público alvo, foi realizado um levantamento de consumo do período de aproximadamente um ano (de janeiro de 2018 a 31 de novembro de 2018). Além disso, foi buscado informações sobre a carteira de clientes, bem como a carteira de fornecedores da empresa. Também foram coletadas informações no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

A empresa analisada possui uma carteira de, aproximadamente, trezentos clientes e uma carteira de quinze fornecedores. Para poder observar e analisar qual faixa etária entre o infantil, juvenil e adulto a empresa possui maior número de vendas e, como consequência, poder ter uma indicação mais assertiva de qual pode ser seu público-alvo mais específico, foram elaboradas algumas tabelas. A tabela 1 agrega as informações dos tamanhos e movimentação das peças infantis.

Tabela 1 - Peças infantis

Faixa infantil de tamanhos	Quantidade entrada	Quantidade saída
R N (P,M e G)	136	95
Tamanho 01	76	55
Tamanho 02	100	71
Tamanho 03	128	87
Tamanho 04	52	42
Tamanho 06	44	35
Tamanho 08	46	32
	582	417

Fonte: Planilha infantil da empresa X (2018)

Pelos dados obtidos na Tabela 1, percebe-se que 28,35% dos itens comprados ainda permanecem estocados, o que a empresária considera um volume elevado.

A mesma lógica foi utilizada para avaliar as peças do público juvenil, cujos dados estão apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Peças juvenis

Faixa juvenil de tamanho (10, 12,14,16)	Quantidade entrada	Quantidade saída
10	27	19
12	35	29
14	43	32
16	29	21
	134	101

Fonte: Planilha juvenil da empresa X (2018)

Por meio dos dados obtidos na Tabela 2, verifica-se que 25,18% das roupas juvenis encontram-se no estoque da empresa, o que a empresária julga um volume mediano.

O mesmo raciocínio foi aplicado para avaliar as peças do público adulto, as quais são mostrados na Tabela 3.

Tabela 3 - Peças adultas

Faixa adulto de tamanho (P, M, G e GG)	Quantidade entrada	Quantidade saída
P	89	68
M	119	95
G	107	93
GG	40	22
	355	278

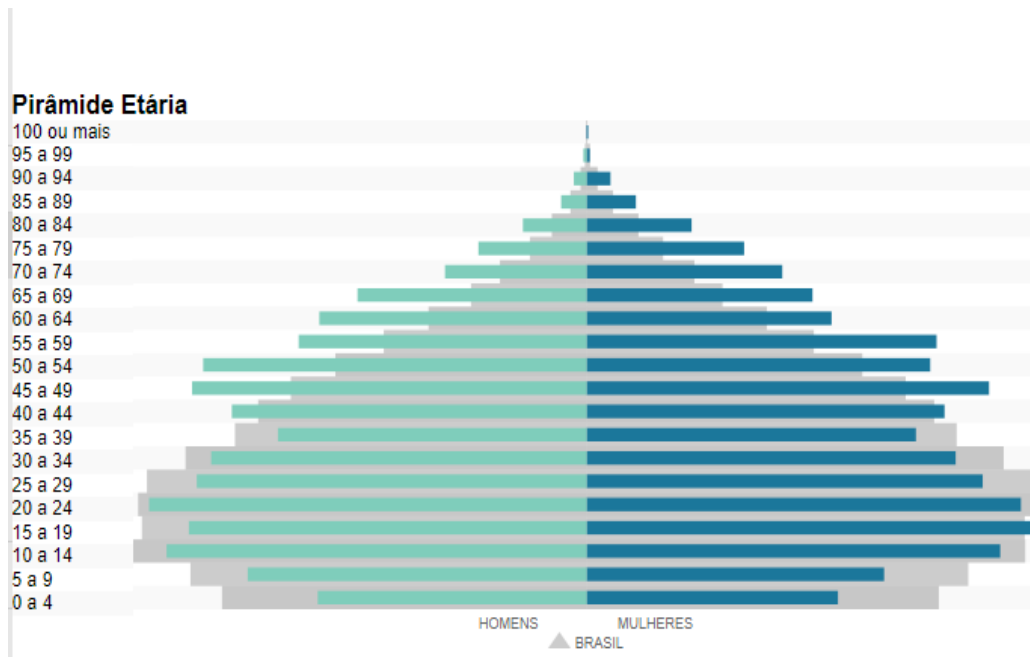
Fonte: Planilha adulta da empresa X (2018)

Diante dos dados obtidos na Tabela 3, observa-se que 21,69% das roupas adultas estão no estoque da organização, o que a empresária considera um nível de volume normal.

Em relação as três tabelas analisadas, pode-se observar que a tabela 3 teve um menor acúmulo de estoque, onde, a indicação e sugestão, através destas tabelas, para a empresária é trabalhar com o público alvo adulto.

Além disso, para compreender melhor a sociedade, na qual está inserida a empresa, foi buscado informações no site do Instituto Brasileiro de Geográfica e Estatística.

Figura 6 - Pirâmide Etária do município de Faxinal do Soturno, Rio Grande do Sul



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018)

Segundo Bethlem (2009), a variável social indica o crescimento e a composição da população, destacando a importância de conhecer, inclusive, sua distribuição por faixas etárias. A informação obtida a partir desta variável social é muito importante para a economia e o posicionamento em um determinado mercado. Assim, decidiu-se analisar os dados da pirâmide etária da cidade de Faxinal do Soturno, Rio grande do Sul, na qual é possível observar que a população faxinalense distribui-se equilibradamente entre as idades de 10 a 54 anos, em ambos os gêneros, concentrando-se dentro do público alvo da empresa.

Estratificando os dados de forma mais específica, apresenta-se a Tabela 4 que contém a distribuição da população por faixa etária e gênero.

Tabela 4 - Distribuição da população por faixa e gênero do município de Faxinal do Soturno, Rio Grande do Sul

FAIXA ETÁRIA	HOMEM		MULHER		TOTAL POPULAÇÃO	
	Frequencias		Frequencias		Frequencias	
	Abosulta	Relativa	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
100 ou mais	0	0,00%	1	0,03%	1	0,01%
95 a 99	2	0,06%	2	0,06%	4	0,06%
90 a 94	8	0,24%	15	0,44%	23	0,34%
85 a 89	16	0,49%	31	0,91%	47	0,70%
80 a 84	40	1,22%	66	1,94%	106	1,59%
75 a 79	68	2,08%	99	2,91%	167	2,50%
70 a 74	89	2,72%	123	3,62%	212	3,18%
65 a 69	144	4,40%	142	4,18%	286	4,29%
60 a 64	168	5,13%	154	4,53%	322	4,83%
55 a 59	181	5,53%	220	6,47%	401	6,01%
50 a 54	241	7,36%	216	6,36%	457	6,85%
45 a 49	248	7,57%	253	7,45%	501	7,51%
40 a 44	223	6,81%	225	6,62%	448	6,71%
35 a 39	194	5,93%	207	6,09%	401	6,01%
30 a 34	236	7,21%	232	6,83%	468	7,01%
25 a 29	245	7,48%	249	7,33%	494	7,40%
20 a 24	275	8,40%	273	8,03%	548	8,21%
15 a 19	250	7,64%	285	8,39%	535	8,02%
10 a 14	264	8,06%	260	7,65%	524	7,85%
5 a 9	213	6,51%	187	5,50%	400	6,00%
0 a 4	169	5,16%	158	4,65%	327	4,90%
TOTAL	3.274	100%	3.398	100%	6.672	100%

Fonte: Instituto Brasileiro de Geográfica e Estatística (2018)

Estes dados, segundo Dess (2016), representam o ambiente demográfico no qual a empresa está inserida.

5 CONCLUSÃO

Por meio deste estudo, com o embasamento teórico e análise dos resultados na empresa, foi possível concluir, mostrar e repassar sugestões para a empresária referente ao tripé de missão, visão e valores, matriz de análise SWOT e 5 Forças de Porter.

A partir do estabelecimento da missão da sua empresa, ela pode formalizar e deixar nítido o que, efetivamente, a gestora precisa fazer para evitar desvios ou ações que não estejam alinhadas ao propósito da organização. Ao mesmo tempo, a visão e os valores são capazes de orientá-la a um ponto futuro que seja coincidente com suas aspirações, que, baseadas em princípios, permitiram a realização dos seus objetivos de forma mais consistente. Outra vantagem é que esta formalização possibilita que, à medida que a empresa possua mais colaboradores ou pessoas envolvidas, todas tenham a mesma compreensão do que fazer e para onde as ações deverão conduzir a empresa.

Atendendo ao primeiro objetivo específico que visava identificar a identidade organizacional da empresa, já que essa não estava formalizada, deixou-se como sugestão: a) missão: fazer com que as pessoas sintam-se satisfeitas ao adquirir nossas roupas; b) Visão: ser reconhecida regionalmente como loja de vestuário adulto feminino para todas as idades até 2020; c) valores: humildade, confiança, comprometimento, versatilidade e ética.

O segundo objetivo específico foi analisar, segundo o ponto de vista da empresária, a forma como a mesma planeja e pensa estrategicamente o negócio. Este objetivo também foi plenamente atendido. A partir das análises da entrevista com a empresária e da observação da pesquisadora, a empresária afirma que não utiliza ferramentas e técnicas de administração e, que mesmo sem conhecimentos específicos de gestão, conseguiu manter o negócio por muito tempo. Ainda sobre este objetivo, a mesma acredita que isso se deve a sua preocupação em atender às necessidades de seus clientes, mesmo que para isso precise manter um estoque com alto volume e com ampla variedade de grades de tamanhos para todas as faixas etárias.

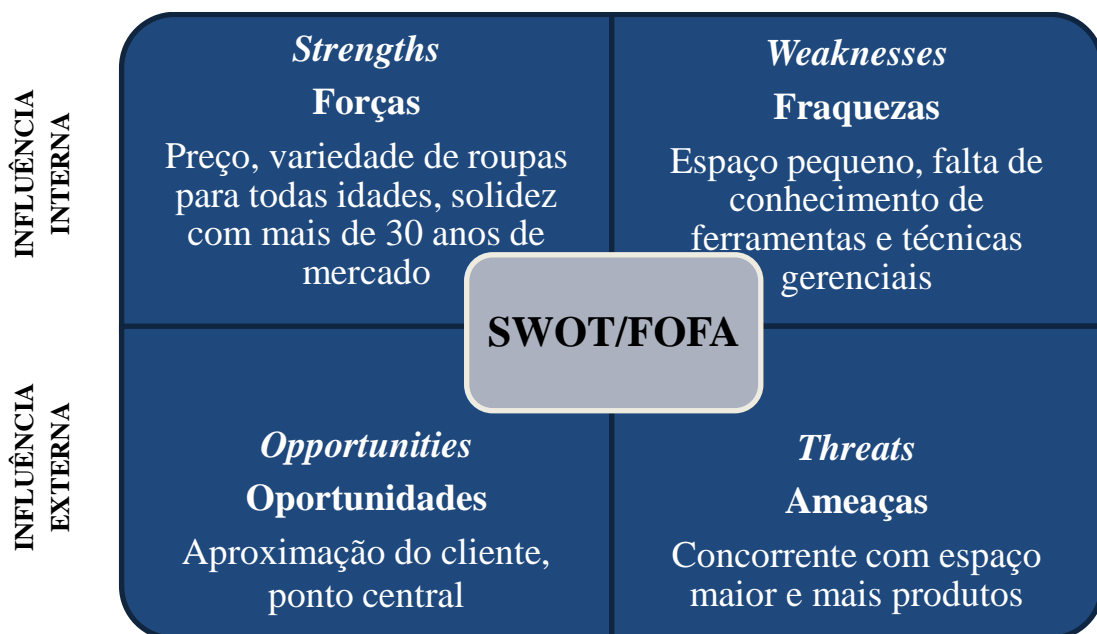
Referente ao comportamento da gestora com os seus clientes, percebe-se que é bastante satisfatório, pois ela está sempre alegre, demonstra simpatia ao atender, atende imediatamente, realizando, assim, um bom atendimento ao cliente, o qual, aparentemente, sai da empresa satisfeito com o atendimento e o produto adquirido.

Identificar e sugerir ferramentas utilizadas em metodologia de planejamento estratégico que possam auxiliar a empresária na formulação dos objetivos empresariais foi o terceiro objetivo específico estabelecido e, também, foi atendido. Evidenciado na proposição

para que a empresária promovesse a análise dos ambientes externos e internos, utilizando a ferramenta de análise SWOT e as 5 Forças de Porter para avaliar o ambiente da empresa com relação aos seus concorrentes, clientes e fornecedores. E, dessa forma, poderá compreender como as variáveis relacionam-se oportunidades que possam surgir a curto e médio prazo. Outro fator de ganho é entender melhor os pontos de melhoria que são necessários em seus processos, planejamento e ações.

No que diz respeito à matriz de análise SWOT, a recomendação aconselhada pela pesquisadora foi destacada na Figura 7, que ilustra elementos dos ambientes internos e externos da empresa.

Figura 7 - Matriz de análise SWOT, sugerida pela pesquisadora à empresária



Fonte: adaptado de Oliveira (2018, p. 68)

Utilizando os conceitos tratados por Oliveira (2018), criaram-se argumentos relativos à Matriz SWOT. As indicações de força foram considerados levando em conta a variedade de roupas para todas as idades. Isso justifica-se em razão de que a empresária não necessitará realizar investimento significativos em aquisição de estoques, em virtude de já possuir produtos para ampla faixa etária de consumidores, bastando realizar a adequação ao público pretendido. O preço é uma força, pois, se comparado à concorrência, esse item é considerado competitivo. No entanto, faz-se destaque especial para a longevidade da empresa, que está no mercado há quase 30 anos, atuando no mesmo segmento, no mesmo ponto. Essa última

constatação indica a postura extremamente conservadora da empresária no que se refere à expansão do negócio. No entanto, atualmente, a mesma afirma que precisa crescer.

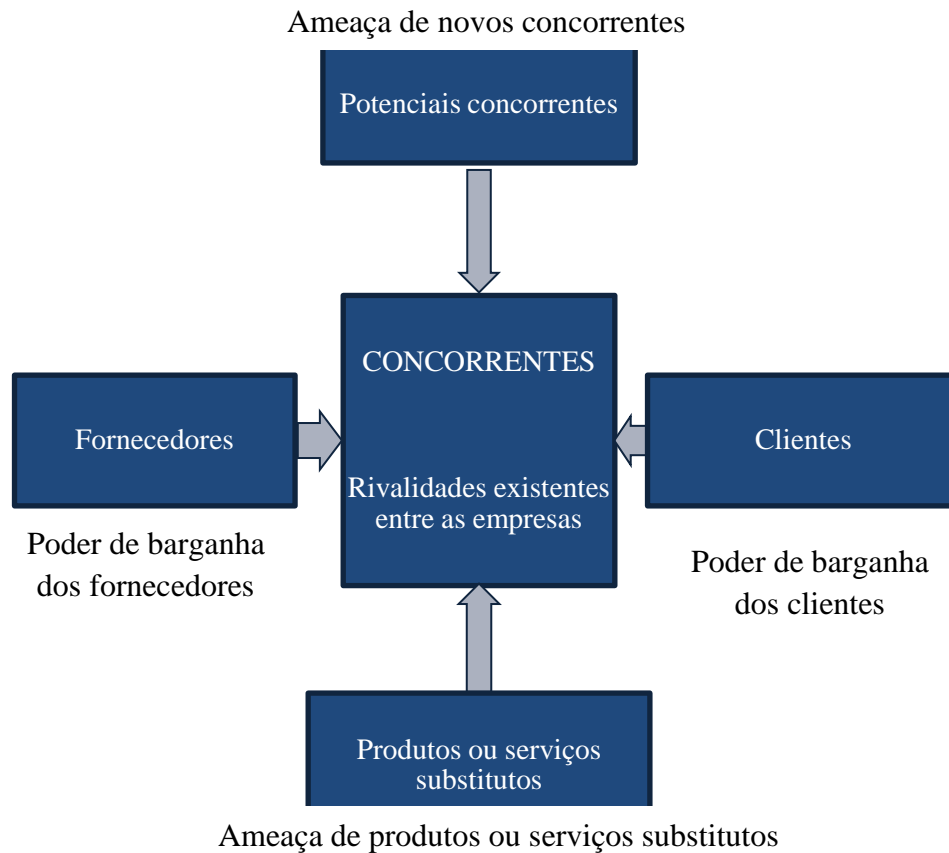
Sobre as fraquezas, destaca-se que, por possuir um espaço físico restrito, a empresa, não possui capacidade de expansão. Observa-se, também, que se a empresária possuir e utilizar conhecimentos técnicos de gestão, poderá ampliar seu escopo e possibilidade de sucesso.

Sobre oportunidades, neste estudo somente houve a possibilidade de verificar que a localização central, onde este ponto comercial é a sede da empresa há quase 30 anos. Isso já faz com que a loja seja parte da estrutura da cidade, pois gerações acompanham a empresa sempre com as mesmas características e, também, este fator faz com que todos os clientes sejam familiarizados com o negócio, sendo quase uma tradição repassada de mãe para filho.

Como principal ameaça, indica-se a falta de atualização da empresa, visto que concorrentes possuem maior espaço físico, acomodando mais produtos a serem expostos e circulação mais ampla.

Nesse sentido e com intuito de evidenciar à empresária a necessidade de estar atenta a fatores como concorrentes, fornecedores, clientes, produtos e serviços, foi realizada uma análise destes fatores utilizando-se da matriz das 5 Forças de Porter, ilustrada na Figura 8.

Figura 8 - 5 forças de Porter, sugerida pela pesquisadora a empresária



Fonte: adaptado de Cruz (2017, p. 18)

Utilizando-se da estrutura proposta por Cruz (2017), foi possível determinar que a empresa possui algumas questões que merecem ser melhor desenvolvidas, como a análise das ações dos concorrentes diretos e seu posicionamento no mercado, além de definir melhor a capacidade da empresa segmentar melhor seus clientes. Especificamente, no que se refere ao atendimento a clientes, percebe-se que a empresa possui um volume de estoque considerado alto, com diversas peças, o que representa capital parado. Como sugestão para a empresária, foi sugerido que esta possa criar um segmento de público mais específico, focalizando seus esforços em determinadas faixas etárias de clientes e, preferencialmente, aqueles clientes que entregam maior lucratividade à empresa. Outra sugestão é pensar em ações promocionais a fim de promover maior rotatividade dos estoques e eliminar produtos de coleções mais antigas que se encontram no estoque.

Sobre o poder de barganha com os fornecedores, novos concorrentes e produtos substitutos, não foram obtidas mais informações. Porém, são variáveis que precisam ser analisadas.

O quarto objetivo específico foi contemplado e apresentado na Figura 6 e na Tabela 4, que traz o perfil da população local, bem como o último objetivo específico que visava delinear o perfil do estoque da empresa em 2018, destacados nas Tabelas 1, 2 e 3, que apresentaram os dados de movimentação de estoque em 2018.

Por fim, entende-se que a pesquisa foi satisfatória, à medida que o objetivo geral foi alcançado, analisando, a partir das premissas do planejamento estratégico, quais eram os principais aspectos que devem ser considerados no plano de expansão organizacional da empresa estudada. Isso ficou evidenciado quando, a partir das análises dos dados e das respostas aos demais objetivos específicos, foi possível inferir que a empresa pode ser reestruturada em diversos aspectos: formalização da identidade organizacional, análises de mercado para melhor identificar os concorrentes e suas ações, bem como as oportunidades que o mercado proporciona para esta empresa, que tem como principal força estar consolidada no mercado onde atua, caracterizado pela sua longevidade (mais de 30 anos de atuação).

Para compreender melhor sobre a percepção da empresária referente às ferramentas apresentadas foi realizada uma entrevista semiestruturada com a mesma. Com a finalidade de tornar mais fácil a fluidez do texto, as perguntas feitas pela pesquisadora passam a ser identificadas com a letra “P”, enquanto as respostas da gestora são identificadas com a letra “R”.

P: REFERENTE À FUNCIONALIDADE E A FACILIDADE DE COMPREENSÃO DAS FERRAMENTAS, QUAL A SUA VISÃO?

R: Essas ferramentas são muito funcionais para a empresa, pois possibilitam compreender melhor sobre a própria empresa, o ambiente de dentro da empresa e fora da organização e também sobre os concorrentes. Já sobre a compreensão foi fácil, pois, foi tudo muito bem explicado e detalhado.

P: É POSSÍVEL AUMENTAR A CAPACIDADE DOS RESULTADOS DA EMPRESA ATRAVÉS DESSAS FERRAMENTAS?

R: Com certeza, porque através dessas ferramentas a empresa sabe quem ela é, o que ela quer ser no futuro, além de saber quais são seus pontos positivos e quais pontos deve trabalhar mais para melhorar e também é possível entender melhor sobre os concorrentes.

P: VOCÊ CONSEGUIRIA UTILIZAR ALGUMAS DESSAS FERRAMENTAS SOZINHAS?

R: Sim, a ferramenta da identidade organizacional, já a matriz SWOT e as 5 forças precisaria de um auxílio.

P: ESTARIA DISPOSTA PARA BUSCAR UM AUXÍLIO/AJUDA PARA O USO DAS MESMAS?

R: Com certeza, porque, com a ajuda de um profissional essas ferramentas se tornam mais assertivas do que eu mesma realizar.

P: VOCÊ RECONHECEU A IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS.

R: Sim, pois, através desta pesquisa compreendi a grande importância que tem essas ferramentas para um negócio e que estas possibilitam a alavancagem do negócio.

Outro fator de destaque diz respeito ao tratamento dado pela empresário aos seus clientes, nessa relação fica evidente a sua preocupação em bem servi-los e esse fator é fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento. Pela simples utilização de algumas ferramentas de análise estratégica e empresarial, pode-se perceber que essas podem trazer muito valor no mapeamento dos fatores e variáveis mais importantes para sua tomada de decisão. Dessa forma, pelos fatores apresentados, tem-se que é possível realizar um plano de expansão para aproveitamento dos fatores favoráveis e visando o crescimento da empresa, somente com a utilização destas ferramentas e técnicas, visto que a empresa já atua há quase 30 anos e mantém sua configuração original.

Sugere-se que outras variáveis, como capacidade de investimento, pesquisa de mercado, possibilidade de outros mercados, diversificação de produtos, sejam analisadas e detalhadas para que um plano de expansão possa ser delineado e trazer os resultados esperados, visto que, pela falta de conhecimento da empresária e pela ausência de métodos, técnicas e ferramentas, foi impossível determinar de forma conclusiva se um plano de expansão é viável ou não. Mas, sem o uso destas ferramentas não é possível determinar sequer um indicativo de ação a ser tomada nesse sentido.

6 REFERÊNCIAS

- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica, da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CRUZ, Tadeu. **Manual de planejamento estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar**. São Paulo: Atlas, 2017.
- DESS, Gregory G. LUMPKIN, G. T. EISNER, Alan B. MCNAMARA, Gerry, traduzido por Renan Amorim dos Santos. **Administração estratégica: a criação de vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.
- DIAS, Ricardo Resende. **Planejamento estratégico evolutivo**. Goiânia: Decklei, 2016.
- FAXINAL DO SOTURNO. Instituto brasileiro de Geografia e estatística. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/faxinal-do-soturno/panorama>> Acesso em: 06 nov. 2018.
- FONSECA, Jairo Simon Da, MARTINS Gilberto De Andrade. **Curso de estatística**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LEGISLAÇÃO. **Portal do Empreendedor**. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/legislacao>> Acesso em: 09 out. 2018.
- MENEGHETTI, Antonio. **A riqueza como arte de ser**. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Fundação Antonio Meneghetti, 2016.
- MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia Empresarial**. Tradução e revisão FOIL. São Paulo, SP: FOIL, 2013.
- MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MONTGORMERY, C. A., PORTER M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, Djalma De Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e praticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- RODRIGUES, M. R. A., TORRES, M. C. S., FILHO. J. M., LOBATO, D. M. **Estratégia de empresas**. 9 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

TATSCH, Marcelo Pastoriza. **Modelo de referência para o processo de gestão da produção agrícola: ênfase na mecanização.** Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Rurais, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Agrícola, RS, 2015. 161 p.