

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

SUSANA MARIA PIRES OLIVEIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E MATRIZ SWOT DE UMA EMPRESA
VAREJISTA DE MODA**

JUIZ DE FORA

2019

SUSANA MARIA PIRES OLIVEIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E MATRIZ SWOT DE UMA EMPRESA
VAREJISTA DE MODA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientadora: Dra. Cristina Márcia Barros de Castro

JUIZ DE FORA

2019

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Oliveira, Susana Maria Pires.

Planejamento estratégico e matriz SWOT de uma empresa varejista de moda / Susana Maria Pires Oliveira. -- 2019.

76 p. : il.

Orientador: Cristina Márcia Barros de Castro

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, ICE/Engenharia, 2019.

1. planejamento estratégico. 2. matriz SWOT. 3. ambiente interno. 4. ambiente externo. 5. empreendedorismo. I. Castro, Cristina Márcia Barros de , orient. II. Título.

SUSANA MARIA PIRES OLIVEIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E MATRIZ SWOT DE UMA EMPRESA
VAREJISTA DE MODA**

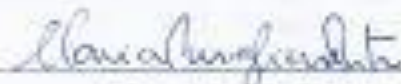
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 29 de novembro de 2019.

BANCA EXAMINADORA



DSc, Cristina Márcia Barros de Castro
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)



DSc, Clarice Breviglieri Porto
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)



DSc, Roberta Cavalcanti Pereira Nunes
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me manteve firme nessa jornada, me fazendo crer que todos os desafios valeriam a pena.

Aos meus pais, Ilza e Estêvão, por serem a minha inspiração e o motivo pelo qual sempre irei dar o meu melhor na busca dos meus sonhos.

Ao meu irmão, Luiz Henrique, que me incentiva e me ensinou a não desistir.

Em especial, à Luisa e Jaqueline, por ser uma parte da família que esteve presente, com quem tive o privilégio de viver nos últimos anos. Por cuidarem de mim e sempre estarem ao meu lado, independente das circunstâncias.

Ao meu noivo, Rêmulo, por toda paciência e compreensão ao longo desses anos, pelo carinho, apoio, por ser meu companheiro e acreditar em mim.

Agradeço pelas amizades que a Universidade me proporcionou, mesmo que por alguns períodos, são pessoas que levarei para sempre em meu coração.

A minha orientadora Cristina, por me ajudar a enxergar os conceitos na prática, por me incentivar e me estimular a fazer mais e melhor.

Agradeço pelas oportunidades que tive no estágio e no trabalho, através delas pude conhecer o meu potencial fora da sala de aula.

Por fim, sou eternamente grata por essa fase em que pude amadurecer, me autoconhecer e por tantas lições e aprendizados.

RESUMO

Este trabalho é uma pesquisa-ação de uma microempresa do setor varejista de vestuário feminino. O setor no qual a empresa se insere está sujeito a mudanças contínuas e dessa forma a empresa fica atrelada às incertezas do mercado, o que acaba impactando nos seus resultados. Com o intuito de melhorar sua atuação e seu posicionamento no mercado, este trabalho teve como um dos objetivos o levantamento das características observadas no ambiente interno e externo. A partir dessas informações foi construída uma matriz SWOT e propostas algumas sugestões de melhoria. Esses resultados são importantes para indicar formas de atuação da empresa perante o mercado atuante. Assim, destacam-se alguns pontos benéficos à empresa: captar a percepção e o comportamento dos clientes para o desenvolvimento de estratégias que tornarão a empresa competitiva e consolidada para alcançar o sucesso.

Palavras-chave: planejamento estratégico, matriz SWOT, empresa varejista de moda.

ABSTRACT

This work is an action research of a microenterprise of the women's clothing retail sector. The sector in which the company operates is subject to continuous change and thus the company is linked to market uncertainties, which ultimately impacts its results. In order to improve its performance and market positioning, this work aimed to survey the characteristics observed in the internal and external environment. From this information was built a SWOT matrix and proposed some suggestions for improvement. These results are important to indicate the company's ways of acting before the active market. Thus, it highlights some beneficial points to the company: to capture the perception and behavior of clients to develop strategies that will make the company competitive and consolidated to achieve success.

Keywords: strategic planning, SWOT matrix, fashion retailer.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Análise SWOT	37
Figura 2 – Cinco Forças de Porter	38
Figura 3 – Os 4Ps do Marketing	43
Figura 4 – Matriz SWOT da empresa X	62
Figura 5 – Ações para os anos de 2020 e 2021	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Porte da empresa de acordo com o número de empregados	17
Quadro 2 – Porte da empresa de acordo com o faturamento	17
Quadro 3 – Pesquisa Anual do Comércio de 2014	20
Quadro 4 – Gerações (conforme estudo da Nielsen - 2015)	21
Quadro 5 – Cenários mais prováveis para o segmento	23
Quadro 6 – Análise Interna Confecções Eraide	47
Quadro 7 – Análise Externa Confecções Eraide	47
Quadro 8 – Análise Interna do Setor Varejista de Coxilha – RS	48
Quadro 9 – Análise Externa do Setor Varejista de Coxilha – RS	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade média das clientes	53
Gráfico 2 – Localização das clientes por município	53
Gráfico 3 – Meios de comunicação mais utilizados para ver tendências de moda	54
Gráfico 4 – Frequência de compra online	54
Gráfico 5 – Satisfação do cliente com relação à compra via internet	55
Gráfico 6 – Numerações procuradas pelas clientes	55
Gráfico 7 – Gasto mensal das clientes com vestuário	56
Gráfico 8 – Tipos de roupas mais vendidos	56
Gráfico 9 – Nível de satisfação da cliente quanto à última compra realizada na empresa	57
Gráfico 10 – Visão das clientes quanto à qualidade das peças	58
Gráfico 11 – Preço x qualidade do produto	58
Gráfico 12 – Melhor forma de pagamento na visão da cliente	59

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

CRM – Gestão de Relacionamento com o Cliente

EPP – Empresa de Pequeno Porte

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ME – Microempresas

MEI – Microempreendedor Individual

MPE's – Micro e Pequenas Empresas

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PIB – Produto Interno Bruto

4Ps – Produto, Preço, Praça e Promoção

SEBRAE – serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

SUMÁRIO

<u>1. INTRODUÇÃO.....</u>	<u>13</u>
1.1 <u>CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....</u>	13
1.2 <u>JUSTIFICATIVA.....</u>	14
1.3 <u>ESCOPO DO TRABALHO.....</u>	14
1.4 <u>ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS.....</u>	15
1.5 <u>DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA.....</u>	15
1.6 <u>ESTRUTURA DO TRABALHO.....</u>	16
<u>2. O EMPREENDEDORISMO E O SETOR DE MODA FEMININA.....</u>	<u>17</u>
2.1 <u>CLASSIFICAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....</u>	17
2.2 <u>O SETOR DE VESTUÁRIO/MODA FEMININA.....</u>	18
2.2.1 <u>CENÁRIOS PROSPECTIVOS PARA O VAREJO DE MODA.....</u>	19
2.3 <u>O POTENCIAL DAS REDES SOCIAIS PARA ATRAIR CLIENTES.....</u>	24
2.3.1 <u>A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DIGITAL.....</u>	26
<u>3. REFERENCIAL TEÓRICO.....</u>	<u>28</u>
3.1 <u>PLANEJAMENTO.....</u>	28
3.1.1 <u>TIPOS DE PLANEJAMENTO.....</u>	29
3.1.2 <u>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</u>	31
3.1.3 <u>PLANEJAMENTO TÁTICO.....</u>	32
3.1.4 <u>PLANEJAMENTO OPERACIONAL.....</u>	32
3.2 <u>ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO.....</u>	33
3.2.1 <u>AMBIENTE EXTERNO.....</u>	33
3.2.2 <u>AMBIENTE INTERNO.....</u>	34
3.3 <u>CARACTERÍSTICAS SWOT.....</u>	35
3.4 <u>AS CINCO FORÇAS DE MICHAEL PORTER.....</u>	38
3.5 <u>FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA.....</u>	43
3.6 <u>O MARKETING DIGITAL.....</u>	45
3.7 <u>ANÁLISE DE CASES.....</u>	46

3.7.1 ANÁLISE SWOT DA CONFECÇÕES ERAIDE	46
3.7.2 ANÁLISE SWOT DO SETOR VAREJISTA DE VESTUÁRIO DO MUNICÍPIO DE COXILHA - RS	47
3.7.3 CASE MARKETING DIGITAL: LOJA ZIPPERER.....	49
3.7.4 CASE MARKETING DIGITAL: ACADEMIA GUSTAVO BORGES	49
<u>4. RESULTADOS E ANÁLISES.....</u>	<u>51</u>
4.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA	52
4.2 PROPÓSITOS DA EMPRESA.....	61
4.3 ANÁLISE DE AMBIENTES E SUGESTÕES DE MELHORIAS.....	61
<u>5. CONCLUSÕES.....</u>	<u>66</u>
<u>REFERÊNCIAS</u>	<u>68</u>
<u>ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO</u>	<u>72</u>
<u>ANEXO B – TERMO DE AUTENTICIDADE</u>	<u>76</u>

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Muitas das transformações que o mundo passou tiveram início no século XX, principalmente com a chegada da globalização, processo que ocorreu com o desenvolvimento tecnológico e industrial através do sistema capitalista.

Segundo Dornelas (2001), esse sistema trouxe mudanças que transformaram a vida das pessoas, uma vez que o capitalismo visa aumentar o lucro das empresas mediante a substituição da mão-de-obra por máquinas e sistemas informatizados. Tais mudanças contribuíram para o aumento do desemprego, principalmente nos grandes centros, onde a concentração de empresas é maior.

Diante do novo cenário, os desempregados tiveram que buscar algo diferente, foi quando o empreendedorismo se intensificou no Brasil. De acordo com Dornelas (2018), pessoas visionárias e diferenciadas ousaram, se arriscaram colocando em prática suas ideias e começaram a empreender. Muitos brasileiros se tornaram empreendedores por necessidade e outros por se encaixarem no perfil e terem conhecimento sobre o ramo em que iriam atuar.

Dornelas (2001) afirma, ainda, que os ex-funcionários passaram a montar seu próprio negócio e, na maioria dos casos investiram tudo o que tinham, mesmo sem experiência na área, sem conceito de gestão de negócios e sem planejamento. Conseqüentemente, como reflexo desta falta de experiência, verificou-se um alto índice de mortalidade de pequenas empresas.

Entretanto, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016), essa taxa de mortalidade de empresas com até dois anos caiu de 45,8% em 2008 para 23,4% em 2012. Isso se deu após um programa de incentivo do governo e de entidades da classe, que buscando apoiar o desenvolvimento e fortalecer as pequenas empresas, instituiu uma política voltada para os pequenos negócios.

Para complementar a Lei 7.256, de 27 de novembro de 1984 (Estatuto da Microempresa), que trazia tratamento diferenciado e simples no sentido de garantir domínio fiscal, seguridade social do trabalho e de crédito, foi implementada a Lei Complementar n. 128 de 19 de dezembro de 2008, criando a figura jurídica dos Microempreendedores Individuais.

Essa melhoria se deve ao número de Microempreendedores Individuais que receberam incentivos para a formalização de seu negócio, trazendo como impacto positivo

para a economia a geração de renda, e representando 63% do total de empresas novas entre os anos de 2008 e 2012 (SEBRAE, 2016).

Mesmo diante dos incentivos governamentais e da boa perspectiva econômica, para garantir a sobrevivência e dar continuidade ao crescimento do negócio há cuidados que devem ser tomados no ambiente empresarial, como conhecer bem seus clientes, se manter atualizado, se capacitar, buscar por inovações, para entregar um serviço de excelência e ter o sucesso desejado.

1.2 JUSTIFICATIVA

Diante das considerações iniciais, visando mostrar a importância de se realizar um bom planejamento estratégico e como se posicionar em um mundo cada vez mais informatizado, faz-se necessário um estudo mais aprofundado em empresas, visto que o empreendedorismo vem crescendo de forma significativa.

No que tange ao setor comercial, segundo informações do SEBRAE (2014), esse divide-se em atacadista e varejista, sendo ambos de grande importância na arrecadação de impostos, o que faz circular a economia. Observa-se, também, que o comércio proporciona necessidades, desejos, veiculação de informação, inovação e de convívio em sociedade.

Com isso, espera-se que este estudo possa alcançar resultados que ajudem a empresa X a se tornar referência por proporcionar atendimento exclusivo e personalizado, entregando as últimas tendências da moda e peças de excelente qualidade. Fatores que possuem como valores o foco no cliente, a valorização de pessoas, o comprometimento e a rapidez na entrega e na solução de possíveis problemas.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O presente trabalho apresenta a importância de se realizar um bom planejamento, com foco para a empresa X, que atende principalmente o comércio varejista de roupas femininas na cidade de São Vicente de Minas. Pretende-se levantar quais as dificuldades a empresa enfrenta atualmente no mercado. Tal questão nos remete à necessidade de rever se os meios adotados pela empresa até o momento foram viáveis. Nesse sentido, espera-se apresentar alternativas para as mudanças necessárias. Além disso, pretende-se demonstrar a importância do marketing na atualidade.

Dessa forma, o propósito é avaliar o desenvolvimento da empresa X e buscar sugestões para ampliar suas vendas via internet e também quanto à abertura de uma loja física, num prazo de, aproximadamente, dois anos.

A pesquisa realizada para coleta de dados ocorreu entre 15 a 30 de outubro de 2019.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

Objetivo Geral: O objetivo geral deste trabalho é fazer uma análise, por meio de uma pesquisa de mercado e da matriz SWOT da empresa X, das falhas cometidas ao longo de cinco anos de atuação no mercado de vestuário, com o intuito de positivar a realização do negócio, de forma que possa atrair mais clientes, obter alto índice de vendas e lucratividade.

Objetivos Específicos:

- Ressaltar o conceito de Planejamento Estratégico, para avaliar o ambiente interno e externo;
- Identificar, através da ferramenta SWOT os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças;
- Verificar as tendências de Marketing;
- Aplicar questionários para levantamento de dados do macroambiente.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Este trabalho foi de cunho descritivo, exploratório e preditivo, utilizando a abordagem qualitativa e quantitativa.

Dessa forma, foi descrito o comportamento dos fenômenos, de maneira que se possa identificar e obter informações sobre as características dos problemas da empresa.

Segundo Vergara (2007), a pesquisa descritiva apresenta características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

De acordo com Coelho; Silva (2007), na busca de padrões, ideias ou opiniões, ao invés de testar hipóteses ou confirmar uma hipótese, a condução deste estudo também foi feita através da pesquisa descritiva e exploratória que levantou características do Planejamento Estratégico.

Quanto ao método adotado pelo pesquisador este foi o quantitativo, através do método *survey*, com o intuito de quantificar as opiniões, coletando e analisando dados numéricos.

No âmbito da metodologia qualitativa, foram coletados dados, através da pesquisa de campo, com a realização do questionário, formalizando a pesquisa-ação. Foi realizada uma análise subjetiva, envolvendo o exame e reflexão sobre as percepções das clientes que participarem da amostra.

Coelho; Silva (2007) também explicam que a pesquisa-ação é uma abordagem que presume que o mundo social está em constante mudança, e que o pesquisador e a pesquisa propriamente dita são partes dessa mudança. Com base nesta abordagem foram feitas sugestões para a implantação de mudanças na empresa já a partir do ano de 2020.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está dividido em cinco capítulos. O capítulo 1 é constituído pela introdução, onde são apresentados aspectos gerais a serem abordados no desenvolvimento do trabalho.

O segundo capítulo compreende a classificação de micro e pequenas empresas, análise do setor de vestuário/moda feminina e cenários prospectivos para o varejo de moda e o potencial das redes sociais para atrair clientes.

O terceiro capítulo está composto pelas revisões bibliográficas, explanando os tipos de planejamento, as características da matriz SWOT e das Cinco Forças de Porter, análise do ambiente interno e externo e análise de alguns cases.

No quarto capítulo são expostos os resultados e, dentro das referências utilizadas, feita uma análise e sugestões para consolidar as respostas obtidas no questionário.

Por fim, o capítulo 5 descreve as conclusões finais.

2. O EMPREENDEDORISMO E O SETOR DE MODA FEMININA

2.1 CLASSIFICAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Para discutir empreendedorismo, inicialmente, é preciso entender quem é o microempresário no Brasil. De acordo com o Estatuto da Microempresa (Lei Complementar nº 123/06), a figura do pequeno empresário foi separada em duas categorias, o microempresário (ME) e o empresário de pequeno porte (EPP). Posteriormente, foi inserida uma terceira categoria, a do microempreendedor individual (MEI).

Conforme explicam Padoveze; Martins (2014), para definir o tamanho de uma empresa (micro ou pequena), as referências mais comuns são o número de empregados e o faturamento. Embora o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) classifique o tamanho do empreendimento pelo número de empregados (número de pessoas ocupadas e de acordo com o setor de atividade econômica), o que se vê no cotidiano é que a principal referência utilizada tende a ser o faturamento anual¹ da empresa.

A definição do porte do estabelecimento segundo o número de empregados pode ser compreendida conforme o Quadro 1 que segue:

Quadro 1 - Porte da empresa de acordo com o número de empregados

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados

Fonte: Adaptado de SEBRAE (Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p. 17)

Já os parâmetros para enquadramento dos pequenos negócios nas segmentações ME, EPP e MEI, baseados na faixa de faturamento anual da empresa, atualmente, se divide da seguinte forma (Quadro 2):

Quadro 2 - Porte da empresa de acordo com o faturamento

Microempreendedor Individual (MEI)	Microempresa (ME)	Empresa de Pequeno Porte (EPP)
Até R\$ 81 mil reais	Acima de R\$ 81 mil até R\$ 360 mil reais	Acima R\$ 360 mil até 4,8 milhões de reais

Fonte: Adaptado de SEBRAE, 2019

¹ A faixa de faturamento é estipulada pela Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei Complementar nº 123/06). Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 16 out. 2019.

Quanto ao microempreendedor individual (MEI), segundo o SEBRAE (2019), trata-se da pessoa que trabalha por conta própria e que, para sair da informalidade, se legaliza como pequeno empresário. Nesse caso, é possível contratar até um empregado com remuneração de um salário mínimo ou piso salarial da categoria.

Para o SEBRAE (2018), as Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) são de grande importância para o país, uma vez que representam cerca de 98,5% do total de empresas privadas, respondem por 27% do PIB e são responsáveis por 54% do total de empregos formais existentes no país, ou seja, empregam mais trabalhadores com carteira assinada que as médias e grandes empresas.

Por fim, Padoveze; Martins (2014) salientam que a Constituição Federal de 1988 prevê tratamento diferenciado às MPes. Tal tratamento se concretiza por meio da Lei Complementar 123/06, que vem contribuindo para o crescimento dessas organizações, bem como para o aumento de suas taxas de sobrevivência e competitividade. Ao conceder tratamento diferenciado a pequenas empresas, “a legislação brasileira tem por objetivo proporcionar as melhores condições para seu crescimento” (Assaf Neto, 2012, p.12 apud Padoveze; Martins, 2014).

2.2 O SETOR DE VESTUÁRIO/MODA FEMININA

Segundo historiadores e antropólogos, são três os motivos pelos quais a humanidade adotou o uso de vestimentas e adereços: pudor, proteção e adorno. Ao longo dos séculos, o vestuário assumiu grande importância na cultura e nos valores predominantes em cada época, os acontecimentos históricos (guerras, momentos de prosperidade ou pobreza, influências religiosas, etc.) sempre refletiram a maneira de vestir das pessoas, isto é, todas as fases vivenciadas pela humanidade influenciam o vestuário e dão origem à moda (STEFANI, 2005).

Para Medeiros *et al.* (2014), a moda é caracterizada por seu caráter efêmero, e hoje em dia, sazonal. Ao analisar a moda de uma determinada época, é possível conhecer os costumes, hábitos, identidade e cultura daquele povo, por isso, pode ser entendida como um fenômeno social, e não apenas como algo ligado ao vestuário. Independentemente de qual seja o seu objeto, a moda é marcada por um intervalo de tempo particularmente breve e ditada por mudanças que lhe permitem atingir diferentes esferas da vida coletiva.

Conforme expõem os autores, a moda representa a expressão coletiva de um grupo ou sociedade, podendo influenciar nos valores, hábitos, costumes e rupturas deste povo.

Todavia, a moda também se trata de uma representação individual, pela qual cada indivíduo se expressa e resalta seus hábitos e gostos pessoais. É muito comum, na atualidade, pessoas buscarem evidenciar sua individualidade, o que garante a multiplicidade e diversidade inerentes ao mercado da moda (MEDEIROS *et al.*, 2014).

Para Cruz *et al.* (2017), a moda é um grande instrumento que as pessoas usam para se comunicar. Na busca pela individualidade e integração social as pessoas tendem a usar vestuários próprios como expressão de sua identidade. Dessa forma, é preciso que as empresas do ramo da moda utilizem estratégias que atinjam os valores do consumidor, levando-o a crer que a roupa é uma extensão de sua autoimagem.

Medeiros *et al.* (2014) afirmam que o mercado da moda no Brasil, ao ser analisado isoladamente, apresenta-se em crescimento e que a indústria têxtil possui uma importante participação na economia do país. No entanto, uma análise de tendência do SEBRAE para 2019 revela que variáveis como comportamento, consumo e tecnologia podem alterar as tendências em qualquer cenário, e alerta: “o segmento do varejo de moda é um dos mais sensíveis às oscilações da economia” (SEBRAE, 2019).

Os números do setor, apontados pela pesquisa e conforme a publicação do IBGE, no ano de 2016, indicam o seguinte:

[...], o total do comércio varejista apontou crescimento de 0,6% em dezembro de 2018 se comparado ao mesmo mês do ano anterior. O que significa uma variação menos acentuada que a observada em novembro – que era de 4,6%. Com esses resultados, o varejo assinalou crescimento de: 2,2% no fechamento do quarto trimestre de 2018; 1,7% no acumulado do segundo semestre do ano.

Já no índice acumulado para o ano de 2018, o varejo cresceu 2,3% em comparação ao ano anterior, o que significa um ritmo ligeiramente acima do registro para o fechamento de 2017 (2,1%), quando interrompeu dois anos seguidos de taxas negativas: 2015 (-4,3%) e 2016 (-6,2%).

Já a taxa anualizada, indicador acumulado nos últimos doze meses, ao avançar 2,3% em dezembro de 2018, permaneceu apresentando perda de ritmo frente aos resultados de agosto (3,3%), setembro (2,8%), outubro (2,7%) e novembro (2,6%) (SEBRAE, 2019).

2.2.1 CENÁRIOS PROSPECTIVOS PARA O VAREJO DE MODA

Um estudo realizado pelo SEBRAE (2016) com projeções para até 2019 demonstrou o panorama do segmento do varejo de moda, as tendências, os cenários e os pontos de atenção aos empresários.

Segundo o documento do SEBRAE (2016), o estudo foi delimitado a partir de um mapa de informações com os principais temas relacionados aos pequenos negócios do segmento de varejo de moda: comportamento do consumidor, nichos de mercado, tecnologias e comercialização.

De acordo com o panorama geral do estudo, em 2015, o comércio possuía 12,3% de participação no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, sendo que o comércio varejista correspondia a 43% do comércio geral. Com base nas projeções, a tendência era de melhoria da situação econômica do país a partir de 2017, representando mais oportunidades para o varejo de moda (SEBRAE, 2016).

Entretanto, conforme SEBRAE (2016), há uma variável que impacta diretamente as empresas do segmento de varejo de moda e os respectivos clientes, trata-se da inflação. A flutuação de valores pode aumentar os custos dos fornecedores, que acabam repassando o aumento às empresas, que, por conseguinte, se veem em situação delicada em relação ao reflexo de um possível aumento no repasse aos clientes.

Para minimizar esse repasse, evitando possíveis perdas de vendas, os empresários devem lançar mão de algumas estratégias, como: redução de custos, com a manutenção da qualidade dos produtos e serviços oferecidos; negociação de prazos e entregas de produtos com fornecedores; fortalecimento do relacionamento com o cliente, entre outras (SEBRAE, 2016).

Ao dividir o setor varejista por atividades, foram coletados os seguintes dados para a atividade de comércio de tecidos, artigos de vestuário e calçados (Quadro 3):

Quadro 3 - Pesquisa Anual do Comércio de 2014

Comércio de tecidos, artigos de vestuário e calçados	
Receita gerada	R\$132 bilhões (representa 10,3% do comércio varejista)
Empregabilidade	17,7% do pessoal que trabalha no comércio varejista
Número de empresas	285,1 mil empresas compõem a atividade
Número de ocupantes	Em média, ocupou 5 pessoas por empresa
Salário mínimo	Pagou, em média, 1,4 salário mínimo por trabalhador

Fonte: Adaptado de SEBRAE, 2016

Outro dado interessante apontado pelo estudo é que 4,68% do total da despesa média mensal das famílias brasileiras corresponde ao setor de vestuário. É importante observar que esse gasto varia conforme a classe social. Por não ser considerado um gasto essencial, sendo

descartável em momentos de menor disponibilidade financeira, o segmento de varejo de moda é bastante impactado com as variações da renda média nacional que, conforme o panorama, está em queda devido ao aumento da taxa de desemprego. A inadimplência, cuja causa também pode ser o desemprego, é outro fator que impacta o negócio de moda (SEBRAE, 2016).

Após análise dos dados coletados, compreende-se que o contexto é de uma economia dinâmica, que oscila entre crescimento e estagnação. Dessa forma, as empresas brasileiras devem se manter atentas ao cenário para desenvolver estratégias e tomar decisões eficazes no desenvolvimento de seu negócio (SEBRAE, 2016).

Quanto ao comportamento do consumidor do varejo de moda, observou-se através do estudo que há uma série de fatores que o influenciam, como: classe social, cultura, família, posições sociais, ocupação, estilo de vida, personalidade, idade e estágio de vida, entre outros.

Conforme a pesquisa (SEBRAE, 2016), o Quadro 4 apresenta os diferentes estágios de vida (gerações) dada a quantidade de brasileiros em cada geração.

Quadro 4 – Gerações (conforme estudo da Nielsen - 2015)

Geração Z (15 a 20 anos)	Geração Y (21 a 34 anos)	Geração X (35 a 49 anos)	Baby boomers (50 a 64 anos)	Geração silenciosa (mais de 65 anos)
20,5 milhões de brasileiros	48,3 milhões de brasileiros	43,4 milhões de brasileiros	30,1 milhões de brasileiros	16,8 milhões de brasileiros

Fonte: Adaptado de SEBRAE, 2016

As gerações Y e Z correspondem a 68,8 milhões de brasileiros, que são, em sua maioria, economicamente ativos e consomem moda. Além disso, a pesquisa revela que tanto a geração Y quanto a geração Z não fazem distinção do varejo on-line e off-line, isto é, são *omnichannel*². O telefone celular é o principal meio de acesso à internet, daí a importância de se ter sites responsivos e seguros, que possibilitem o acesso e a compra via smartphone.

Para atrair essas diferentes gerações, o estudo do SEBRAE (2016) aponta alguns fatores fundamentais, que exigem investimento e ações por parte do empreendedor. São eles: (i) marketing digital (essas gerações são conectadas e associam a presença digital à reputação das empresas e à qualidade de seus produtos e serviços); (ii) marketing de conteúdo (essas gerações se mantêm atualizadas pelas mídias sociais, sendo fundamental que as empresas

² *Omnichannel* é uma estratégia baseada no uso simultâneo e interligado de diferentes canais de comunicação, com o objetivo de estreitar a relação entre online e offline, aprimorando, assim, a experiência do cliente. Dessa forma, o *omnichannel* possibilita usar um aplicativo para encontrar um sapato, experimentá-lo na loja e recebê-lo no em casa. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/omnichannel/>>. Acesso em: 18 nov. 2019.

ofereçam mais do que um simples catálogo de produtos); (iii) histórias (as gerações valorizam histórias reais e pessoas reais em campanhas); (iv) clareza e objetividade (a geração Z, principalmente, é considerada dispersa, devido aos estímulos que recebeu e que está acostumada, logo, é importante que as comunicações com esses clientes sejam claras, objetivas e de linguagem adequada); (v) experiências de compra diferenciadas (os públicos dessas gerações são exigentes e valorizam diferenciais em produtos e serviços, portanto, esse investimento atrai e fideliza esses consumidores).

O comportamento do consumidor também é fortemente influenciado pela mídia e comunicação, ou seja, a divulgação de notícias negativas para a economia provoca uma diminuição no consumo. Por isso é fundamental que o empresário se mantenha atualizado e trace estratégias para que não seja impactado negativamente. Apesar dos aspectos negativos, é possível aproveitar as oportunidades provenientes da mídia positiva (SEBRAE, 2016).

Além de afetar o comportamento de consumo em termos financeiros, a mídia e a comunicação estão relacionadas aos influenciadores de consumo de moda. Celebidades, blogueiros, youtubers e pessoas comuns exercem influência. Usando a mídia e a comunicação, lançam tendências e ditam o consumo de artigos de moda. Dessa forma, identificar esses influenciadores e as mídias em que estão presentes é extremamente relevante para atrair o público-alvo (SEBRAE, 2016).

No tocante ao uso da tecnologia no segmento de varejo de moda, foram consideradas duas visões: o uso e acesso por parte do consumidor, que tende a crescer cada vez mais e o uso pelo empreendedor. Aspectos como ampliação do acesso à internet no Brasil, crescimento das compras via celular e o aumento do uso de redes sociais são as variáveis mais impactantes para o segmento (SEBRAE, 2016).

Logo, é de suma importância que o empreendedor saiba utilizar essas ferramentas, estando estrategicamente preparado para acompanhar o mercado. A tecnologia vem sendo considerada uma grande aliada dos micro e pequenos negócios (SEBRAE, 2016).

Uma pesquisa mais recente do SEBRAE (2018) mostra os principais números em comparação com o estudo realizado em 2015:

O uso de computadores nas empresas passou de 56% para 57% no caso dos MEI, de 83% para 89% das ME e de 94% para 97% das EPP.

73% dos MEI, 91% das ME e 99% dos empresários das EPP acessam a internet no negócio, predominantemente por meio do celular e do computador na empresa.

A proporção de empresas com página na internet mais do que dobrou, passando de 11% para 27% das MPE.

A proporção de empresas com perfil no *Facebook* passou de 37% para 40%.

72% das empresas utilizam *WhatsApp* para se comunicar com clientes. O aplicativo é usado para disponibilizar informação de produtos/serviços (59%), atendimento (59%) e vendas (43%).

51% dos entrevistados acredita que as vendas pela internet e pelas redes sociais tem maior potencial de expansão, nos próximos cinco anos, do que as vendas tradicionais (SEBRAE, 2018).

De acordo com o Sebrae (2018), o estudo mostra como as tecnologias digitais se tornaram imprescindíveis para que o empreendedor aumente a competitividade nos negócios. A diretora técnica e presidente da entidade ainda ressalta que, devido às mudanças de comportamento das pessoas, cada vez mais digital, para os pequenos negócios é praticamente obrigatório marcar presença neste mundo tecnológico, cujas ferramentas estão na palma da mão dos clientes a todo tempo.

As compras via *e-commerce* vem aumentando ano a ano. O que pode estar relacionado ao crescente acesso à tecnologia, à confiança do consumidor na segurança da compra, à agilidade, à facilidade e a outros aspectos que fazem com que as vendas em plataformas on-line evoluam, mesmo em períodos de recessão (SEBRAE, 2016).

Finalmente, por meio do estudo realizado pelo SEBRAE (2016), foram desenvolvidos três prováveis cenários para o segmento de varejo de moda, conforme o Quadro 5, abaixo:

Quadro 5 – Cenários mais prováveis para o segmento

Cenário 1	Situação econômica estagnada e acesso e uso da tecnologia favoráveis
Cenário 2	Economia favorável e acesso e uso de tecnologia desfavorável ao varejo de moda
Cenário 3	Economia e tecnologia favoráveis ao varejo de moda

Fonte: Adaptado de SEBRAE, 2016

O cenário 1 considera que o acesso à tecnologia será favorável para o setor de varejo de moda, no entanto, a situação econômica do país será desfavorável. Já o cenário 2 considera que a situação econômica do país estará favorável, enquanto a tecnologia será desfavorável, portanto, inacessível aos pequenos negócios do segmento de varejo de moda. O cenário 3 demonstra uma conjuntura favorável aos pequenos negócios de varejo de moda, tanto em relação à situação econômica do país quanto à tecnologia em prol dos negócios, sendo o cenário mais positivo para o setor no país, mas com a menor probabilidade de acontecer (SEBRAE, 2016).

Após avaliação dos cenários, é possível afirmar que o cenário 1 é o que melhor descreve o momento atual do país. Embora se tenha amplo acesso à tecnologia, o que de certa

forma facilita o consumo de varejo de moda, a economia encontra-se instável, com alta taxa de desemprego e concentração de renda a um pequeno grupo de pessoas.

Isso posto, é fundamental que o empreendedor utilize ferramentas digitais para divulgar e solidificar sua presença no mercado. Nesse sentido, as redes sociais são importantes ferramentas de relacionamento da empresa com seu cliente, possuindo uma forma especial de venda: por meio de conteúdo. Em um cenário de situação econômica desfavorável, a empresa deve investir em conteúdos relevantes para o cliente. Assim, quando este estiver em uma situação econômica favorável, lembrará da empresa no momento da compra.

Por serem as redes sociais o principal canal de vendas da empresa X, é fundamental para este trabalho explorar suas características, como se verá adiante.

2.3 O POTENCIAL DAS REDES SOCIAIS PARA ATRAIR CLIENTES

Segundo Pride; Ferrell (2015), a rede social é um local de encontro na *web*³ para amigos, familiares, colegas de trabalho e companheiros, permitindo aos usuários criar um perfil e se conectar com outros usuários para buscar conhecimento, manter contatos e construir uma rede de trabalho interligada. Do ponto de vista empresarial, pode-se dizer que as redes sociais oferecem formas de promover empresas, produtos e serviços.

Tendo em vista que o acesso facilitado à tecnologia corrobora com a ampliação do uso das redes sociais, saber como se comunicar e se comportar nesses ambientes é primordial para o sucesso da empresa. O uso das redes sociais vem permitindo estreitar o relacionamento entre empresa e consumidor, aumentar o nível de confiança e fidelidade (cliente-empresa), além de possibilitar a consolidação da marca no mercado (SEBRAE, 2016).

Segundo Vidigal (2018), um estudo recente revelou que mais de 4 bilhões de pessoas em todo mundo usam a internet, isto é, mais da metade da população mundial está online. Só em 2017 quase um quarto de bilhão de novos usuários entraram no ambiente online pela primeira vez e esse crescimento não é diferente no Brasil.

A mesma pesquisa apontou que 66% da população brasileira, cerca de 139 milhões de pessoas, passam em média 9 horas e 14 minutos por dia usando a internet. Dessa média de horas, 3 horas e 39 minutos são gastas em redes sociais, o que representa um aumento médio de 7% ao ano de pessoas usando as mídias sociais (VIDIGAL, 2018).

³ *Web* é uma palavra inglesa que significa teia ou rede. O significado de *web* ganhou outro sentido com o aparecimento da internet. A *web* passou a designar a rede que conecta computadores por todo mundo, a *World Wide Web* (WWW). Disponível em: <<https://www.significados.com.br/web/>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

Em um país com essas características, cabe aos empresários buscar alternativas e ferramentas de divulgação, comunicação e venda por meio dessas redes de relacionamento, uma vez que marcar presença digital tem sido indispensável a todos os tipos de negócio (SEBRAE, 2016).

Não é à toa que grandes companhias, como *Facebook*, *Pinterest* e *Google*, tem buscado tornar mais atrativas as suas redes sociais para empresas. O que começou com a finalidade única de interação e troca entre usuários, é hoje um importante ponto dentro da conscientização e decisão de compra do consumidor (ECOMMERCE NA PRÁTICA, 2019).

É muito comum ouvir hoje em dia a afirmação de que uma empresa que não está presente nas redes sociais praticamente não existe. Em geral, esse pensamento faz sentido, afinal, quando mais da metade da população economicamente ativa do país tem um perfil nessas plataformas, ignorá-los por completo pode ser um erro. Entretanto, não trata-se de uma verdade absoluta (ECOMMERCE NA PRÁTICA, 2019).

Conforme explica o Ecommerce na Prática⁴ (2019), a simples presença nas redes sociais não é garantia de sucesso, é necessário um plano estratégico para conseguir se destacar em relação à concorrência, atraindo mais pessoas para sua base de audiência e as envolvendo para que se tornem clientes frequentes. Para isso, é extremamente importante produzir conteúdo de valor para as pessoas, criar engajamento e, conseqüentemente, gerar vendas.

Dentro dessa lógica, a empresa poderá alcançar o seguinte resultado: o conteúdo produzido irá envolver sua audiência e o diferenciará da concorrência (que só posta fotos de produto, por exemplo). Assim, a percepção de valor da marca aumenta, mais seguidores são atraídos e acabam se transformando em clientes (ECOMMERCE NA PRÁTICA, 2019).

O uso de aplicativos de comunicação, como o WhatsApp, por exemplo, tem sido uma prática cada vez mais comum adotada por empresas para comunicar aos clientes sobre novidades e até mesmo efetuar vendas, de forma rápida e facilitada. Além dessas vantagens, esse tipo de meio de comunicação possibilita mais interação para fazer uma comunicação dirigida a determinado público ou nicho (SEBRAE, 2016).

Todavia, alerta o SEBRAE (2016) que é preciso ser cauteloso para não ser invasivo com os clientes, devendo a empresa saber a hora e o conteúdo a ser compartilhado.

⁴ O Ecommerce na Prática é uma empresa de educação, dicas e treinamentos para empreendedores, aspirantes e entusiastas do Ecommerce. Disponível em: <<https://ecommercenapratica.com/sobre-o-ecommerce-na-pratica/>>. Acesso em: 17 out. 2019.

Por fim, Kotler *et al.* (2017) salientam que as mídias sociais mudaram o modo como as pessoas interagem entre si, permitindo que desenvolvam relacionamentos sem fronteiras. Para Ferreira Junior; Azevedo (2015), as redes sociais são uma realidade irreversível.

2.3.1 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DIGITAL

Quando Kotler definiu o que é marketing⁵, conceito que até hoje é considerado o mais completo, certamente não se tinha ideia do quanto esta área invadiria a vida das pessoas. O fato é que na era da informação, das organizações, época em que “gestão” é a palavra de ordem, não se admite a adoção de táticas sem estratégias, ações sem possibilidade de monitoramento e mensuração (WERNER apud FERREIRA JUNIOR; AZEVEDO, 2015).

Segundo Werner apud Ferreira Junior; Azevedo (2015), isso é apenas uma fatia do que o marketing digital pode significar. Para os autores, sua importância no meio empresarial é enorme, uma vez que possibilita que as empresas ajam com responsabilidade ao interagir no meio virtual e ainda consigam disparar um tiro certo.

Entretanto, os autores alertam que a presença de uma empresa nesse ambiente deve ser planejada e bem executada para que não corra o risco de um resultado reverso ao pretendido. Com bom direcionamento, o marketing digital possibilita alavancar as vendas e a visibilidade da empresa não só no meio físico, mas também no virtual (lojas online).

Através do marketing digital é possível realizar uma análise cuidadosa dos resultados. As métricas e indicadores resultantes da divulgação servem como guias para fatores a serem corrigidos, melhorados, repensados e/ou abandonados.

Segundo Kotler *et al.* (2017), o tráfego total na internet cresceu 30 vezes de 2000 a 2014, conectando 4 entre cada 10 pessoas no mundo. A previsão é que ocorra um salto de 10 vezes do tráfego global da internet até 2019, acionado por mais de 11 bilhões de dispositivos móveis conectados.

Por todo o exposto, observa-se que o marketing digital é fundamental para a longevidade e solidez das organizações, principalmente, as de pequeno porte, que pretendem alcançar novos mercados através de canais de comunicação mais baratos.

⁵ Processo social por meio do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, a oferta e a livre negociação de produtos e serviços de valor (FERREIRA JUNIOR; AZEVEDO, 2015). Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Contabilidade%2520e%2520gest%25C3%25A3o%2520para%2520micr%2520e%2520pequenas%2520empresas&searchpage=1&filtro=todos&from=continuelendo&page=24§ion=0#/legacy/30493>> Acesso em: 15 out. 2019.

Nesse contexto, Kotler *et al.* (2017) afirmam que a globalização da tecnologia vem criando um campo nivelado, no qual a competitividade das empresas não é mais determinada por seu tamanho, país de origem ou vantagem passada. Isso permite que empresas pequenas, mais jovens e localmente estabelecidas tenham chance de competir com empresas maiores, mais antigas e globais. Com a internet, nem mesmo restrições logísticas as empresas e marcas menores enfrentam mais. O que está acontecendo é uma grande inclusão de empresas em setores que, no passado, elas não teriam condições de entrar.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 PLANEJAMENTO

O processo de planejamento é de extrema relevância tanto para as organizações públicas quanto para as privadas, tendo em vista a necessidade de adequação à realidade social contemporânea, como: ambientes cada vez mais dinâmicos, complexos e competitivos. Desse modo, é fundamental definir o planejamento do que será realizado em todo o contexto de uma organização para garantir o seu sucesso.

De acordo com o Dicionário Aurélio (2004), planejamento é o “ato ou efeito de planejar”. No contexto administrativo, Chiavenato (2008) afirma que o planejamento é a função administrativa que estabelece objetivos e determina os recursos e tarefas necessários para alcançá-los satisfatoriamente.

O autor ressalta a necessidade do planejamento para qualquer tipo de organização ou de atividade, e dispõe: “planejar significa olhar para a frente, visualizar o futuro e o que deverá ser feito, elaborar bons planos e ajudar as pessoas a fazer hoje as ações necessárias para melhor enfrentar os desafios do amanhã” (CHIAVENATO, 2008, p. 342).

Segundo Chiavenato (2008), o planejamento deve anteceder qualquer função administrativa, ou seja, antes que outras atividades sejam executadas, a administração precisa planejar, determinando os objetivos e definindo os meios necessários para alcançá-los satisfatoriamente.

Para Bernardoni; Cruz (2012, p. 28), “planejar é saber o que fazer, quando fazer, onde fazer, como fazer, com quanto (R\$) fazer e para quem fazer”. Dessa forma, é fundamental que o planejamento contenha um plano, programas, ações, projetos, atividades, valores, entre outros aspectos que possam elucidar todas essas questões levantadas.

De acordo com os autores, partindo do princípio de que a vida organizacional pode ser dominada com base em critérios de racionalidade, o processo de planejamento atua como instrumento capaz de conduzir racionalmente as organizações na direção desejada (BERNARDONI; CRUZ, 2012).

Sertek *et al.* (2009) apud Bernardoni; Cruz (2012), afirmam que o planejamento é um processo lógico que auxilia o comportamento racional, objetivando ações futuras. Logo, são estas atividades intencionais, direcionadas para o futuro, que irão constituir a essência do planejamento.

Conforme expõe Paludo (2013), o planejamento aborda decisões e ações presentes e futuras, assim como questiona e avalia os resultados dessas ações e decisões. Para o autor, trata-se de um processo de análise e decisão racional que irá anteceder e acompanhar toda ação da organização, buscando solucionar problemas ou aproveitar oportunidades, de forma eficiente, eficaz e constante.

Por todo o exposto, entende-se que planejar consiste em determinar o que se espera do desempenho de todos os membros da organização, de forma que estejam devidamente orientados para consolidar seus propósitos (missão).

Dessa forma, é de suma importância para as organizações modernas o uso do planejamento, uma vez que ao planejar estarão traçando/ delineando o que se pretende para o futuro. Em outros termos, desenha-se um caminho a ser seguido até que se possa alcançar tudo aquilo que é desejado.

3.1.1 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Dentro das organizações existem três tipos de planejamento, quais sejam: estratégico, tático e operacional – elaborados conforme os níveis organizacionais.

Nesse contexto, Chiavenato (2008) explica que o planejamento estratégico é elaborado de forma genérica pelo nível institucional, o nível intermediário dá sequência com a elaboração dos planos táticos e o nível operacional traça detalhadamente os planos operacionais. Cada qual dentro de sua área de competência e em harmonia com os objetivos globais da organização.

Nessa mesma perspectiva, Bernardoni; Cruz (2012) afirmam que o planejamento estratégico é um planejamento geral, um ponto de partida para que se possa elaborar um planejamento mais específico (operacional). Entre ambos, há um intermediário, o planejamento integrador (tático), que fará a ligação desses dois extremos.

O planejamento é feito através de planos. O administrador deve saber lidar com diferentes tipos de planos. Estes podem incluir períodos de longo a curto prazo, como podem envolver a organização inteira, uma divisão ou departamento ou ainda uma tarefa. O planejamento é uma função administrativa que se distribui entre todos os níveis organizacionais. Embora o seu conceito seja exatamente o mesmo, em cada nível organizacional, o planejamento apresenta características diferentes (CHIAVENATO, 2008, p. 347).

Sobral; Peci (2013) diferenciam os três tipos de planos da seguinte maneira: (i) os planos estratégicos são referentes à organização como um todo, tratam das decisões a longo prazo e servem como base para os planos táticos e operacionais, ou seja, possuem objetivos gerais e planos menos específicos quanto às atividades e recursos empregados; (ii) já os planos táticos transformam os objetivos gerais em específicos, dentro de uma unidade da organização, como, por exemplo, uma área mais funcional, identificando os principais objetivos e ações necessárias para concretizar sua parte do plano estratégico; (iii) finalmente, os planos operacionais verificam os procedimentos e processos específicos para cada nível operacional da organização, o que também contribui para assegurar as atividades dos planos táticos e estratégicos .

Para Oliveira (2013, p. 17), “o planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como seu alcance, resulta numa situação nebulosa [...]”. Segundo o autor, não há ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico, o que torna necessário o desenvolvimento e a implantação dos planejamentos táticos e operacionais para completá-lo.

O que diferencia categoricamente esses planos é a dimensão temporal de cada um. Conforme apontam Sobral; Peci (2013), os planos estratégicos são de longo prazo, os táticos de médio prazo e os operacionais de curto prazo.

Chiavenato (2008, p. 348) afirma: “os planos de curto prazo cobrem um ano ou menos, os planos intermediários, um a dois anos e os planos de longo prazo abrangem cinco ou mais anos”. Entretanto, este horizonte temporal está condicionado à variabilidade ambiental. Nesse sentido, Sobral; Peci (2013) asseguram que o cenário atual é caracterizado por um alto grau de mudança ambiental, o que conduz os planos a uma menor duração.

Uma pesquisa desenvolvida por Elliot Jaques mostra como as pessoas variam em sua capacidade de pensar, organizar e trabalhar com eventos situados em diferentes horizontes de tempo. Muitas pessoas trabalham confortavelmente com amplitudes de apenas três meses, um pequeno grupo trabalha melhor com uma amplitude de tempo de um ano; e somente poucas pessoas podem enfrentar o desafio de 20 anos pela frente (CHIAVENATO, 2008, p. 348).

Verifica-se, portanto, que as organizações precisam de planos para todas as extensões de tempo, uma vez que o planejamento de um supervisor pode levar o espaço de três meses, enquanto o de um gerente pode ter duração de um ano, e o de um diretor ter uma amplitude de três, cinco, dez anos ou mais (CHIAVENATO, 2008).

3.1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Oliveira (2013), o planejamento estratégico é um processo administrativo que propicia uma base metodológica para alcançar a melhor direção a ser seguida pela empresa, de maneira que a interação com os fatores externos (não controláveis) seja otimizada. Por meio do planejamento estratégico, também objetiva-se uma atuação inovadora e diferenciada.

Normalmente, é um planejamento de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa (administradores de topo) e corresponde à formulação de objetivos e à seleção dos cursos de ação (estratégias) que devem ser seguidos para sua consolidação.

De acordo com o autor (OLIVEIRA, 2013), é de extrema relevância que se leve em conta as condições externas e internas à empresa, a evolução desejada, bem como seus princípios básicos (políticas). Para que o processo estratégico seja coerente e decisório, é fundamental que a empresa, como um todo, respeite suas premissas básicas.

Em consonância com Oliveira (2013), Chiavenato (2008, p. 349) afirma que “o planejamento estratégico se assenta sobre três parâmetros: a visão do futuro, os fatores ambientais externos e os fatores organizacionais internos”.

Salienta o autor (CHIAVENATO, 2008, p. 348-349) que o planejamento estratégico possui cinco características fundamentais, quais sejam:

1. O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável. Está voltado para as relações entre a organização e seu ambiente de tarefa. Portanto, sujeito a incerteza a respeito dos eventos ambientais. [...]
2. O planejamento estratégico é orientado para o futuro. Seu horizonte de tempo é o longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada apenas em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um desejado lugar no futuro. [...]
3. O planejamento estratégico é compreensivo. Ele envolve a organização como uma totalidade, abarcando todos os seus recursos, [...]. A resposta estratégica da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico.
4. O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso. Dada a diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento oferece um meio de atender a todos eles na direção futura que melhor convenha a todos.
5. O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional. [...], o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e mutável (CHIAVENATO, 2008, p. 348-349).

Portanto, conforme expõe o autor (CHIAVENATO, 2008, p. 348), o planejamento estratégico trata-se de “um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder a questões básicas, como: por que a organização existe, o que ela faz e como faz”. É através do resultado deste processo que as ações da organização serão guiadas no decurso do tempo (em torno de três a cinco anos).

3.1.3 PLANEJAMENTO TÁTICO

Oliveira (2013) salienta que o planejamento tático destina-se a otimizar determinada área de resultado, tendo como principal propósito o emprego eficiente dos recursos disponíveis, consolidando os objetivos que foram previamente fixados e as políticas orientativas na tomada de decisões da empresa.

Vale dizer que o processo decisório das organizações deve estar pautado nas políticas criadas por elas próprias, o que reduz o grau de liberdade, já que estabelecem limites que deverão ser respeitados.

De acordo com Chiavenato (2008), os planos táticos normalmente são criados para as áreas de produção, marketing, pessoal, finanças e contabilidade. Isso porque eles normalmente compreendem planos de produção, planos financeiros, planos de marketing e de recursos humanos. Todavia, também podem envolver outros planos, como tecnológicos, de investimentos, captação de recursos, etc.

O planejamento tático se estende a médio prazo, na maioria das vezes pelo exercício de um ano. Está voltado para a busca de resultados satisfatórios (CHIAVENATO, 2008).

3.1.4 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Já o planejamento operacional “é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa” (OLIVEIRA, 2013, p. 19).

Chiavenato (2008) explica que o planejamento operacional envolve cada uma das tarefas ou operações individualmente, preocupa-se com as atividades diárias da organização (o que fazer?; como fazer?). As tarefas e operações realizadas são a nível operacional e visam a otimização e maximização de resultados, por isso é realizado a curto prazo.

Nesse mesmo aspecto, complementam Sobral; Peci (2013) que os planos operacionais são constantemente adaptados diante de novos desafios ou oportunidades e projetados para curto prazo (dias, semanas ou meses).

Visto isso, a seguir, será feita uma avaliação do ambiente externo (ameaças e oportunidades) e interno (forças e fraquezas) de uma empresa, tendo em vista que são fatores determinantes/ fundamentais para o processo de gestão estratégica e elaboração do planejamento estratégico.

3.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

3.2.1 AMBIENTE EXTERNO

A análise do ambiente externo consiste na identificação e monitoramento contínuo de fatores que podem influenciar direta e indiretamente o desempenho da organização.

De acordo com Costa (2007), as principais razões para o “sucesso futuro da organização estão mais fora do que dentro dela” (COSTA, 2007, p. 81). Isso porque seu ambiente externo, assim como a temperatura ambiente ou o clima, pode trazer diversas intempéries. Dessa forma, afirma o autor que o planejamento deve ser orientado para tomar providências no tocante ao aproveitamento das oportunidades ou para impedir consequências negativas das ameaças externas.

Mas, o que seriam as ameaças?

Segundo Barney; Hesterly (2011, p. 31), “para uma empresa que busca vantagem competitiva, uma ameaça ambiental é qualquer indivíduo, grupo ou organização fora da empresa que vise a reduzir seu nível de desempenho”. As ameaças contribuem para o aumento dos custos e redução da receita da empresa ou diminuem o seu desempenho de outras formas.

Para Costa (2007, p. 86-87), “as ameaças são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão negativamente as atividades da empresa”. Na atualidade, um importante exemplo de ameaça, principalmente para as empresas mais tradicionais, trata-se do aumento progressivo do comércio eletrônico (via Internet). Essa inovação é considerada uma ameaça para os negócios de uma empresa que opera basicamente através de vendas físicas (cadeias de lojas distribuídas pelo país).

Contudo, esse fator também pode ser considerado uma oportunidade, caso a empresa já utilize a internet e o comércio eletrônico para realizar suas vendas. Nesse sentido, conforme

explica Costa (2007), tem-se um fator que é considerado ameaça para uns e oportunidade para outros.

Quanto às oportunidades, Costa (2007, p. 86) as descreve como “fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão positivamente as atividades da empresa”, isto é, mudanças e tendências ambientais que geram impacto positivo na organização. Podem ocorrer de diversas formas, como o aumento da terceirização ou subcontratação; digitalização de processos e automatização, barateando serviços e/ou produtos, etc.

Por fim, ao analisar o ambiente externo à organização, também é fundamental observar/ monitorar as principais mudanças no ambiente contextual, isto é, no contexto demográfico, sociocultural, político-legal, econômico e tecnológico. O comportamento dos diferentes *stakeholders*⁶ que fazem parte do ambiente operacional, como clientes, fornecedores, concorrentes, instituições financeiras, meios de comunicação social, entre outros, deve ser igualmente analisado (SOBRAL; PECI, 2013).

Nesse sentido, Costa (2007) afirma que nenhuma organização deve comportar-se como se fosse a única no seu setor, ou como se seu público fosse exclusivo.

3.2.2 AMBIENTE INTERNO

Para o bom andamento do plano estratégico também é essencial avaliar a situação interna da organização. De acordo com Oliveira (2013), o objetivo da análise interna é colocar em evidência as qualidades e deficiências da empresa, considerando as demais empresas do setor de atuação como perspectiva para comparação.

Segundo Sobral; Peci (2013), na análise do ambiente interno é necessário observar os recursos e capacidades da organização, pois são eles que irão determinar sua competitividade.

Daí a importância de reunir informações sobre vários fatores internos, tais como: (i) situação financeira da empresa; (ii) qualidade dos produtos e serviços oferecidos; (iii) imagem da organização; (iv) qualidade e competência dos administradores e trabalhadores; (v) cultura organizacional, entre diversos outros elementos (SOBRAL; PECI, 2013).

Sobral; Peci (2013) explicam que os recursos ou capacidades que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos são classificados como pontos fortes, enquanto aqueles que impedem ou restringem o desempenho da organização são seus pontos fracos.

⁶ *Stakeholders* são os indivíduos e organizações impactados pelas ações da sua empresa, ou seja, qualquer pessoa que seja influenciada — positiva ou negativamente — pelas decisões da sua empresa é um *stakeholder*. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/stakeholder/>>. Acesso em: 18 nov. 2019.

Para Costa (2007), trata-se de autoconhecimento. Tarefa tão difícil que chega a parecer impossível. No entanto, salienta o autor que “é justamente pelo conhecimento das forças e fraquezas da organização que se constroem as melhores estratégias corporativas e competitivas” (COSTA, 2007, p. 111).

Desse modo, o principal objetivo da análise interna é identificar características organizacionais específicas que permitem à empresa oferecer mais valor aos clientes, bem como os fatores que a colocam em desvantagem diante dos seus concorrentes. Ao serem constatados, cabe à organização potencializar os pontos fortes e minimizar os fracos, conforme apontam Sobral; Peci (2013).

Entretanto, Costa (2007) aponta a existência de uma dificuldade real em se detectar pontos fracos. Segundo o autor, isso ocorre devido à ausência de uma cultura de análise de problemas e de aperfeiçoamento contínuo, na qual a atenção estaria voltada para as causas reais dos problemas e não na busca pelos responsáveis pelas incorreções. E conclui:

A solução para essa anomalia organizacional é a implantação de uma cultura voltada para resolver e aperfeiçoar, continuamente, o que está afligindo a organização. Nessa nova cultura, as pessoas e as equipes são avaliadas e reconhecidas pelo desempenho dos processos de mudança e pelo seu alinhamento – ou realinhamento – com as estratégias estabelecidas. (COSTA, 2007, p. 112).

Nesse caso, a identificação e a solução de pontos fracos ultrapassam a preocupação de encontrar culpados, beneficiando toda a organização.

Quanto aos pontos fortes, ou seja, as características que favorecem a instituição no cumprimento do seu propósito, Costa (2007) demonstra que é possível, através da prática de *benchmarking*⁷ (avaliação comparativa), aumentar ainda mais o desempenho e estabelecer um diferencial no mercado.

Após identificar as oportunidades e ameaças ambientais e os pontos fortes e fracos da organização, é necessário buscar ferramentas gerenciais que orientem o planejamento estratégico. Apresenta-se no item a seguir um estudo da ferramenta mais comum utilizada para a análise da situação da empresa: a matriz SWOT.

3.3 CARACTERÍSTICAS SWOT

⁷ Consiste no processo de busca das melhores práticas numa determinada indústria e que conduzem ao desempenho superior. É visto como um processo positivo e através do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar a forma como realiza a mesma ou uma função semelhante. Disponível no link: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>>. Acesso em 27 ago. 2019.

Segundo Sobral; Peci (2013), a análise SWOT trata-se de uma ferramenta gerencial para estudar o processo de análise estratégica, depois de realizar a avaliação do ambiente. A expressão SWOT origina-se das palavras *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Logo, compreende-se que a análise SWOT aborda tanto os aspectos internos quanto os externos à organização.

Para Nogueira (2014), a análise SWOT é caracterizada por comparar seus recursos ou a falta deles com o que acontece no mundo exterior. Por forçar a organização a se confrontar com o ambiente, a ferramenta é muito utilizada nos planejamentos estratégicos, já que permite identificar facilmente suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

De acordo com o autor, a finalidade dessa análise é gerar informações importantes de maneira que a organização fique mais consciente de suas possibilidades futuras (NOGUEIRA, 2014).

Sobral; Peci (2013) afirmam que a visão conjunta e integrada dos pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças possibilita criar um conjunto de medidas estratégicas para explorar as oportunidades ou reduzir o impacto das ameaças. Tal como assegura Nogueira (2014, p. 46): “Esses quatro pontos [...] deverão ser identificados, analisados e relacionados entre si”.

Dessa forma, ao passo que a relação entre forças e oportunidades (dimensão interna/externa) é positiva, uma vez que representa de que maneira a empresa pode utilizar suas forças para aproveitar as oportunidades que surgem, a relação entre fraquezas e ameaças (dimensão interna/externa) será negativa, já que revela os problemas que a empresa poderá enfrentar (NOGUEIRA, 2014).

Isso posto, é importante entender que a análise SWOT não se resume na relação forças/ oportunidades e fraquezas/ameaças, sendo necessário também, conforme a dimensão interna/externa, a comparação entre forças e ameaças e fraquezas e oportunidades (NOGUEIRA, 2014).

Nessa perspectiva, explica Nogueira (2014) que a comparação entre oportunidades e fraquezas permite que a organização identifique as limitações do seu negócio, isto é, possibilita avaliar quais são as oportunidades que estão na sua mão, mas que não podem ser aproveitadas pelo simples fato de haver limitações. Nessa lógica, o autor afirma que tão importante quanto desejar o crescimento da empresa é saber compreender sua realidade, isto é, sua capacidade de realização (NOGUEIRA, 2014).

Quanto à comparação entre forças e ameaças, entende o autor que esta análise possibilita encontrar as vulnerabilidades do negócio, e demonstra:

[...] pense em uma empresa com uma marca forte (isso simboliza força). Agora, imagine que ela enfrentará a ameaça da chegada de um concorrente em seu mercado que possui uma marca muito forte em âmbito mundial. Há vários indícios de presença de vulnerabilidade (NOGUEIRA, 2014, p. 49).

Para melhor elucidar a análise SWOT, sua representação gráfica pode ser visualizada na Figura 1:

Figura 1 – Análise SWOT



Fonte: a autora

Embora seja uma ferramenta simples, fácil de ser aplicada e muito utilizada por organizações em todo o mundo, Nogueira (2014) ressalta que a análise SWOT recebe críticas quanto aos aspectos de longo prazo, mas estas críticas não interferem no seu sucesso.

A análise SWOT, inicialmente, foi pensada considerando o contexto da grande empresa, mas, posteriormente, passou a ser empregada em empresas de menor porte também. Podendo ser utilizada de diversas formas, a ferramenta permite que o empreendedor de empresas de menor porte possa empregá-la como uma ferramenta de autoconhecimento (como o conhecimento mais aprofundado a respeito do seu negócio), análise contextual e guia para a definição de um plano de ação (NAKAGAWA, 2019).

Por fim, vale destacar que existem outros modelos capazes de identificar ameaças no ambiente local de uma empresa, dentre eles, o modelo das cinco forças da concorrência, comumente chamado de “as cinco forças de Porter”. Trata-se de uma abordagem bastante utilizada, por fornecer subsídios bem qualificados que permitem alcançar a visão de

competitividade sob a ótica de um microambiente (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores), como será visto mais adiante.

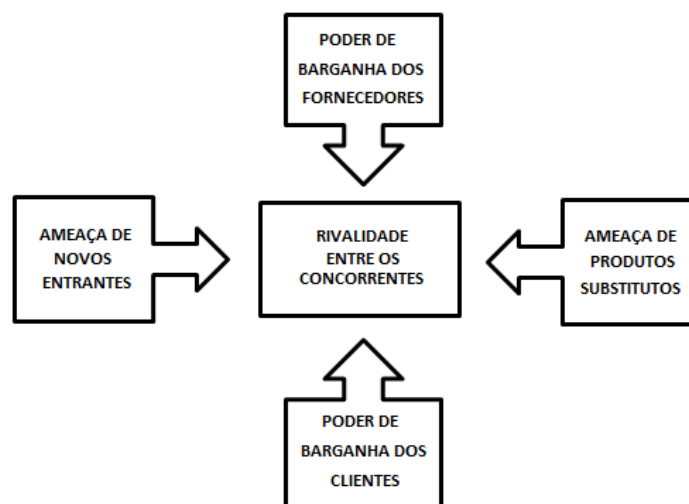
3.4 AS CINCO FORÇAS DE MICHAEL PORTER

Para Porter⁸ (2004), o meio ambiente abrange tanto as forças sociais quanto as econômicas, exercendo forte influência na determinação das regras competitivas, bem como das estratégias potenciais disponíveis para a empresa. O autor afirma que as forças externas são significativas, pois afetam todas as empresas. Seu ponto chave consiste em lidar com as diferentes habilidades entre elas.

Dessa forma, explica Porter (2004) que o grau da concorrência depende de cinco forças competitivas básicas, que definem sua estrutura: ameaça de novos entrantes, intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, pressão por substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores. A longo prazo, e em conjunto, as cinco forças definem o potencial de lucro da empresa.

O modelo das Cinco Forças de Porter, apresentado na Figura 2, sugere que se tais forças estiverem em equilíbrio estabelecerão a estrutura competitiva da empresa (PORTER, 2004).

Figura 2 – Cinco Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (2004)

⁸ Michael E. Porter é uma das maiores autoridades em estratégia competitiva e competitividade internacional. Professor de Administração de Empresas na Harvard Business School; consultor de chefes de estados, governadores, prefeitos e CEOs em todo o mundo; autor de livros de administração estratégica. Extraído e adaptado do livro *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (PORTER, 2004).

Após a análise gráfica, é necessário entender o que são essas cinco ameaças ambientais identificadas por Michael Porter.

Segundo Porter (2004), a ameaça de novos entrantes significa que novas empresas podem ingressar no mercado ganhando uma parcela desse, o que pode resultar na queda de preços ou aumento dos custos e, conseqüentemente, reduzir a lucratividade.

Nessa mesma perspectiva, Barney; Hesterly (2011), afirmam que a primeira ameaça ambiental observada no modelo das cinco forças é a de nova entrada, ou seja, novos entrantes. De acordo com os autores, novas empresas são motivadas a ingressar em um setor devido aos lucros elevados alcançados por algumas empresas já nele estabelecidas. Desse modo, as empresas que entram no setor, almejando o mesmo lucro, aumentam o nível de concorrência e, como resultado, diminuem o desempenho daquelas já estabelecidas.

Mas até que ponto os novos entrantes podem representar uma ameaça para as empresas que já operam no setor? Para Barney; Hesterly (2011), irá depender do custo de entrada, e explicam:

Se esse custo em um setor for maior do que o lucro potencial que um novo entrante pode obter ingressando, então a entrada não será acessível, e novos entrantes não serão uma ameaça para as empresas estabelecidas. Mas, se o custo de entrada for menor do que o retorno da entrada, esta ocorrerá até que os lucros derivados da entrada sejam menores do que os custos de entrada (Barney; Hesterly, 2011, p. 31).

Logo, a ameaça de entrada está condicionada às barreiras de entrada existentes (economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, política governamental, etc.), bem como à reação dos concorrentes já estabelecidos. Dessa forma, se as barreiras foram altas, o novo entrante pode esperar uma forte retaliação dos concorrentes na defensiva e, nesse caso, a ameaça de entrada será mínima (PORTER, 2004).

Outra ameaça ambiental da estrutura de cinco forças é a rivalidade. Essa força ocorre uma vez que os concorrentes, sentindo-se pressionados ou vendo possíveis melhoras, buscam sempre a melhor posição, através de uma batalha acirrada de preços, publicidade, lançamento de produtos, ampliação dos serviços e garantias, etc. (PORTER, 2004).

Segundo Porter (2004), a concorrência de preços costuma ser uma das mais instáveis, já que quanto maior o número de concorrentes, menores os preços. Com isso, a rentabilidade de todo o setor é comprometida/prejudicada.

Barney; Hesterly (2011) pontuam quatro atributos que podem aumentar os níveis de rivalidade no setor, são eles: (i) grande número de empresas concorrentes que tendem a ser

praticamente do mesmo tamanho – no setor de computadores, por exemplo, as margens de lucro dos fabricantes de laptops têm despencado drasticamente; (ii) crescimento lento do setor – nesse caso, para aumentar as vendas, é necessário conquistar uma fatia do mercado dos concorrentes já estabelecidos; (iii) falta de diferenciação do produto, forçando as empresas a competirem apenas na base de preço, como ocorre com as companhias aéreas; (iv) adição de capacidade de produção em grandes incrementos – se para obter economias de escala for necessário lançar mão dos acréscimos de capacidade, é provável que haja períodos de excesso de oferta, ocasionando corte de preços.

Porter (2004) descreve uma série de outros fatores que contribuem para a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, como custos fixos ou de armazenamento altos, concorrentes divergentes, grandes interesses estratégicos e barreiras de saída elevadas. Por fim, salienta que mudanças nas condições de rivalidade são comuns, o que intensifica a instabilidade da rivalidade.

No modelo de Porter, a pressão dos produtos substitutos também é considerada uma ameaça ambiental, uma vez que todas as empresas de um setor competem, de forma ampla, com outras que produzem produtos substitutos. O surgimento de produtos substitutos provoca a redução nos preços praticados e na rentabilidade da indústria (PORTER, 2004).

Isso ocorre porque, conforme explicam Barney; Hesterly (2011), os produtos ou serviços oferecidos por concorrentes atendem às exigências do cliente da mesma forma que aqueles oferecidos pela própria empresa. Embora de maneiras diferentes, os substitutos atendem às mesmas necessidades do cliente. Desse modo, impõem um teto aos preços praticados pelas empresas e aos lucros que podem auferir, podendo, inclusive tomar o lugar de produtos ou serviços de um setor.

Porter (2004) também considera o poder de negociação dos compradores uma ameaça ambiental, uma vez que, ao barganhar por produtos de melhor qualidade, forçam a competição e levam o comércio a abaixar o preço.

Segundo Barney; Hesterly (2011), as exigências impostas pelos compradores podem gerar uma redução no lucro dos fornecedores. São diversos os fatores relacionados à ameaça de compradores em um setor, dentre os quais destacam-se: (i) número pequeno de compradores; (ii) produtos vendidos indiferenciados e padronizados; (iii) produtos vendidos são uma porcentagem significativa dos custos finais de um comprador; (iv) compradores não obtêm lucros econômicos significativos; (v) compradores ameaçam a integração vertical para trás.

De acordo com Porter (2004), é natural que o poder do comprador aumente ou diminua, já que os fatores descritos podem mudar com o tempo ou em virtude das decisões estratégicas de uma empresa.

Finalmente, a última ameaça ambiental da estrutura de cinco forças trata-se do poder de negociação dos fornecedores. Porter (2004) afirma que eles podem negociar, aumentando seus preços ou reduzindo a qualidade de produtos e serviços fornecidos. Quanto maior o poder dos fornecedores, maiores serão os custos de uma indústria que não consegue repassar este aumento em seus próprios preços e, conseqüentemente, menores os lucros.

Conforme explicam Barney; Hesterly (2011), os fornecedores disponibilizam para as empresas uma grande variedade de matérias-primas, mão de obra e outros bens essenciais. Dessa forma, quando um setor de fornecedores é dominado por um número reduzido de empresas, vende produtos exclusivos ou altamente diferenciados, não é ameaçado por substitutos, ameaça a integração vertical para a frente ou quando as empresas não são clientes importantes para eles, o desempenho das empresas deste setor é ameaçado por seus fornecedores, já que ficam sujeitas a aumentos de preços e a serviços e produtos de qualidade inferior.

Para enfrentar as cinco forças competitivas e superar seus concorrentes, segundo Porter (2014), há três abordagens estratégicas genéricas bem sucedidas que as empresas podem utilizar, são elas: (i) liderança no custo; (ii) diferenciação; (iii) enfoque.

Para o autor, a estratégia baseada na liderança de custo está voltada para a busca contínua da redução dos custos, o que envolve controle rígido das despesas gerais, minimização de custos em áreas como P&D, forças de vendas e publicidade. Porter (2014) salienta o quanto é importante que a administração esteja atenta aos controles para atingir metas. E conclui que baixo custo traz retornos para a empresa acima da média e proporciona defesa contra os concorrentes e fornecedores e, ainda, põe a empresa de forma favorável em relação a produtos substitutos.

A respeito da diferenciação, Porter (2014) explica que ela cria a impressão de algo único. Aqui, as empresas consolidam sua marca desenvolvendo um sentimento de lealdade em seus clientes, que são conquistados pelo esforço da publicidade, do serviço prestado ao consumidor e das diferenças dos produtos. Se a diferenciação for alcançada, poderá trazer retornos acima da média, excluindo a posição de baixo custo e consumidores menos sensíveis ao preço. Essa estratégia, contudo, forma uma barreira a novos entrantes, levando-os a investirem pesado para superar vínculos estabelecidos com os clientes.

Já o enfoque determina um grupo de compradores num segmento da linha de produtos, visando atender um público-alvo de forma estratégica, isto é, mais efetiva e eficiente do que seus concorrentes. Conseqüentemente, a empresa poderá se diferenciar por trazer prazer ao atender as necessidades do seu alvo particular, por ter custos mais baixos para obter esses alvos, ou ainda uma combinação das duas estratégias. Esse tipo de empresa que utiliza o enfoque como estratégia pode receber retornos acima da média (PORTER, 2014).

Para Kotler; Amstrong (2007), alcançar o sucesso no mercado competitivo atual, requer da empresa foco no cliente. Através de uma análise cuidadosa, voltada à estratégia de marketing, é necessário entender as necessidades e anseios dos compradores para conquistá-los, mantê-los e cultivá-los, entregando algo de valor superior ao do concorrente.

Segundo Porter (2014), os clientes se diferenciam de acordo com sua necessidade de compra. Nessa diversidade, há compradores que buscam por um bom atendimento, outros por qualidade, durabilidade e ainda há aqueles que necessitam de informações na apresentação de venda.

Ora, mas e o preço? Não se trata de fator decisivo no momento da compra? De acordo com Carneiro, *et al.* (2004), a comparação entre o que é caro e barato não influencia mais no momento de um fechamento de compra, quando esta é de fato realizada. O cliente busca valor em todo o processo de compra e essa percepção compreende dois pontos: a oferta da empresa na entrega de um produto ou serviço, baseado no benefício que este oferece, e o custo da transação (dinheiro, esforço e tempo), ou seja, mesmo que considere um preço alto, se o produto lhe trouxer os benefícios desejados, a efetivação da compra pode acontecer.

Os autores explicam que existe uma margem de preços de referência que são aceitáveis no mercado. Essa faixa pode ser compreendida pela percepção do comprador, baseada nos preços pagos no mesmo produto no passado, e na comparação com o preço praticado pelos concorrentes. Além disso, os consumidores não estão procurando somente preços baixos ou a razão entre o preço e a qualidade, fatores como a marca também são de grande importância.

Para Kotler (2000), o comportamento de compra do consumidor também é influenciado por diversas crenças limitantes que podem ser culturais, sociais, pessoais e até mesmo fatores psicológicos. Há, ainda, valores transmitidos pela família e a sociedade que também podem influenciar a percepção do cliente com relação ao produto e seu preço.

Dessa forma, Kotler (2000) salienta ainda o quanto é importante a comunicação entre vendedor e comprador, de maneira que aquele gere o valor do seu produto antes de mostrar seu preço, quer dizer, o vendedor deve mostrar superioridade em sua oferta, transformando-a

num sentimento coerente e justificável para o consumidor. Mesmo que o cliente não realize a compra nesse momento, ele irá reconhecer uma excelente oferta e poderá adquirir o produto no futuro.

3.5 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

De acordo com Kotler; Amstrong (2007), a formação do preço de venda pode ser orientada com base em três processos: custos, clientes e concorrência.

O processo de formação de preço baseado nos custos apresenta duas formas: custos fixos e custos variáveis.

Os custos fixos independem das vendas, ou seja, não sofrem variação com a quantidade vendida, são custos que a empresa paga todo mês, como aluguel, juros e salários.

Os custos variáveis dependem das vendas, isto é, variam de acordo com elas. As embalagens, por exemplo, entram nestes custos, mesmo sendo consideradas uma para cada unidade do produto, são variáveis porque o total muda conforme a quantidade vendida.

Dessa forma, fica exposto a problemas, visto que não se leva em conta os preços praticados pela concorrência nem a demanda consumidora.

Segundo Kotler; Amstrong (2007), o preço baseado no cliente leva em conta o valor percebido como fator chave para a precificação. Desse modo, antes de defini-lo a empresa deve observar o mix de marketing que tem como ferramenta os 4Ps do marketing: produto, preço, praça e promoção. Os 4Ps do marketing estão apresentados na Figura 3.

Figura 3 – Os 4Ps do Marketing



Fonte: a autora

Da análise gráfica, compreende-se que para que a empresa entregue sua proposição de valor, ela deve, inicialmente, criar uma oferta (produto) que satisfaça uma necessidade. Depois, deve decidir quanto cobrará por esta oferta (preço) e como a disponibilizará para os clientes (praça). Por fim, deve comunicar a oferta aos clientes-alvo e persuadi-los de seus méritos (promoção) (KOTLER; AMSTRONG, 2007).

Ainda, segundo os autores, após elaborar, através do mix de marketing, um programa de marketing integrado, comunicando e entregando o valor desejado aos clientes, pode-se ofertar o produto a diferentes preços, de acordo com o local e público do ambiente.

Em razão da abrangência, complexidade e riqueza do marketing, Kotler; Keller (2012) ponderam que os Ps representativos do marketing moderno são: produto, preço, praça, promoção, pessoas, processos, programas e performance.

As pessoas refletem, em parte, o marketing interno e o fato de que os funcionários são fundamentais para o sucesso do marketing. Por outro lado, também refletem o fato de que as empresas devem ver os consumidores como pessoas e não apenas como alguém que compra e consome produtos (KOTLER; KELLER, 2012).

Os processos refletem toda a criatividade, a disciplina e a estrutura incorporadas à administração de marketing. Apenas com a instauração do conjunto certo de processos, que irão orientar atividades e programas, que uma empresa conseguirá se envolver em relacionamentos de longo prazo, mutuamente benéficos (KOTLER; KELLER, 2012).

Os programas refletem todas as atividades da empresa direcionadas aos consumidores (KOTLER; KELLER, 2012).

A performance engloba possíveis indicadores de resultados que tenham implicações financeiras e não financeiras, bem como as que transcendem a própria empresa, como a responsabilidade social, por exemplo (KOTLER; KELLER, 2012).

De acordo com os autores (KOTLER; KELLER, 2012), esses novos quatro Ps se aplicam a todos os setores dentro da empresa e permitem que os gerentes fiquem mais alinhados com o restante da companhia.

Ao levar em conta a concorrência, o preço deve ser feito de forma crítica, analisando as estratégias, os custos, os preços e ofertas de seus concorrentes, já que os clientes se baseiam no preço de produtos semelhantes que os concorrentes oferecem.

Nesse caso, é fundamental avaliar se os produtos ofertados oferecem algum diferencial ou se os produtos de seu concorrente são comparáveis aos seus quanto à percepção do cliente.

Se a empresa estiver situada em um meio onde os concorrentes estão cobrando preços elevados com relação ao valor de sua entrega, deverá cobrar um preço inferior ou mudar as percepções do cliente para justificar seu preço (KOTLER; AMSTRONG, 2007).

Por fim, é importante ressaltar que todo negócio, não importa em que estágio esteja, quer ter mais clientes e, para isso, é necessário investir em marketing (ROCHA, 2017).

3.6 O MARKETING DIGITAL

Graças às constantes mudanças no comportamento dos consumidores, a interação entre novos meios de comunicação tem se intensificado cada dia mais. Isto é, o uso de novas tecnologias, como celulares, internet e mídias sociais vem fomentando um mercado digital e, nesse contexto, o marketing digital é um grande aliado (FERREIRA JUNIOR; AZEVEDO, 2015).

Para Kotler (2010), a forma mais sofisticada da era do Marketing 3.0 está centrada no consumidor, o qual demanda abordagens de marketing mais colaborativas, culturais e espirituais. Quer dizer, as práticas de marketing atuais são visivelmente influenciadas pelas mudanças no comportamento e nas atitudes do consumidor.

O marketing digital por si só consegue, hoje, gerar excelentes resultados. No entanto, se aplicado em conjunto com táticas do marketing tradicional, o efeito pode ser potencializado. Isso porque um plano de marketing integrado é considerado a melhor forma de tornar a empresa visível, uma vez que possibilita ao público (consumidor) diversas maneiras de se conectar à empresa, permitindo que escolham a melhor forma para se relacionar e/ou interagir com a marca (GUNELIUS apud FERREIRA JUNIOR; AZEVEDO, 2015).

Segundo Kotler (2010), a nova tendência da tecnologia facilita a divulgação de informações, ideias e opinião pública, mas não para por aí, ela também permite ao consumidor colaborar para a criação de valor.

Ferreira Junior; Azevedo (2015) explicam que é possível identificar tendências de uma forma bem simples. Através de uma ferramenta de planejamento de palavras-chave do *Google*, por exemplo, é possível identificar o que as pessoas estão buscando e, com base nessas informações, a organização poderá alimentar seu planejamento de todo o processo mercadológico.

Pride; Ferrel (2015) destacam as principais características do marketing digital, quais sejam: (i) endereçabilidade – trata-se da capacidade do profissional de marketing de

identificar os clientes antes que realizem uma compra; (ii) interatividade – habilidade de os clientes expressarem suas necessidades e desejos diretamente à organização em resposta à sua comunicação de marketing; (iii) acessibilidade – capacidade da organização obter informações digitais (conforme já exemplificado acima quanto à ferramenta de buscas do *Google*); (iv) conectividade – é a habilidade de os consumidores se conectarem com os profissionais de marketing junto com outros consumidores; (v) controle – o cliente consegue controlar as informações que recebe (preço, exposição da informação, etc.).

Isso posto, afirmam os autores que a principal missão do marketing sempre foi fornecer o produto certo, com preço justo, no momento certo e no melhor lugar. Às organizações cabe antecipar as necessidades e preferências do consumidor e, então adequar seu produto de maneira que possa alcançá-las (PRIDE; FERRELL, 2015).

Dessa forma, as estratégias de marketing digital tornam-se imprescindíveis à organização, uma vez que é necessário planejar de forma eficiente seu posicionamento e suas ações. Também é necessário redirecionar a visão de mercado para obter competitividade e sucesso com essa nova forma de relacionamento.

3.7 ANÁLISE DE CASES

Para mostrar de forma prática o conteúdo explanado no referencial teórico, foram descritos alguns *cases*.

3.7.1 ANÁLISE SWOT DA CONFECÇÕES ERAIDE

A microempresa Confecções Eraide Ltda - Me, é um comércio varejista de artigos do vestuário e complementos, localizada na cidade de Forquilha - SC. Além de roupas, comercializa outros tipos de mercadorias do tipo cama, mesa e banho e plásticos. A empresa atua no ramo desde 1998 e, atualmente, possui três funcionárias: uma das sócias da empresa e duas vendedoras (TROMBIM, 2015).

De acordo com Trombim (2015), foi realizada a análise SWOT da empresa, com o intuito de identificar seu ambiente interno e externo, conforme já estudado neste capítulo. Os resultados estão apresentados nos Quadros 6 e 7:

Quadro 6 – Análise Interna Confeccões Eraide

ANÁLISE INTERNA	
Pontos Fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Excelência no atendimento; • Mix de produtos; • Credibilidade com fornecedores; • Fidelidade de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de pós-venda; • Localização da loja; • Estrutura física inadequada; • Falta de controles internos.

Fonte: Adaptado de Trombim (2015)

Quadro 7 – Análise Externa Confeccões Eraide

ANÁLISE EXTERNA	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Expansão da carteira de clientes; • Busca constante dos clientes por produtos de qualidade; • Fornecedores capacitados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta concorrência na região; • Preços baixos praticados pela concorrência; • Alta inflacionária; • Crise econômica.

Fonte: Adaptado de Trombim (2015)

A partir dessa análise, foi observado que a ferramenta SWOT possibilitou à empresa conhecer os indicadores de mercado, as oportunidades viáveis para o seu desenvolvimento, bem como permitiu identificar as ameaças (desafios que acontecem fora da empresa) que podem afetá-la.

3.7.2 ANÁLISE SWOT DO SETOR VAREJISTA DE VESTUÁRIO DO MUNICÍPIO DE COXILHA - RS

Esta análise diferencia-se da anterior, principalmente, por não tratar de uma empresa/ organização específica, mas sim de um setor (varejista de vestuário) no âmbito de um determinado município: Coxilha, localizado no estado do Rio Grande do Sul.

Segundo Marinello (2015), por meio da análise SWOT, pretendeu-se identificar oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos com relação ao setor varejista de vestuário no município. Logo, foi realizada uma análise interna e externa do ambiente. O diagnóstico está exposto nos Quadros 8 e 9, abaixo:

Quadro 8 – Análise Interna do Setor Varejista de Coxilha - RS

ANÁLISE INTERNA	
Pontos Fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com cliente; • Praticidade na compra; • Qualidade de produtos; • Facilidade de pagamento; • Proximidade dos lojistas com os habitantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca variedade de produtos; • Preço elevado; • Baixa atratividade; • Pouca publicidade/ propaganda; • Baixo conhecimento de mercado; • Ausência de controles; • Ausência de cadastro de clientes; • Algumas lojas não inovam; • Proximidade de uma grande cidade, com várias lojas no setor.

Fonte: Adaptado de Marinello (2015)

Quadro 9 – Análise Externa do Setor Varejista de Coxilha - RS

ANÁLISE EXTERNA	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Lojas com mais variedade; • Aumento da divulgação/ propaganda; • Promoções e propaganda em datas comemorativas; • Implantação da opção vale-presente; • Preços mais competitivos; • Lojas especializadas por categoria (feminino, masculino, infantil, etc.); • Vendedoras domiciliares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedoras domiciliares; • Lojistas da região; • Lojistas com maior poder de barganha; • Lojistas com maior variedade; • Habitantes desabituaados a comprar nas lojas do setor no município.

Fonte: Adaptado de Marinello (2015)

De acordo com a autora, Marinello (2015), a análise possibilitou identificar, a partir da percepção dos habitantes e gestores de lojas do município, as potencialidades e fragilidades do setor varejista de vestuário em Coxilha, bem como as oportunidades e ameaças que o setor estaria sujeito no momento de realização do estudo. Entretanto, Marinello (2015) conclui que por ter sido realizada a análise do setor varejista como um todo, há uma necessidade de

estudos futuros mais específicos, de maneira que cada empresa do setor varejista de vestuário seja analisada individualmente.

3.7.3 CASE MARKETING DIGITAL: LOJA ZIPPERER

A Loja Zipperer, localizada em União da Vitória, interior do Paraná, criou um concurso fotográfico, por meio da rede social *Facebook*, para eleger o Garoto & Garota Zipperer 2013. O objetivo da campanha era promover a marca.

De acordo com Ferreira Junior; Azevedo (2015), a ação durou 30 dias e o gasto foi mínimo (R\$ 120,00). No entanto, o resultado foi bastante expressivo com relação ao número de pessoas que passaram a interagir com a empresa.

Penia (2013) apud Ferreira Junior; Azevedo (2015) explica que uma iniciativa como esta resulta não só na promoção da marca, como também num novo canal de relacionamento e propagação de informações. Os autores acrescentam ainda que a simples presença digital é algo extremamente valioso para alguns segmentos, uma vez que tanto a organização quanto o público-alvo conseguem se beneficiar com essa aproximação.

3.7.4 CASE MARKETING DIGITAL: ACADEMIA GUSTAVO BORGES

Outro exemplo de investimento bem-sucedido nas redes sociais é o da Academia Gustavo Borges (GB). O grupo GB é formado por unidades em Curitiba, Londrina e São Paulo.

Uma ação criada pela empresa em conjunto com agências de marketing durante um período de Natal alcançou excelente repercussão nas redes sociais, o que contribuiu para aumentar significativamente o engajamento do público com a marca (FERREIRA JUNIOR; AZEVEDO, 2015).

Conforme relata Ferreira Junior; Azevedo (2015), nesta ação o “Papai Noel” inscreveu-se como aluno da academia para entrar em forma e todos os seus avanços eram relatados nas redes sociais com o uso de *hashtags*, como #acreditanoel e #academiagb. Além disso, quem encontrava com o Papai Noel na academia podia tirar uma foto com ele e depois a foto era compartilhada nas redes sociais, aumentando ainda mais o alcance da campanha.

Cases como esse têm se tornado comuns nos dias atuais. As redes sociais são excelentes ferramentas para converter visitas e vendas em lojas físicas, mas também têm um

papel fundamental para realizar *branding*⁹ e aumentar o relacionamento/engajamento com o público.

Segundo Ferreira Junior; Azevedo (2015), estratégias de marketing como essas têm gerado ótimos resultados para empresas que desenvolvem suas ações digitais com planejamento. As mídias digitais são uma forma de promoção direcionada e segmentada que possibilita às organizações elevarem cada vez mais a sua margem de lucro, uma vez que a relação custo-benefício é excelente se comparada com o marketing tradicional.

No entanto, o mercado brasileiro digital ainda é um tanto tímido, principalmente, no que se refere ao comércio eletrônico (virtual). A simples falta de conhecimento dessa ferramenta e a sensação de insegurança observada no setor ainda amedronta muitos empresários.

⁹ *Branding* é o trabalho de gestão de marca realizado com o objetivo de torná-la mais conhecida, desejada e positiva na mente e no coração dos seus consumidores. O *Branding*, ou *brand management*, envolve ações relacionadas ao propósito, valores da marca e o seu posicionamento, gerando uma conexão com o público de modo a influenciar suas decisões de compra. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/branding/>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

4. RESULTADOS E ANÁLISES

Com base nos estudos dos capítulos 2 e 3, foi realizada uma pesquisa com clientes fidelizados da empresa X e, a partir do questionário respondido, foram extraídos dados e informações para análise, bem como sugestões da aplicação dos conceitos para melhorias futuras. O questionário aplicado foi desenvolvido com base em pesquisas de satisfação de clientes expostas em plataformas de pesquisas on-line. Os resultados estão apresentados no decorrer deste capítulo.

Antes disso, é necessário entender como funciona a empresa, desde o processo de aquisição de mercadorias, demonstração das peças e política de vendas.

A abertura da empresa X se deu em 2014, quando a proprietária iniciou o negócio adquirindo peças em consignado de uma confecção em Juiz de Fora. As peças eram levadas para a cidade de São Vicente de Minas para revenda.

No ano seguinte, após ter tido uma boa experiência com as vendas, com intuito de continuar nesse mercado e expandir um pouco mais, a empresa passou a adquirir peças de *showrooms* na cidade de Belo Horizonte e, posteriormente, no maior polo de moda do país, localizado na cidade de São Paulo.

Até meados de 2018, o processo de aquisição de peças para estoque teve um investimento bem maior do que atualmente a empresa investe. Isso porque com os novos meios de vendas, via internet, principalmente através de redes sociais, como o Instagram, a empresa modificou a forma de aquisição de produtos.

Ao acompanhar as publicações das marcas vendidas pela empresa, as clientes passaram a fazer encomendas de forma passiva, isto é, um número grande de pessoas passou a procurar a empresa com o intuito de obter as peças que eram visualizadas por elas na internet.

Com o bom resultado, onde não havia mais estoque parado, a empresa transformou o processo de aquisição de peças, passando a comprar mercadoria apenas por encomenda. Essa nova forma de aquisição passou a funcionar da seguinte maneira: todos os meses antes de realizar os pedidos, as clientes já fidelizadas são contatadas por mensagem, via *whatsapp*, para que acessem o *link* das lojas fornecedoras e façam suas encomendas caso tenham interesse. Gostando de alguma peça exposta no *link*, as clientes entram em contato a X, que se encarrega de obter todas as informações do produto junto ao fornecedor, como preços, tamanhos, cores, tecidos e disponibilidade e, em seguida, informa às clientes, que após obter essas informações, optam pela compra ou não.

Como esse processo é totalmente online, na entrega da mercadoria à cliente, a empresa procede da seguinte forma: cliente experimenta e verifica se gostou da peça, caso não goste, não sirva ou é constatado algum defeito, as peças são enviadas para troca.

Por estar a empresa localizada no interior de Minas, num município pequeno, a forma de pagamento se diferencia bastante dos grandes centros. De acordo com as experiências vividas pela proprietária, as pessoas que vivem no interior são, culturalmente, acostumadas a pagar prestações mensais, no dinheiro ou via depósito/transferência bancária.

Desse modo, torna-se comum o atraso das parcelas de clientes que simplesmente se esquecem de realizar o pagamento ou por realmente estarem descapitalizados naquele mês. É quando surge o problema da inadimplência.

Para tentar reduzir o número de inadimplentes, a empresa, num determinado momento, optou pelo uso da máquina de cartão de crédito. Entretanto, muitas clientes continuaram a pagar da forma como já vinham fazendo e essa se tornou uma dificuldade para a empresa.

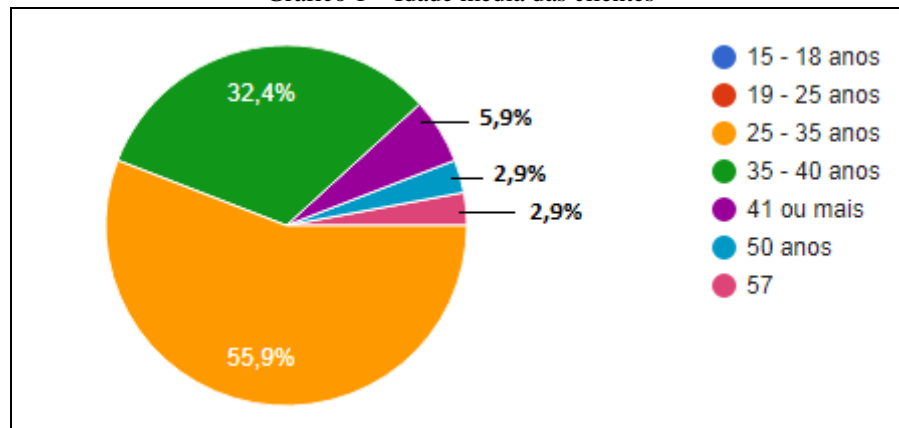
Após a realização da pesquisa de mercado com as clientes da empresa X, foram sugeridas novas opções de pagamento que, se implementadas, poderão não só contornar alguns problemas enfrentados pela empresa atualmente, bem como servirão como implementação de melhorias.

4.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

A aplicação do questionário foi realizada através do Formulários Google, o qual garantiu sigilo das informações dos entrevistados. O objetivo da pesquisa foi coletar dados a respeito do comportamento/percepção dos clientes tanto com relação a compras via internet (de modo geral), quanto com relação às compras realizadas na empresa X.

Dentre 85 clientes que realizaram compra no último ano na empresa X, um total de 40% respondeu à pesquisa, totalizando 34 clientes entrevistadas, sendo todas pertencentes ao sexo feminino. O Gráfico 1 demonstra o resultado da idade média destas clientes:

Gráfico 1 – Idade média das clientes

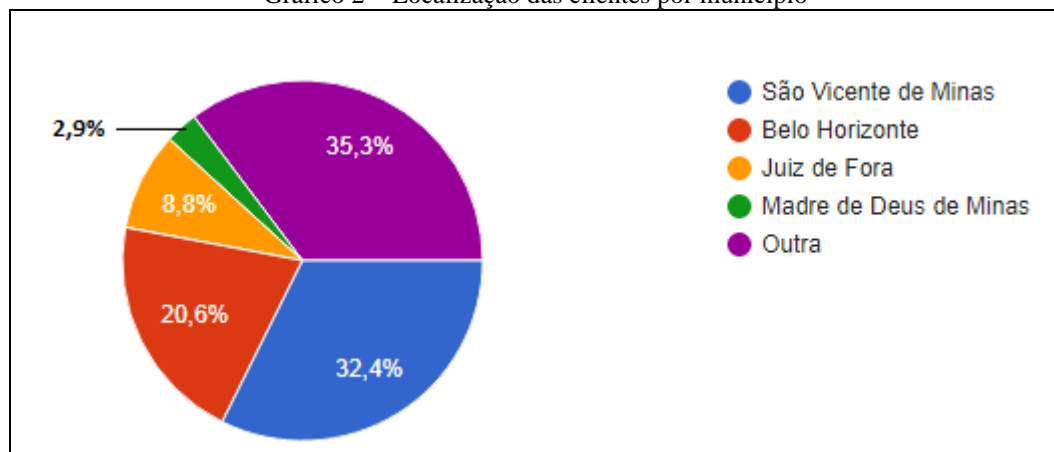


Fonte: a autora

Observando o Gráfico 1, constatou-se que o público-alvo predominante possui entre 25 e 35 anos, seguido pelo público de 35 a 40 anos de idade. Esse resultado permitiu comprovar que os principais clientes da empresa não são apenas pessoas com faixa etária entre 25 e 35 anos, como acreditava a proprietária, o que indica que a empresa deve diversificar os tipos de peças oferecidas, de modo que possa atender também o público entre 35 e 40 anos, que corresponde a 32% dos clientes ativos da empresa, ou seja, um número relativamente grande.

Outra informação importante diz respeito à localização dos clientes. O Gráfico 2 mostra as principais cidades onde residem os clientes.

Gráfico 2 – Localização das clientes por município

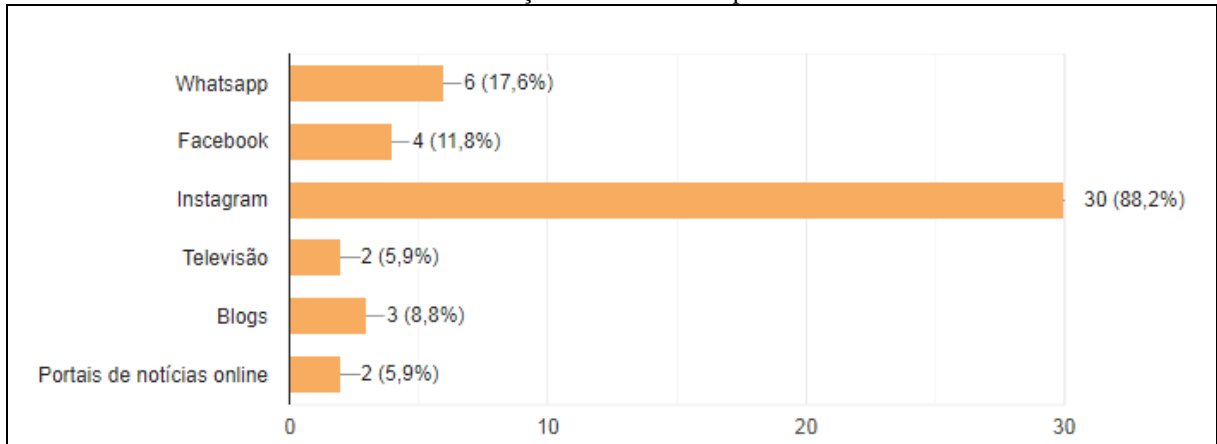


Fonte: a autora

Nota-se que o número de clientes não está restrito ao município de São Vicente de Minas. O resultado da pesquisa demonstra que esse município representa, aproximadamente, 32% do público, sendo que a maior parte das clientes (35,3%) não reside no respectivo município.

O Gráfico 3 traz os resultados sobre quais os meios de comunicação mais utilizados pelas clientes para se manterem informadas quanto às tendências de moda:

Gráfico 3 – Meios de comunicação mais utilizados para ver tendências de moda

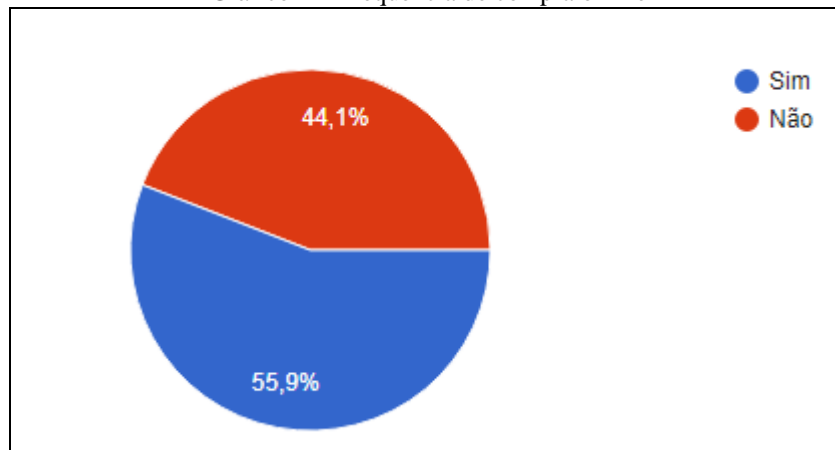


Fonte: a autora

Essas informações dizem respeito à moda em geral e foi possível observar que a rede social mais utilizada é o Instagram, ocupando o topo, com 88,2%.

Quanto ao número de pessoas que tem o hábito de comprar pela internet, o resultado foi o seguinte, Gráfico 4:

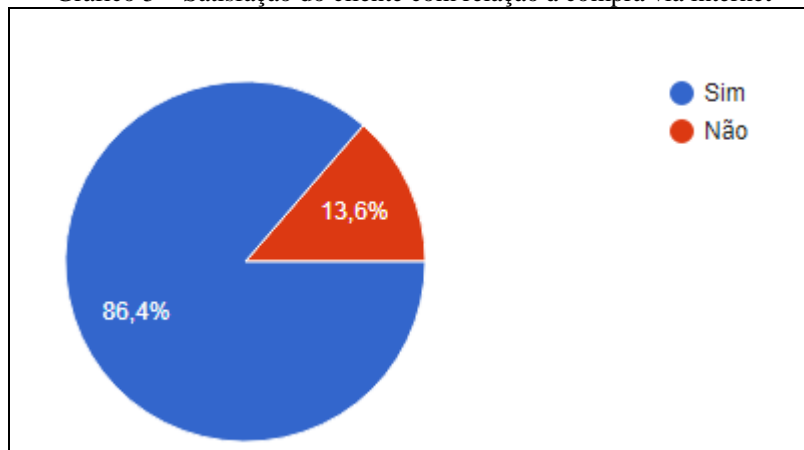
Gráfico 4 – Frequência de compra online



Fonte: a autora

Essas informações dizem respeito à compra na internet em geral e, após verificar que mais da metade (55,9%) das clientes tem o hábito de comprar online, foi perguntado se os produtos adquiridos via internet estavam de acordo com o que a cliente esperava, o Gráfico 5 mostra o resultado:

Gráfico 5 – Satisfação do cliente com relação à compra via internet

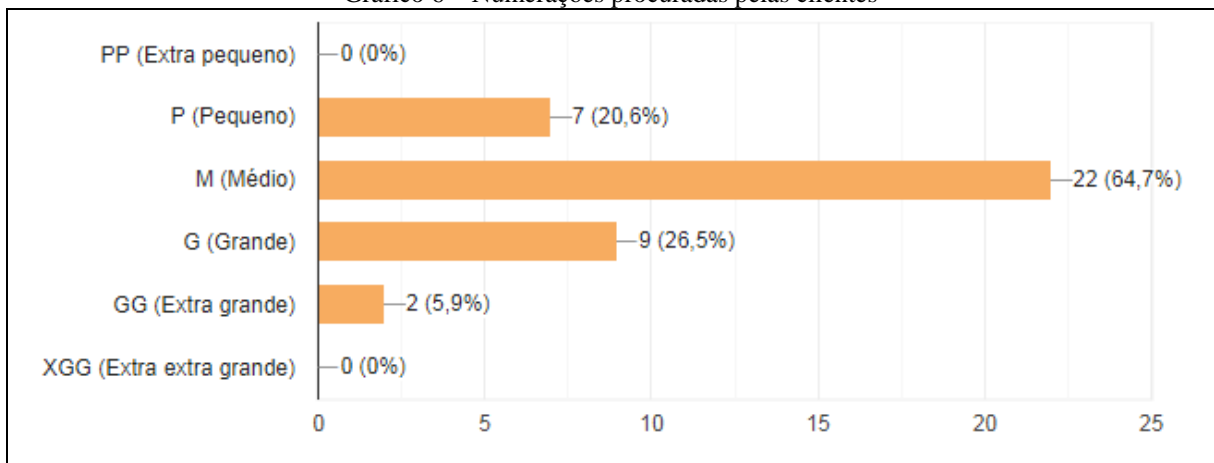


Fonte: a autora

O resultado é considerado razoável, uma vez que no ponto de vista da empresa, para se ter um atendimento de excelência é necessário satisfazer 100% das necessidades dos clientes para que estes voltem a comprar.

No Gráfico 6, é possível identificar quais os tamanhos (numeração das peças) são mais vendidos e, através do resultado, analisar onde a empresa pode melhorar seu desempenho para atingir o maior número de clientes.

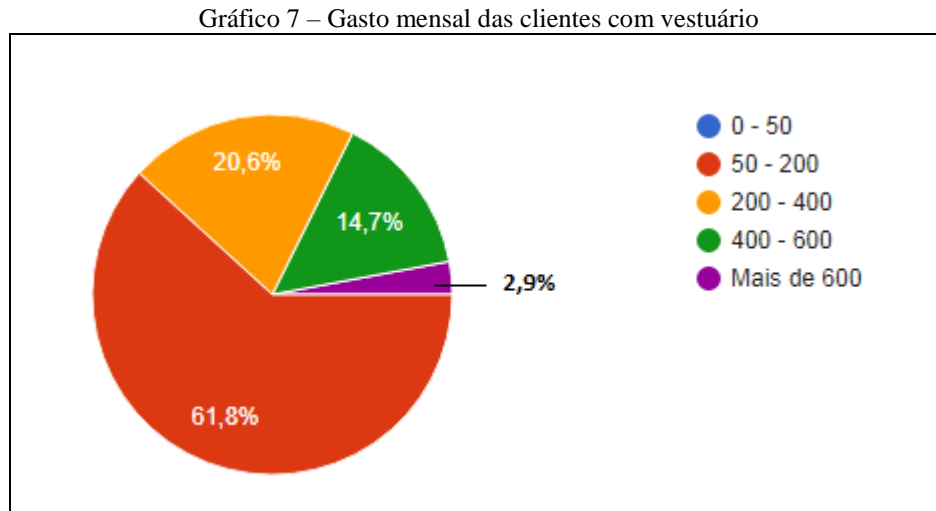
Gráfico 6 – Numerações procuradas pelas clientes



Fonte: a autora

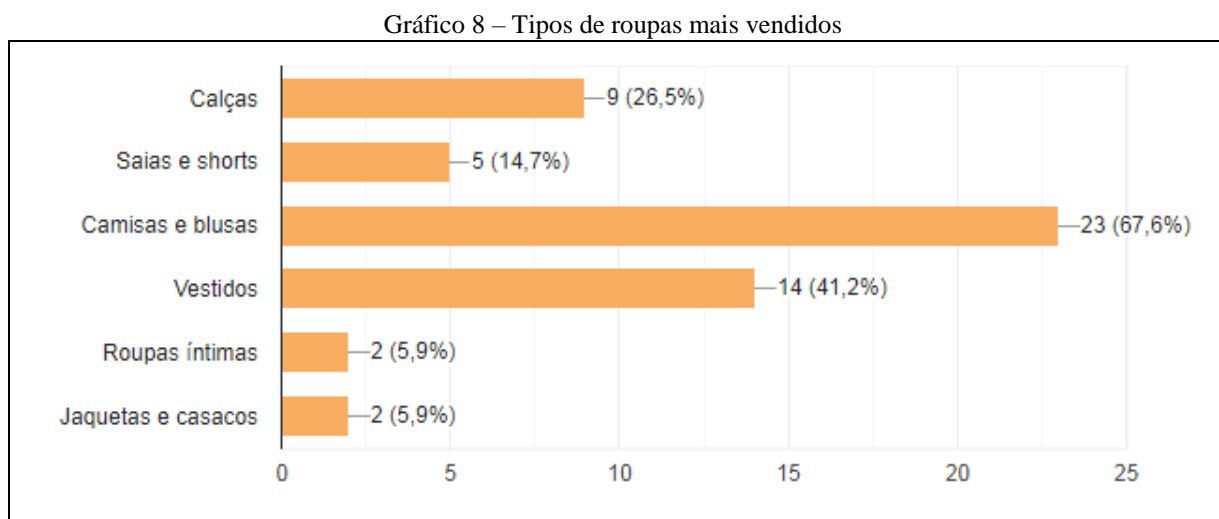
O resultado mostra que as peças mais procuradas são de tamanho M (médio), seguido do G (grande) e, depois, P (pequeno). Logo, é necessário investir um pouco mais em tamanhos de grades maiores, uma vez que a empresa sempre adquiriu uma quantidade maior de peças pequenas. Essa medida possibilitará a ampliação do público, atendendo também àqueles que procuram por peças de tamanhos maiores.

Quanto ao gasto médio mensal com vestuário, foi extraído o resultado apresentado no Gráfico 7.



Verifica-se, portanto, que a grande maioria das clientes (61,8%) estão dispostas a gastar em média entre 50,00 e 200,00 reais, por mês, com roupas.

Foi levantado, ainda, com a pesquisa, qual o tipo de roupa as clientes procuram mais, o Gráfico 8 apresenta o resultado:



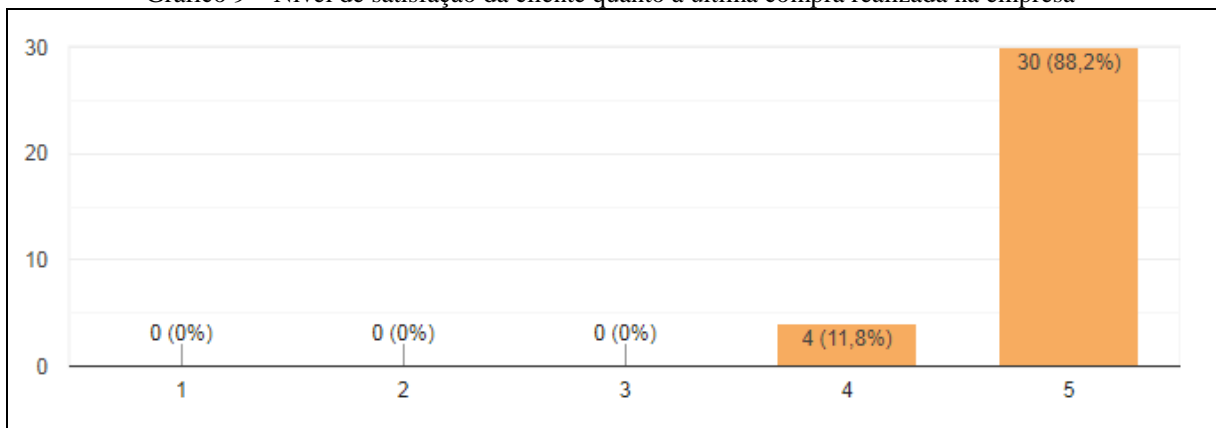
O resultado é equivalente ao histórico de vendas da empresa, uma vez que as peças mais procuradas pelas clientes são camisas e blusas, com um percentual de 67,6% nas respostas. Já as roupas de frio, jaquetas e casacos, tiveram apenas 5,9% de interesse. As saias

e shorts também figuram com uma porcentagem relativamente baixa (14,7%), sendo peças mais difíceis de serem vendidas, isso se deve à sazonalidade.

Além dessas perguntas gerais, que tinham o intuito de entender o comportamento do consumidor, as clientes também foram questionadas sobre a empresa X, ou seja, foram feitas perguntas específicas, direcionadas à experiência de compra na empresa e os resultados estão apresentados a seguir.

A respeito da satisfação da cliente em relação a sua última compra na empresa, foi perguntado qual pontuação ela daria de 1 a 5, sendo 1 - totalmente insatisfeito, 2 - insatisfeito, 3 - indiferente, 4 - satisfeito e 5 - muito satisfeito. As respostas são apresentadas no Gráfico 9.

Gráfico 9 – Nível de satisfação da cliente quanto à última compra realizada na empresa

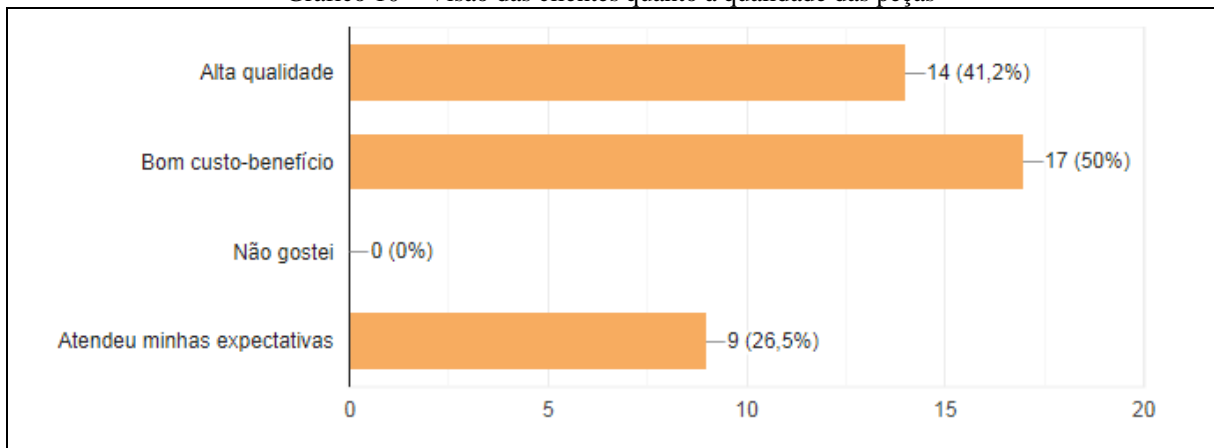


Fonte: a autora

Esse resultado mostra que 88,2% ficaram muito satisfeitas com sua última compra, 11,8% sentiram-se satisfeitas e 0% ficaram totalmente insatisfeitas.

Ainda com base na experiência de compra, foi pedido para atribuir algumas características relativas ao produto (qualidade, preço, etc.). Com base na percepção do cliente e levando-se em consideração a qualidade do produto, foram obtidos os seguintes resultados, Gráfico 10:

Gráfico 10 – Visão das clientes quanto à qualidade das peças

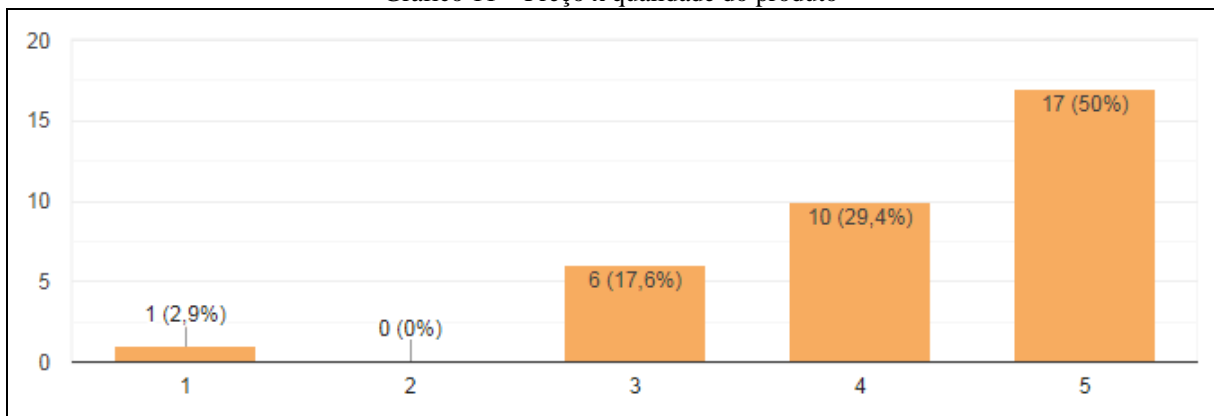


Fonte: a autora

Das clientes pesquisadas, 50% avaliaram que os produtos têm um bom custo-benefício, 41% responderam que o produto possui alta qualidade, 26,5% afirmaram que o produto atendeu suas expectativas e 0% não gostou.

Quanto aos preços praticados pela marca e a qualidade das peças, foi dado como parâmetro a pontuação de 1 a 5, sendo 1 correspondente a preços muito altos, 2 - preços altos, 3 - regulares, 4 - preços bons e 5 - muito bons. O resultado está apresentado no Gráfico 11, abaixo.

Gráfico 11 – Preço x qualidade do produto

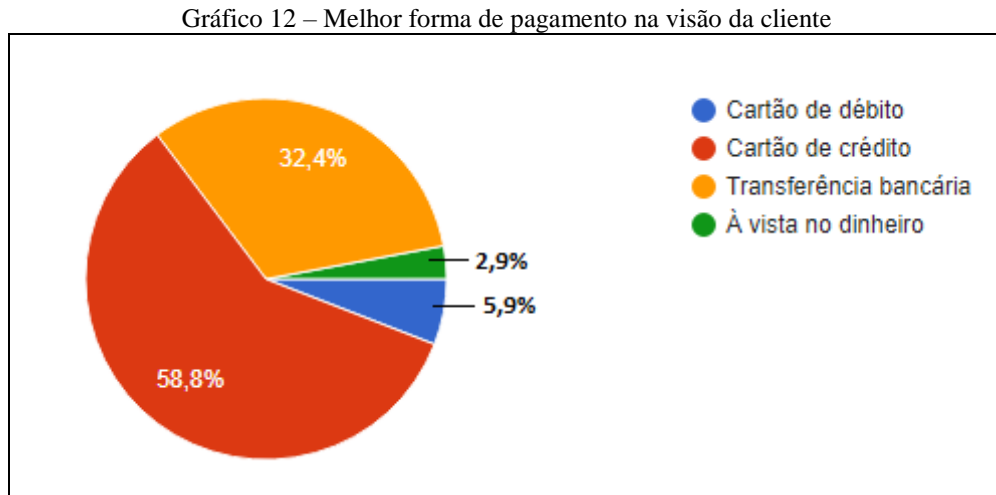


Fonte: a autora

Dadas as respostas, observa-se que 50% das clientes consideram o preço muito bom em relação a qualidade das roupas, enquanto 1% considera o preço muito alto. Já 29,4% avaliam como bons e 17,6% ficaram com a opinião dividida, ou seja, consideram os preços razoáveis.

Ao perguntar se indicariam a marca, 100% afirmaram que sim.

Com relação à forma de pagamento, verifica-se no Gráfico 12 que a preferência é pelo cartão de crédito (58,8% das clientes), enquanto 32,4% optam pela transferência bancária. Já 5,9% preferem realizar o pagamento no cartão de débito e 2,9% gostam de pagar à vista, no dinheiro.



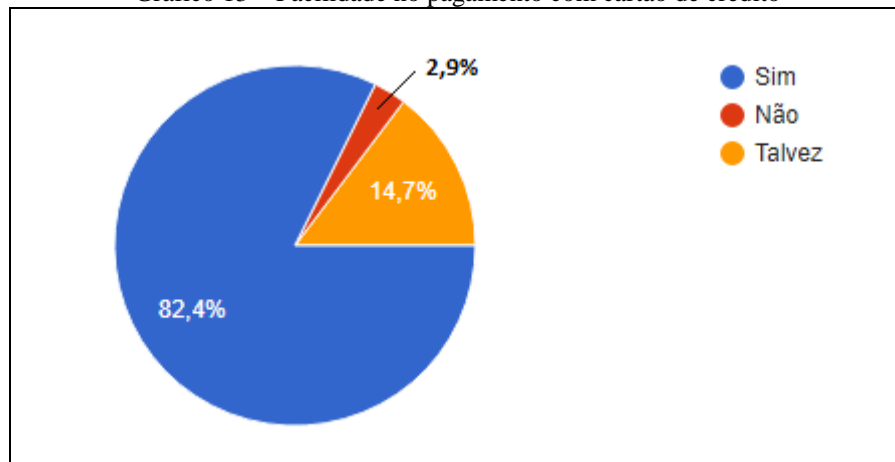
Fonte: a autora

As respostas a esse quesito refletem o comportamento das clientes de forma geral, isto é, enquanto consumidoras, já que não condizem com a realidade da empresa X.

Por conta das altas taxas de juros do cartão de crédito, existe uma resistência da empresa em utilizar esse meio de pagamento. Para que o valor dos juros não seja repassado para as peças, encarecendo-as, a empresa optou por receber de outras formas, a prazo no dinheiro, depósito ou transferência bancária, sempre confiando e acreditando que irá receber todos os meses sem inadimplência.

Também foi perguntado se o pagamento no cartão de crédito facilitaria as compras e 82,4% responderam que sim, já 14,7% afirmaram que seria uma possibilidade e 2,9% disseram que não, conforme se observa no Gráfico 13:

Gráfico 13 – Facilidade no pagamento com cartão de crédito



Fonte: a autora

Apesar de as clientes terem demonstrado interesse no pagamento via cartão de crédito na pesquisa, tem-se aqui uma controvérsia, uma vez que 82,4% das clientes disseram que a compra com cartão facilitaria, mas na prática o que se percebe é que ainda há uma resistência em realizar o pagamento dessa forma. Tanto por parte das clientes, que não querem comprometer o limite do seu cartão, quanto por parte da empresa, que não quer perder com as taxas de cartão.

Uma sugestão seria optar por sempre oferecer esse tipo de pagamento, mesmo que alguma das partes perca com os juros do cartão, até que uma nova cultura seja instaurada. Dessa forma, ainda que haja taxas do cartão, a empresa conseguirá baixar o número de inadimplência e irá receber de forma mais rápida, já que o repasse do cartão, além de garantido, ocorre em até 30 dias.

Por fim, foram solicitadas sugestões de melhoria, para que a empresa possa entender e atender melhor seu cliente. Dessa forma, para melhorar a experiência de compra na X, as clientes expuseram as seguintes opiniões: (i) mais facilidade no pagamento; (ii) opção de experimentar a peça; (iii) mais peças de mostruário; (iv) exposição dos preços no Instagram; (v) mimos para as clientes, como saquinhos personalizados com o nome da loja, cheirinho nas peças, bilhetinhos, enfim, práticas que fazem a cliente se sentir única; (vi) postagem de vídeos com mais detalhes das roupas, como tipo de tecido, modelagem, etc., facilitaria bastante para ter uma noção melhor do produto antes da aquisição; (vii) dicas e sugestões de looks e combinações com as peças, para instruir as clientes quanto às possibilidades de uso; (viii) abertura de um espaço físico e/ou loja virtual.

Também foram obtidas respostas muito positivas, nas quais as clientes não sugeriram melhorias, apenas elogiaram a experiência de compra na empresa: “peças lindas”, “tudo ótimo”, “sempre tem o que gosto”.

4.2 PROPÓSITOS DA EMPRESA

Tendo em vista a importância do Planejamento Estratégico, o qual se destaca no topo da pirâmide de planejamentos e tem por objetivo auxiliar toda a organização a alcançar um objetivo futuro, e após a pesquisa de mercado realizada, que permitiu conhecer e analisar o contexto atual da empresa, definir a direção (o sentido) que a empresa X deve seguir torna-se fundamental.

Dessa forma, buscando autoconhecimento sobre o negócio, com a perspectiva de tomar melhores decisões e, conseqüentemente, diminuir os riscos e aumentar os resultados, a partir desse estudo foram redefinidas a missão, que tinha como propósito oferecer atendimento exclusivo e personalizado, e definidas a visão e valores da empresa, como externado adiante.

Missão: transformar a autoestima com um atendimento de excelência, que busca retratar o autoconhecimento e a essência da pessoa através da autoimagem.

Visão: ser reconhecida pelo mercado como uma empresa qualificada pelo seu atendimento diferenciado e exclusivo.

Valores: excelência no atendimento, segurança na compra, exclusividade das peças, ética, respeito e confiança entre cliente-empresa e empresa-cliente.

Após conscientizar-se de seu propósito como empresa e diante da análise da pesquisa de mercado, foi feita uma análise dos ambientes internos e externos à empresa.

4.3 ANÁLISE DE AMBIENTES E SUGESTÕES DE MELHORIAS

Através da ferramenta SWOT, foi possível fazer uma análise mais profunda sobre o negócio, identificando seus pontos fortes e limitantes. A seguir, será apresentada, na Figura 4, a matriz SWOT da empresa X, com base nos estudos até aqui realizados. Em seguida, serão detalhados os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades. Também serão descritos os pontos de melhorias, com base nos pontos fracos e nas ameaças encontradas, e o que vem a tornar os pontos como fortes e as oportunidades.

Figura 4 – Matriz SWOT da empresa X

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
<p data-bbox="507 407 657 448" style="text-align: center;">FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO; - CONHECIMENTO DE PERFIL COMPORTAMENTAL; - CONFIANÇA NA EMPRESA; - ATENDIMENTO DIFERENCIADO 	<p data-bbox="938 407 1273 448" style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - USO DAS REDES SOCIAIS; - PARCERIAS COM <i>INFLUENCERS</i> DIGITAIS; - LOJA FÍSICA; - MAIOR VARIEDADE DE PEÇAS E TAMANHOS; - UTILIZAÇÃO DE CRM DE VENDAS; - CURSO DE CONSULTORIA DE IMAGEM
<p data-bbox="469 766 705 806" style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - FORMA DE RECEBER; - FALTA DE ESTRUTURA FÍSICA; - FALTA DE IDENTIDADE VISUAL DA EMPRESA; - FALTA DE EMBALAGEM COM A LOGO DA EMPRESA; - FALTA DE CAPITAL DE GIRO 	<p data-bbox="1002 766 1168 806" style="text-align: center;">AMEÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - QUEBRA DE SIGILO DAS INFORMAÇÕES; - DEMORA DOS FORNECEDORES PARA PASSAR INFORMAÇÕES; - NOVOS CONCORRENTES; - PRODUTOS SUBSTITUTOS

Fonte: a autora

Dentro do ambiente interno, foram identificadas características específicas da empresa que vinham contribuindo de forma positiva ou negativa para o seu desenvolvimento e sua vulnerabilidade.

Como ponto forte, a empresa possui excelência no atendimento, baseada no perfil comportamental de cada tipo de cliente, expertise desenvolvida em cursos pela proprietária e utilizada nos atendimentos para identificar o perfil de cada cliente, tratando-o com exclusividade e à sua maneira.

Um cliente dominante, por exemplo, já chega sabendo o que quer e, nesse caso, para que ele não desista da compra, é necessário um atendimento certo e rápido. Já um cliente instável, indeciso, demora mais na escolha e demanda atenção e paciência por parte de quem o está atendendo, pois a forma como é conduzido o tratamento influencia diretamente na efetividade da compra.

Nesse aspecto, foi observado que as clientes têm confiança ao comprar da marca, pois sabem que receberão uma opinião sincera e não será “empurrado” um produto que não fique bom, com interesse somente na venda. É essencial que o cliente saia com a impressão de que foi realmente uma boa compra, pois a possibilidade de se tornar um cliente fidelizado será grande.

Ao oferecer um atendimento totalmente exclusivo e diferenciado a empresa se destaca ainda mais. Nesse caso, um curso de consultoria de imagem, no qual se aprende sobre os tipos físicos e colorimetria, é um dos objetivos futuros da empresa, que pretende, desse modo, se diferenciar no mercado, tornando seus profissionais especialistas no assunto.

Quanto aos pontos fracos, no ambiente interno, observou-se que a ausência do cartão de crédito como forma de pagamento diminui não só as opções de escolha das clientes ao efetuarem o pagamento como também acaba prejudicando o capital de giro da empresa. Essa seria uma opção de melhoria do processo de venda, que poderá influenciar no aumento do capital de giro e ainda ampliar as possibilidades de pagamento para satisfazer as necessidades das clientes.

Outra deficiência da empresa encontra-se na sua estrutura física, que não está adequada ao atendimento presencial.

A falta de embalagem e identidade visual da marca também é um ponto fraco que foi identificado. Logo, sugere-se que a empresa invista na imagem do produto, com embalagem personalizada, mimos para as clientes com a distribuição de alguns brindes ou mesmo bilhetinhos, tornando uma experiência de compra única e diferenciada.

Além disso, verificou-se como um problema do ambiente interno a ausência capital de giro. Nesse sentido, buscar fontes de investimentos, a fim de se ter mais peças, aumentar a venda e aumentar o capital, seria uma sugestão para que a empresa supere esta dificuldade.

No que diz respeito ao ambiente externo, foi constatado como alto risco o compartilhamento de informações táticas e operacionais, que, por não manter sigilo sobre onde comprar, como comprar, quais as melhores marcas e épocas do ano para se fazer compras, preços e aprendizados, abriu-se portas para novos concorrentes.

Outra ameaça encontrada, é com relação aos fornecedores, que não possuem profissionais específicos e agilidade para o atendimento online, priorizando o atendimento presencial, o que dificulta o processo de compra à distância. Consequentemente, a demora na comunicação (respostas tardias quanto às informações dos produtos, como preços, tamanhos, cores e disponibilidade) pode prejudicar a relação de venda da empresa em estudo.

Os resultados da pesquisa apontam que no ponto de vista das clientes essa demora enfrentada no processo de solicitação das peças por parte da empresa não prejudicam as transações de venda. Porém, de acordo com o conhecimento da proprietária sobre técnicas em vendas e sua experiência na empresa, considera-se que respostas tardias aos clientes podem fazer com que estes repensem sobre a compra e acabe desistindo de realizá-la.

Ainda dentro das ameaças do ambiente externo, observou-se que nos últimos anos, devido à crise econômica enfrentada no país, houve um aumento significativo de novos concorrentes no município se comparado ao número de habitantes (aproximadamente sete mil habitantes, segundo dados dos IBGE). Entre 2014 e 2019, observou-se a abertura de duas novas empresas que surgiram com características iguais as da empresa X: uma delas com venda on-line e produtos das mesmas marcas; outra também com venda on-line e produtos mais baratos. Além disso, nesse mesmo período, foram abertas quatro lojas físicas de varejo de vestuário feminino.

Juntamente com essa mudança, observou-se a busca dos clientes por produtos substitutos dada a relação dos preços. Dessa forma, parte dos clientes abriram mão de produtos com alto nível de qualidade em busca de melhores preços. Apesar de, na pesquisa realizada, 50% das clientes reconhecerem o preço como bom em relação à qualidade das roupas, ao longo dos últimos quatro anos foi observado um aumento de concorrentes na cidade, praticando preços inferiores e qualidade inferior, ocasionando diminuição nas vendas da empresa.

Quanto às oportunidades, através da pesquisa, verificou-se que as clientes sentem falta de maior assiduidade em publicações em redes sociais, como Instagram, veiculação de vídeos e fotos com mais informações do produto (preço, tecido e medidas).

Desse modo, ao adaptar-se às necessidades dos clientes, a empresa atende não só aos anseios daqueles já fidelizados, como também pode ser uma excelente oportunidade para a expansão da carteira de clientes.

Outras possíveis melhorias a serem implementadas, no que tange às redes sociais, seriam: parcerias com *influencers* digitais e contratação de uma empresa especializada em marketing digital para dar suporte, definir uma identidade para a marca e divulgá-la amplamente na internet.

Ainda com relação às oportunidades, notou-se que muitas clientes que residem na cidade de São Vicente de Minas gostariam de uma loja física na cidade. Esse seria um projeto futuro para a empresa, para ser implementado em, aproximadamente, 2 (dois) anos, após se estabelecer no ambiente digital e ter capital suficiente para tal investimento.

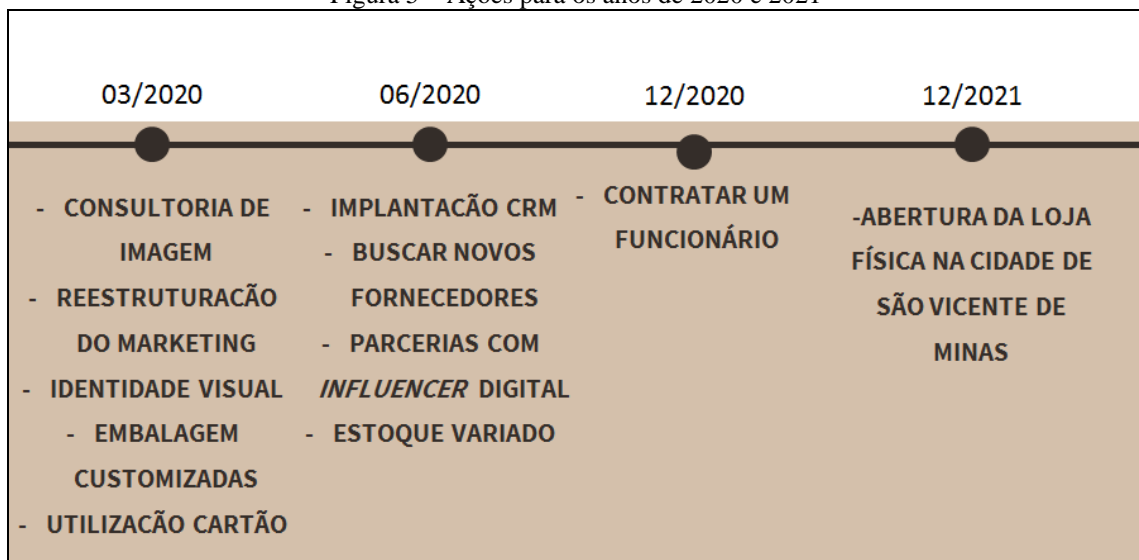
Através da pesquisa, também foi identificado como oportunidade, diversificar o número da grade de peças, com a aquisição de tamanhos maiores para expandir o público. Os anseios das clientes também são por mais peças de mostruário, para que possam obter informações mais precisas quanto ao tamanho, material, cores, etc. antes de realizarem a compra.

Como sugestão para a empresa, é interessante que, inicialmente, seja adquirido um estoque pequeno, até a abertura da loja física. Ao concretizar esse projeto, aumentar o estoque será essencial, não só para o mostruário, mas também para vendas diretas, de modo que as clientes não precisem realizar pedido das peças.

Outro ponto a ser melhorado é a manutenção de cadastro com informações sobre os clientes. A sugestão é investir na utilização de um *software* CRM (Gestão de Relacionamento com o Cliente), que tem como objetivo otimizar o processo de vendas, com a antecipação das necessidades e desejos dos clientes. Gerenciar e analisar as interações com o intuito de aumentar as vendas e manter um banco de dados de cadastro de clientes também é essencial (projeto de longo prazo).

Após essa análise, a empresa conseguiu ter uma visão mais clara sobre o que precisa e pode ser feito nos próximos dois anos para que alcance sua meta de abrir uma loja física e aumentar a equipe (meta quantitativa). A Figura 5 apresenta a linha do tempo retratando as ações que devem ser implementadas para atingir a meta e objetivos da empresa. Vale destacar que, de acordo com as estratégias de Porter (2004), a abordagem que será utilizada pela empresa para superar seus concorrentes será a diferenciação.

Figura 5 – Ações para os anos de 2020 e 2021



Fonte: a autora

As sugestões apresentadas ao longo deste capítulo serão implementadas com o objetivo de atingir um público maior e, conseqüentemente, aumentar o faturamento da empresa. Inicialmente, levantar o capital da empresa é a transformação esperada sobre sua situação atual, para que assim se alcance as metas aqui expostas.

5. CONCLUSÕES

O trabalho realizado buscou levantar, através da aplicação de conceitos de planejamento estratégico, o desempenho da empresa X com o objetivo de diminuir deficiências e apresentar pontos de melhorias para serem implementados já no próximo ano.

Foi realizada uma pesquisa de mercado para compreender as necessidades e o comportamento dos consumidores/clientes. Sabendo da importância que eles representam para a empresa, conhecer o ponto de vista de cada um é de suma importância para que novas estratégias sejam desenvolvidas, melhorando a experiência de compra e, conseqüentemente, aumentando o faturamento.

A partir dos dados coletados, foi possível analisar o ambiente interno e externo da empresa e concluir que algumas decisões administrativas eram tomadas sem levar em consideração a opinião das clientes, como a forma de pagamento que poderia ser facilitada com o uso de cartão de crédito.

Ainda com relação à percepção das clientes, constatou-se que, de modo geral, eles estão satisfeitos, entretanto, relataram alguns anseios, como a implantação de uma loja física com mais variedades de peças para exposição e o envio de mercadoria pelos correios.

Dentro do marketing, observou-se que as clientes gostariam de um marketing mais ativo, intensificando a presença da marca nas redes sociais, como o Instagram.

A utilização de vídeos para detalhar as peças, com mais informações sobre a modelagem, o tipo de tecido e os detalhes das roupas, bem como sugestões de combinações facilitando e demonstrando como a cliente pode diversificar o uso de cada peça são anseios que foram relatados na pesquisa.

Nesse aspecto, entende-se que intensificar o uso das redes sociais para realizar o *branding* da marca é essencial. Dessa forma, conclui-se que uma empresa especializada em marketing digital para fazer o acompanhamento das redes e campanhas de marketing é uma necessidade da marca.

Já a capacitação para aprofundar o conhecimento sobre moda, por meio do curso de consultoria de imagem, é uma forma da empresa se diferenciar dos seus concorrentes e levar um atendimento personalizado a cada cliente.

Outro ponto relevante que a pesquisa permitiu conhecer, é quanto às numerações usadas pelas clientes. Até então a numeração P (pequeno) era quase exclusiva na marca, logo, a empresa precisa investir também nas demais numerações, de modo que possa expandir seu público e ter um atendimento mais diversificado.

Diante dessa análise, o estudo deixou evidente o quanto é importante empregar um conjunto de ações estratégicas pertinentes ao negócio para o sucesso da empresa. Através da combinação de conhecimento técnico e o entendimento certo das necessidades e desejos de seu público-alvo, consegue-se a fidelização dos clientes já existentes e o alcance de novos.

Ao aplicar as sugestões relatadas na pesquisa e colocar em prática todos os passos do planejamento observados ao longo desse trabalho, a empresa X conseguirá agir de forma mais assertiva, alcançando seu objetivo, abertura da loja física, e mantendo-se competitiva no mercado.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Tradução Midori Yamamoto; revisão técnica Pedro Zanni. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BERNARDONI, D. L.; CRUZ, J. A. W. **Planejamento e orçamento na administração pública**. 2. ed. rev., atual. e ampl. Curitiba: Ibpex, 2012.
- BRASIL. Lei complementar n. 128, de 19 de dezembro de 2008. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 dez. 2008. Seção 1, p. 1. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/leicom/2008/leicomplementar-128-19-dezembro-2008-584953-publicacaooriginal-107817-pl.html>>. Acesso em: 19 nov. 2019.
- CARNEIRO, J.M.T. et. al. **Formação e Administração de Preços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- COELHO, P. S.; SILVA, R. N. S. da. Um estudo exploratório sobre as metodologias empregadas em pesquisas na área de contabilidade no EnANPAD. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, vol. 4, no.8, p. 139-159, 2007.
- COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CRUZ, T. S. da. *et al.* O uso da rede social Facebook para o marketing: o caso da Amicci Moda. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 15, n. 2, p.132-151, ago./dez. 2017. Disponível em: <<http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/4247/0>>. Acesso em: 10 out. 2019.
- DICIONÁRIO AURÉLIO. 3. ed., rev. e atual. Curitiba: Positivo, 2004.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócio**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora LTDA, 2001.
- _____, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócio**. 7. Ed. São Paulo: Empreende, 2018.
- ECOMMERCE NA PRÁTICA. Como usar as redes sociais para atrair mais clientes. **Universo MarketPlace**. [S.l], 2019. Disponível em: <<https://blog.olist.com/1-como-usar-redes-sociais-para-atrair-mais-clientes/>>. Acesso em: 18 out. 2019.

FERREIRA JUNIOR, A. B.; AZEVEDO, N. Q. de. **Marketing digital: uma análise do mercado 3.0** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaber, 2015.

KOTLER, P. *et al.* Marketing 4.0 [recurso eletrônico]. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2017. Disponível em: <
https://www.academia.edu/36577001/Marketing_4.0_Do_Tradicional_ao_Digital_Philip_Kotler>. Acesso em: 15 out. 2019.

_____, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo, Prentice Hall, 2000.

_____, P. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.

_____, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

_____, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

_____, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.

MARINELLO, D. F. **Diagnóstico estratégico: um estudo no setor varejista de vestuário do município de Coxilha – RS**. Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2015.

MEDEIROS, B. *et al.* **A influência das mídias sociais e blogs no consumo da moda feminina**. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. [S.l.], out. 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/44020524.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2019.

NAKAGAWA, M. Ferramenta: Análise swot (clássico). **Estratégia e Gestão**. [S.l.]. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF>. Acesso em: 22 set. 2019.

NOGUEIRA, C. S. (organizador). **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PADOVEZE, C. L.; MARTINS, Miltes Angelita M. Contabilidade e gestão para micro e pequenas empresas [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaber, 2014.

PALUDO, A. Administração Pública. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____, M. E. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar.** 9. ed. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2014.

PRIDE, W. M.; FERREL, O. C. **Fundamentos de Marketing: conceitos e práticas.** 6. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

ROCHA, E. **Como usar a internet para alavancar suas vendas ou criar um negócio digital do zero.** São Paulo: Buzz Editora, 2017.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa.** 6. ed. Brasília: DIEESE, 2013. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em: 10 out. 2019.

_____. **Cenários prospectivos: o varejo de moda em 2019.** [S.l.], set. 2016. Disponível em:
<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/011e25fbc3eb382604afbcc7c96629cb/\\$File/7485.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/011e25fbc3eb382604afbcc7c96629cb/$File/7485.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2019.

_____. **Mais de 70% dos pequenos negócios usam redes sociais como ferramenta de gestão.** [S.l.], 20 jul. 2018. Disponível em:
<<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/mais-de-70-dos-pequenos-negocios-usam-redes-sociais-como-ferramenta-de-gestao,0b0624ba4b2b4610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 10 out. 2019.

_____. **Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.** Brasília: abr. 2018. Disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%202004%202018.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2019.

_____. **Varejo de moda: perspectivas para 2019.** [S.l.], 30 abr. 2019. Disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/saiba-quais-sao-as-perspectivas-para-o-varejo-da-moda-ate-2019,c37254843636b510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 10 out. 2019.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

STEFANI, P. da S. **Moda e comunicação: a indumentária como forma de expressão.** Juiz de Fora: UFJF, FACOM, 2. sem. 2005, 90 fl. mimeo. Projeto Experimental do Curso de

Comunicação Social. Disponível em: <<https://www.ufjf.br/facom/files/2013/04/PSilva.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

TROMBIM, N. V. **Elaboração do planejamento estratégico para pequenas empresas: proposta de implantação em uma loja do ramo vestuário do sul de Santa Catarina.** Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Criciúma, 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIDIGAL, L. S. Ferramentas digitais para pequenos negócios. **Sebrae MG.** 24 jul. 2018. Disponível em: <<http://sebraemgcomvoce.com.br/ferramentas-digitais-para-pequenos-negocios/>>. Acesso em: 18 out. 2019.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PESQUISA PARA TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Elaborado por: Susana Maria Pires Oliveira

Orientadora: Cristina Márcia Barros de Castro

QUESTIONÁRIO

Esta pesquisa tem como objetivo identificar fatores relacionados à gestão empresarial para auxiliar no sucesso da empresa X.

Importante: as informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, sendo mantido o sigilo das informações pessoais dos entrevistados.

1. Qual a sua idade?

- 15 – 18 anos
- 19 – 25 anos
- 26 – 35 anos
- 36 – 40 anos
- 41 ou mais
- Outra

2. Em qual cidade você reside?

- São Vicente de Minas
- Belo Horizonte
- Juiz de Fora
- Madre de Deus de Minas

Outra

3. Quais meios de comunicação você mais utiliza para ver tendências de moda?

Whatsapp

Facebook

Instagram

Televisão

Blogs

Portais de notícias online

4. Você compra roupas, com frequência, de forma online?

Sim

Não

5. Se sua resposta anterior foi sim, as roupas vieram de acordo com o que você esperava?

Sim

Não

6. Geralmente, qual é o tamanho das roupas que você veste?

PP (Extra Pequeno)

P (Pequeno)

M (Médio)

G (Grande)

GG (Extra grande)

XGG (Extra extra grande)

7. Qual o tipo de roupa você compra com mais frequência?

Calças

Saias e shorts

- Camisas e blusas
- Vestidos
- Roupas íntimas
- Jaquetas e casacos

8. Em média, quanto você gasta com roupas por mês?

- 0 – 50 reais
- 50 – 200 reais
- 200 – 400 reais
- 400 – 600 reais
- Mais de 600 reais

9. Com base na sua última compra na X, qual pontuação você atribuiria à experiência de compra na empresa?

- 1 – Totalmente insatisfeito
- 2 – Insatisfeito
- 3 – Indiferente
- 4 – Satisfeito
- 5 – Muito satisfeito

10. Com base na sua experiência, quais as características você atribuiria aos produtos oferecidos pela empresa X?

- Alta qualidade
- Bom custo-benefício
- Atende minhas expectativas
- Não gostei

11. O que você acha dos preços com relação à qualidade das peças?

- 1 – Muito altos
- 2 – Altos

- 3 – Regulares
- 4 – Bons
- 5 – Muito bons

12. Você recomendaria a compra na X para outras pessoas?

- Sim
- Não

13. Marque os pontos que você acha que devem ser melhorados:

- Ter produtos para mostruário
- Pagamento no cartão de crédito
- Embalagem identificando a marca
- Envio pelos correios
- Rapidez na comunicação
- Nenhum ponto a melhorar

14. Qual a melhor forma de pagamento para você?

- Cartão de crédito
- Cartão de débito
- Transferência bancária
- À vista no dinheiro

15. Você acha que o pagamento no cartão de crédito facilitaria suas compras?

- Sim
- Não
- Talvez

16. Qual ou quais sugestões gostaria de fazer para melhorar sua experiência de compra na X?

ANEXO B – TERMO DE AUTENTICIDADE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.

Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 25 de novembro de 2019.

Susana Maria Pires Oliveira
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)

203349093
Matrícula

Juscimar Maria Silva Oliveira
ASSINATURA

314 846886 -29
CPF

¹ LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 2 (dois) meses a 1 (um) ano, ou multa.