

ESTUDO DE CASO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A UMA PEQUENA EMPRESA DO SETOR DE VAREJO LOCALIZADA NA CIDADE DE JOAÇABA – SC.Milhoretto, Luana Cristina¹Popp, Tadiane Regina²**Resumo**

Este estudo de caso foi desenvolvido em uma pequena empresa do setor de varejo, com o objetivo de realizar a análise do ambiente atual da empresa, identificação de melhorias e proposta de ações estratégicas para o curto, médio e longo prazo. Para alcançar o objetivo, realizou-se um levantamento de informações relevantes sobre o negócio, como missão, visão e valores; fez-se a análise dos ambientes externo e interno da empresa e a análise dos concorrentes. Posteriormente, com os resultados obtidos, foi realizada a avaliação estratégica da empresa e a partir disso, foram elaborados e propostos objetivos, metas e ações, visando melhorar as debilidades encontradas. Ao final deste, é possível concluir que a possibilidade de implantação do planejamento estratégico na empresa poderá alavancar sua posição estratégica através do aprimoramento de seus processos de maneira contínua, fazendo com que a empresa se mantenha competitiva em um mercado de constantes transformações.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico. Estratégia. Análise ambiental

1 INTRODUÇÃO

As mudanças que ocorrem no mercado atual demandam das empresas, independente do ramo de atuação, constante evolução para continuar se desenvolvendo em um cenário cada vez mais competitivo. Assim, é necessário direcionar as ações da empresa para alcançar seus objetivos estrategicamente. Esse direcionamento pode ser realizado a partir do planejamento estratégico que permite formalizar estratégias e ações para o

desenvolvimento do negócio. Neste contexto, o estudo e análise dos conceitos ligados ao planejamento estratégico, possibilita a elaboração de um plano direcionado a uma pequena empresa, para que consiga atuar de forma estratégica no seu mercado atual e atrair novos mercados no futuro. A empresa em estudo atua no segmento de comércio de confecção infantil, pertencendo ao setor varejista e está a 16 anos no ramo, localizada na cidade de Joaçaba, Santa Catarina, com uma loja física, sendo reconhecida pela variedade de produtos e ótima qualidade de seus serviços.

O varejo apresenta desafios e dificuldades devido à alta concorrência existente, e, neste cenário, o desenvolvimento de um planejamento estratégico permite uma melhor gestão em busca de vantagens competitivas e crescimento permanente. Assim, o objetivo deste trabalho é a análise do ambiente atual da empresa, identificação de melhorias e proposta de ações estratégicas para o curto, médio e longo prazo.

A elaboração do planejamento estratégico permite que a empresa conheça os desafios do mercado e seus respectivos efeitos para o futuro, de forma a aprofundar ainda mais os conhecimentos sobre o próprio negócio e seu mercado de atuação.

2 DESENVOLVIMENTO

O atual cenário empresarial se caracteriza pela constante transformação decorrente da globalização e competitividade, de forma que administrar com planejamento é essencial para alcançar objetivos. Para Dornelas (2001, p. 93), planejar é fundamental e, para empreendedores, a busca por capacitação ininterrupta permite que adquiram experiência e disciplina no planejamento de ações a serem aplicadas no negócio. Assim, alinhado com a importância de planejar, destaca-se o desenvolvimento de um planejamento estratégico.

Segundo Kotler (1992, p. 63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. A partir da elaboração do planejamento

estratégico, a empresa tem capacidade de reconhecer as melhores ações que podem ser aplicadas a curto, médio e longo prazo, independente do porte do negócio. Ressalta-se que o planejamento estratégico, segundo Oliveira (2009, p.38), deverá apresentar resultados que envolvem a organização do trabalho por um período de tempo que permita à empresa trabalhar levando em conta as prioridades estabelecidas, além da busca por soluções que sejam do interesse comum de todos os envolvidos.

O planejamento estratégico necessita de uma estrutura metodológica para seu desenvolvimento e implementação e apresenta diferentes fases de desenvolvimento e, de acordo com SEBRAE (2013), algumas etapas são fundamentais, conforme ilustrado na Fluxograma 1.

Assim, a implantação do planejamento estratégico apresenta caminhos que se complementam na busca pelos resultados esperados pela empresa partindo da definição do negócio que pode ser realizada com o auxílio da ferramenta CANVAS, um mapa visual de conceitualização que representa a forma de operar e gerar valor no mercado, definindo os principais fluxos e processos, permitindo uma análise e visualização da atuação da empresa (SEBRAE, 2019). Neste contexto, tem-se a missão, visão e valores da empresa, que são essenciais para a determinação do negócio, explicitando o rumo a ser seguido pela organização.

A visão descreve o que a organização quer ser no futuro, e a missão, procura destacar a razão da sua existência. A visão no planejamento, apresenta-se como um desafio estratégico, sendo um modelo claro de um estado ou situação desejável, definida de forma simples, objetiva, abrangente, compreensível e partilhada por todos da empresa. (COSTA, 2007, p. 35-38).

Partindo do propósito pelo qual trabalham e se esforçam os colaboradores e a razão da existência da organização, tem-se a missão, que segundo Camarotto (2009, p. 54), refere-se a um conjunto de proposições importantes e valorizadas pela empresa que devem guiar o comportamento gerencial e organizacional. Além disso, segundo Costa (2007, p. 38-39), os

valores de uma empresa servem de delineamento para decisões, estratégias e comportamentos da empresa.

Neste âmbito, entende-se que a missão deve estar presente dentro da organização, sendo sempre lembrada e aplicada nas decisões diárias; a visão ressalta aonde a empresa quer chegar e os valores, são pilares para o alcance da missão e visão, auxiliando na construção de competências que a empresa precisa ter.

2.1 ANÁLISE AMBIENTAL

A análise do ambiente é uma etapa importante para a formulação da estratégia, onde estuda-se os pontos fracos e fortes da empresa, oportunidades e ameaças, enfatizando os ambientes externo e interno da empresa.

Todas as empresas são afetadas pelo ambiente externo e sua análise procura identificar oportunidades e ameaças. De acordo com Bethlem (2001, p. 147-159) o ambiente externo da empresa é constituído por todos os fatores que possam ter influência na atuação da empresa, sendo que a sobrevivência de uma organização está na sua capacidade de se adaptar rapidamente, aumentando suas probabilidades de sucesso.

O ambiente externo envolve também a análise dos concorrentes. Para Camarotto (2009, p. 60-61) é importante analisar com competência a concorrência, sendo que existem cada vez mais empresas disputando os mesmos mercados, fato esse, que afeta empresas de grande e pequeno porte. Na identificação de concorrentes, Costa (2007, p. 87-89) acrescenta a importância de analisar para cada concorrente os pontos fortes e fracos e a participação perante os clientes e fornecedores, além de estratégias, métodos e processos.

Além da concorrência direta com empresas do mesmo setor, deve-se considerar a competição ampliada, definida segundo Porter (2004), por forças como: fornecedores, consumidores, novas concorrências e substituições, indicando que a empresa se encontra em um ambiente de constantes disputas e a sobrevivência e sucesso do negócio deve considerar estas forças.

Em sequência, deve ser realizado o diagnóstico do ambiente interno da empresa, que envolve a autoanálise da empresa passando pela identificação de pontos fortes e fracos, sendo que a empresa deve ter a capacidade de gerenciá-los em seu mercado de atuação. Assim, o diagnóstico interno permite a realização de uma abordagem de como está o ambiente da empresa em relação as suas forças e fraquezas. (CAMAROTTO, 2009, p. 63).

Posterior a análise dos ambientes externo e interno da empresa, é possível realizar a avaliação estratégica que visa mapear e interpretar as interações entre oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. Essa avaliação permite caracterizar, segundo Leitão (1996), oportunidades mais acessíveis, ameaças com maior potencial de impacto, as forças mais atuantes e as fraquezas mais prejudiciais, o que possibilita conceber estratégias com maior potencial de eficácia à medida que priorizem esses fatores mais importantes.

2.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS, METAS E ESTRATÉGIAS

O plano estratégico precisa ter desafios, bem como objetivos e metas a serem atingidos ao longo do tempo. Os objetivos e metas devem ser compatíveis com a missão e os valores estabelecidos pela empresa e são os resultados que se pretendem atingir em um determinado período. Costa (2007, p. 209-210) complementa que as metas, são valores quantitativos ou qualitativos a serem atingidos em certo momento futuro e os objetivos, valores a serem mantidos em um dado período. Neste sentido, objetivos são resultados mais abrangentes que a empresa assume o compromisso de alcançar, enquanto as metas são as etapas necessárias para se alcançar os objetivos.

Após a consolidação dos objetivos e metas, deve-se desenvolver as estratégias do negócio, onde recursos são utilizados para atingir os objetivos. A importância da definição da estratégia do negócio advém da busca pelo sucesso empresarial, sendo que em tempos de tantas mudanças nos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, em um mercado altamente competitivo, sobreviver com resultados diferenciados, exige que sejam

traçadas as estratégias para atuação no mercado de forma competitiva, buscando os melhores resultados. (CAMAROTTO, 2009, p. 81-84).

2.3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS

O planejamento estratégico aplicado em pequenas empresas, deve partir da realização de um estudo de especificidades, a fim de adequar o planejamento às necessidades do negócio. De acordo com uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2016), o percentual de pequenas empresa que sobrevivem pelo menos dois anos, passou de 54,2% em 2008 para 76,6% em 2012 e; dentre os principais conhecimentos destacados pelos empresários para o aumento da sobrevivência no mercado estão o planejamento, citado em 71% dos casos, seguido pela organização empresarial 54% e marketing com 47%.

Assim, são várias razões que fazem com que a atenção ao processo de planejamento seja importante em pequenas empresas, dentre elas estão as mudanças rápidas que ocorrem nos ambientes econômico, social, político e tecnológico e, com a aplicação do planejamento estratégico, uma empresa consegue se desenvolver e ajustar-se a essa situação. Também, o planejamento estratégico permite o alinhamento de expectativas entre funcionários e gestores, proporcionando maior engajamento, produtividade e alta retenção de talentos. (TEIXEIRA E ALONSO 2014).

Ressalta-se que nas pequenas empresas, a boa gestão é um fator determinante para a sobrevivência do planejamento estratégico e sua utilização auxilia os gestores na resolução de problemas e faz com que as pessoas envolvidas repensem o caminhar da organização e buscam isso a partir do planejamento.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

O presente trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa descritiva que objetiva a identificação, registro e análise das variáveis que se relacionam com o processo em estudo, onde não há interferência do

pesquisador (PEROVANO 2014). Como procedimento, o trabalho se caracteriza como um estudo de caso com uma abordagem qualitativa.

A coleta de dados foi através de entrevistas e da elaboração do modelo de negócio da empresa utilizando a ferramenta CANVAS, que permite a visualização do negócio como um todo de modo rápido e objetivo. (SEBRAE, 2019).

A análise da concorrência foi realizada partindo da identificação da concorrência direta com empresas do mesmo setor e das Forças de Porter, por ser uma metodologia que permite destacar as forças mais predominantes e que se tornam cruciais para a formulação de estratégias. (PORTER, 2004, p. 5-7).

Para a análise dos ambientes externo e interno da empresa foi utilizado a matriz SWOT que permitiu a identificação de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades e, posteriormente a análise SWOT possibilitou a realização da avaliação estratégica da empresa. A utilização da matriz SWOT se justifica por ser uma das técnicas mais utilizadas na análise organizacional. (ULRICH, 2002, p.212).

A partir da avaliação estratégica, foram propostos objetivos, metas e ações estratégicas no curto, médio e longo prazo, com o auxílio da ferramenta 5W2H. Com a crescente complexidade em gerenciar processos e informações, a metodologia do 5W2H, através de respostas simples e objetivas, permite que informações extremamente cruciais para a contextualização de um planejamento sejam identificadas. (FRANKLIN, 2006).

4.1 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa em estudo possui uma loja física de pequeno porte, trabalha com venda de confecção infantil e está desde 2004 no mercado, localizada na Av. XV de Novembro em Joaçaba, Santa Catarina. A gestão da empresa é realizada por duas sócias proprietárias, que contam com uma equipe formada por um responsável financeiro, três vendedores e um cargo de suporte para os demais, denominado como office girl.

O estudo e conhecimento do negócio atual, tornou possível, junto às gestoras, conhecer a missão e visão, que condizem com os valores buscados pela empresa.

- Missão: Oferecer opções em vestuário infantil que traga felicidade aos clientes.
- Visão: Ser reconhecida no segmento de vestuário infantil na região meio oeste catarinense.
- Valores: Ótimo atendimento; qualidade; ética nas relações com clientes, fornecedores e colaboradores.

4.2 ANÁLISE AMBIENTAL

4.2.1 Análise da Concorrência

O setor de varejo, considerando as pequenas empresas que trabalham com confecção, representa 13,6% do total de empresas desse ramo em Santa Catarina. Os consumidores catarinenses, em sua maioria, buscam por produtos que estão na moda e acompanham tendências principalmente pelo Instagram e através de influencers. Além disso, os principais fatores que influenciam nas decisões de compra são preço (26,29%), gosto pessoal (24,43%) e qualidade (24,57%). (SEBRAE, 2019).

Considerando os dados acima e os relacionando com o ramo de confecção infantil na cidade de Joaçaba, foram destacados concorrentes principais, considerando seus pontos fortes e fracos predominantes perante a empresa em estudo, conforme Quadro 1, onde percebe-se acirrada concorrência direta em localizações próximas à empresa, destacando assim, a importância de manter-se competitiva e buscando sempre por melhorias.

A partir dos dados expostos, percebe-se acirrada concorrência direta em localizações próximas à empresa, destacando assim, a importância de manter-se competitiva e buscando sempre por melhorias.

Além dos concorrentes diretos do mesmo setor, a busca por uma visualização mais abrangente do cenário externo da empresa é possível utilizando as Forças de Porter. Para a aplicação da metodologia, foram determinados os fatores predominantes nas respectivas forças propostas, com

um peso entre 1 e 5, sendo o menor valor para uma afirmação totalmente falsa até o maior valor para afirmação totalmente verdadeira, conforme Quadro 2.

Após a consolidação dos fatores e seus respectivos pesos, foi possível determinar a intensidade de cada força para a empresa em estudo, representadas no Gráfico 1.

A partir da análise dos resultados obtidos no gráfico, percebe-se a ameaça de novos entrantes com intensidade de 52%, justificada porque apesar de ser um ramo que não possui muitas barreiras para a entrada, a empresa já está consolidada em seu mercado de atuação. A rivalidade entre concorrentes tem intensidade de 56%, destacada principalmente pela quantidade de concorrentes existentes e a necessidade de priorizar forças internas como diferenciais perante a concorrência. A ameaça de produtos substitutos, com intensidade de 65%, é observada principalmente perante o comércio eletrônico. O poder de negociação dos compradores, tem intensidade de 80%, visto que os clientes procuram produtos de qualidade e condições diferenciadas de pagamento, fatores que devem ser priorizados para garantir a fidelização pela loja. O poder de negociação dos fornecedores, tem intensidade de 76%, sendo que a relação estabelecida com os fornecedores é fundamental para a disponibilidade dos produtos com preço e prazos acessíveis.

4.2.2 Análise SWOT

A análise SWOT visa interpretar e mapear as interações que ocorrem no ambiente externo e interno da empresa, promovendo relações entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, ressaltando informações necessárias para revelar mudanças que poderão ser feitas e assim alcançar a vantagem competitiva. (COSTA, 2007, p.79-113).

A partir de entrevistas com as gestoras, foi elaborada a análise SWOT para a empresa em estudo, apresentada na Quadro 3. Em um cruzamento de dados entre ambiente interno e externo, foram estabelecidos valores de 0 para sem relevância; 1 para pouco relevante e; 2 para muito relevante.

4.2.3 Avaliação Estratégica

A partir da análise SWOT foi possível realizar a avaliação estratégica da empresa, onde foram determinadas as forças mais atuantes, fraquezas mais prejudiciais, oportunidades mais acessíveis, ameaças mais impactantes (Quadro 4) e, posteriormente, foi possível determinar o posicionamento estratégico global da empresa, conforme Figura 1.

Após a análise dos dados percebe-se uma projeção de posicionamento favorável para a empresa em estudo, com posicionamento estratégico global de 34,0%. Percebida capacidade defensiva de 25,51%, potencialidades de ação ofensiva de 35,71%, debilidade em 15,83% e vulnerabilidade em 11,43%. Caracterizando capacidade ofensiva de 19,9% e defensiva de 14,1%. Assim, dado os resultados obtidos a empresa tem boa capacidade em articular suas práticas e recursos no sentido de relacionar-se com o ambiente que está inserida e, através de ações atuantes em suas principais debilidades pode melhorar ainda mais seu posicionamento estratégico.

4.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS, METAS E ESTRATÉGIAS

Após o estudo da concorrência, análise SWOT e a avaliação estratégica, considerando os resultados obtidos, foram propostos objetivos e metas estratégicas para o curto, médio e longo prazo, conforme Quadro 5.

Os objetivos e metas visam, através dos resultados obtidos desde a análise da concorrência propor melhorias que favoreçam a posição da empresa no seu mercado de atuação. Ressalta-se que a concorrência é considerada de alto potencial e a empresa deve priorizar seus diferenciais em atendimento, relações e parcerias para ser cada vez mais competitiva. Também, faz-se necessário que a empresa busque formas de se destacar, incentivando a fidelização dos clientes e inovando em formas de vender, crescendo em reconhecimento de mercado, preço e qualidade.

Diante de todo o estudo realizado, foram propostas ações para alavancar a posição da empresa no mercado, conquistando mais clientes em um ambiente otimista, considerando o curto, médio e longo prazo; priorizando

um processo de melhoria contínua e tendo em vista sua missão, visão e valores na busca por crescimento sem esquecer da importância de cada parte do todo: clientes, colaboradores e fornecedores.

As ações propostas foram desenvolvidas com o auxílio do método 5w2h que funciona como um mapeamento das atividades, onde ficará estabelecido o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área da empresa e todos os motivos pelos quais esta atividade deve ser feita. É um modo de traçar o caminho estrategicamente para atingir os objetivos. Segue na próxima página o plano de ação proposto para a empresa em estudo, com base na ferramenta 5w2h, sendo considerado até 6 meses para o curto prazo, até 12 meses para médio prazo e mais que 12 meses para longo prazo.

3 CONCLUSÃO

Durante a realização do trabalho foi possível compreender a importância da implantação do planejamento estratégico em pequenas empresas mediante as constantes mudanças que ocorrem no mercado em que estão inseridas.

A realização do estudo de caso foi possível pela participação das gestoras da empresa, desde a disponibilização de informações necessárias sobre o negócio até o acompanhamento no desenvolvimento do planejamento. Também, permitiu analisar o ambiente de atuação da empresa, destacando suas principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. O estudo da concorrência possibilitou a visualização da empresa perante concorrentes diretos e através da competição ampliada. Toda essa análise resultou na avaliação estratégica e na formulação de objetivos, metas e ações para a efetivação de melhorias, cumprindo assim, o objetivo proposto.

Conclui-se assim, que a possibilidade de implantação do planejamento na empresa poderá auxiliar as tomadas de decisões com maior

confiabilidade, tornando a empresa cada vez mais competitiva no seu mercado de atuação através do aprimoramento de seus processos.

REFERÊNCIAS

BETHLEM, Agrícola de Souza. Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CAMAROTTO, Márcio Roberto. Estratégia de Marketing. 1. ed. Curitiba: IESDE, 2009.

COSTA, Eliezer Arantes da. Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FRANKLIN, Yuri; NUSS, Luiz Fernando. Ferramenta de Gerenciamento. Resende: AEDB, Faculdade de Engenharia de Resende, 2006.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LEITÃO, Dorodame Moura. Administração estratégica: abordagem conceitual e atitudinal. Rio de Janeiro: Senai/DN; Petrobras, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEROVANO, Dalton Gean. Manual de Metodologia Científica. Paraná: Editora Juruá, 2014.

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

SEBRAE. Indústria e mercado de confecção em Santa Catarina. Disponível em: <<https://atendimento.sebrae-sc.com.br/inteligencia/infografico/mercado-de-confeccao-em-santa-catarina>>. Acesso em: 31 ago.20.

SEBRAE. Canvas: Como estruturar seu modelo de negócios. 2019. Disponível em: <<https://www.sebraepr.com.br/canvas-como-estruturar-seu-modelo-de-negocios/>>. Acesso em: 31 ago.20.

SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>>. Acesso em: 31 ago.20.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; ALONSO, Vera Lucia Chaves. A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/132020.pdf>>. Acesso em: 31 ago.20.

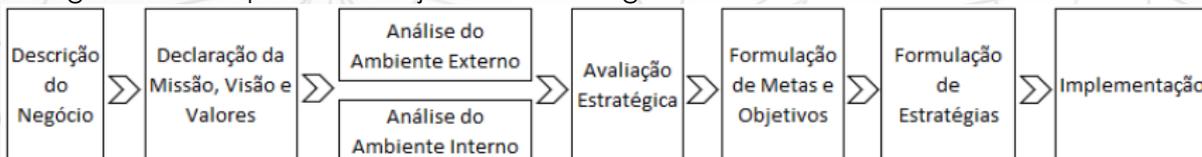
ULRICH, Schiefer et alli. MAPA – Manual de Planejamento e Avaliação de Projetos. 1. ed. Cascais: Principia, 2002.)

Sobre o(s) autor(es)

1 Acadêmica do Curso de Engenharia de Produção, UNOESC, luanamilhoretto@gmail.com.

2 Orientadora. Curso de Engenharia de Produção, UNOESC, tadiane.popp@unoesc.edu.br

Fluxograma 1 – Etapas do Planejamento Estratégico.



Fonte: Adaptado de SEBRAE (2013).

Quadro 1 – Análise da Concorrência.

Empresa	Localização	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Concorrente 1	Av. XV de Novembro	Vendas online; qualidade; reconhecimento; variedade.	Preço elevado; tratamento inadequado ao cliente.
Concorrente 2	Av. XV de Novembro	Qualidade; preço competitivo; promoções.	Pouca variedade de produtos.
Concorrente 3	Av. XV de Novembro	Referência em itens para bebê.	Pouca variedade de produtos.
Concorrente 4	R. Felipe Schmidt	Marcas reconhecidas; qualidade dos produtos.	Preço elevado; localização distante.
Concorrente 5	Av. XV de Novembro	Preço baixo.	Qualidade inferior dos produtos.

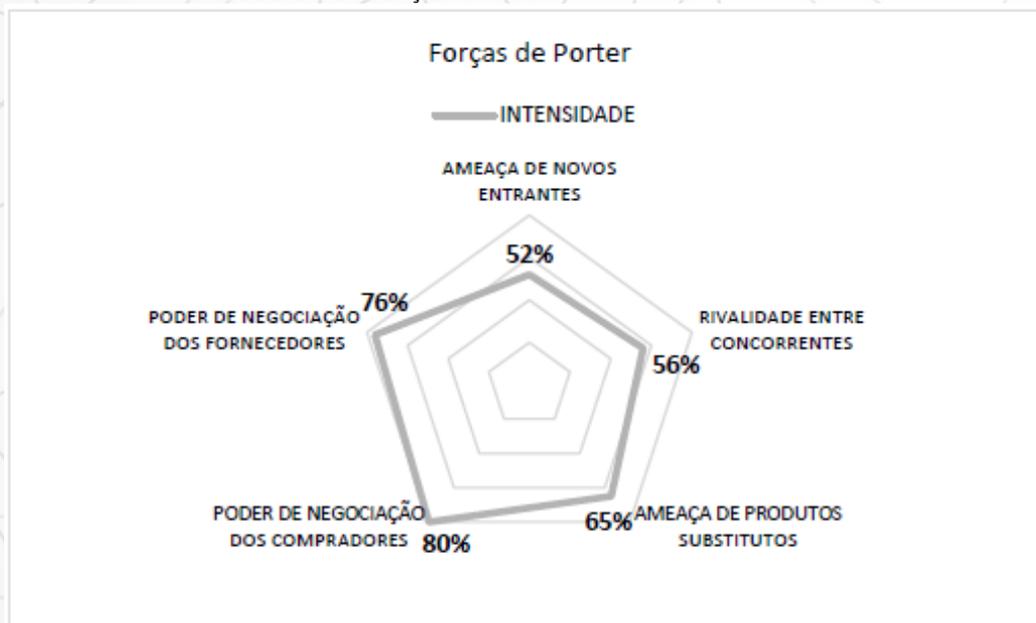
Fonte: o autor.

Quadro 2 – Fatores para determinação das Forças de Porter.

AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES		Peso
É possível ser pequeno para entrar no negócio		4
Não é necessário trabalhar com marcas conhecidas para ter boas vendas e ter sucesso no negócio		3
Os clientes poderão facilmente trocar de fornecedor		2
O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento		1
O mercado deste ramo de atividade não está saturado		3
RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES		Peso
Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos		4
Acirrada disputa de preços entre os concorrentes		4
Não há diferenciação entre os produtos comercializados e a forma de atendimento pelos concorrentes		1
É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio		3
Os concorrentes possuem uma localização melhor o que lhes confere maiores vendas		2
AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS		Peso
Verifica-se uma grande quantidade de produtos substitutos		2
Produtos substitutos têm custos mais baixos que os existentes no negócio		2
Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão		5
Empresas substitutas utilizam muito de publicidade para promover sua imagem e dos seus produtos		4
PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES		Peso
Cientes compram em grande quantidade e frequentemente		3
Os clientes fazem pressão por preços menores		3
Cientes não tem custos significativos se mudarem de fornecedores		5
As condições de pagamento são fatores importantes e diferenciais para o cliente		5
PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES		Peso
O fornecimento dos produtos é concentrado em poucas empresas fornecedoras		3
Produtos adquiridos dos fornecedores são importantes e essenciais para o sucesso do negócio		5
Existem custos significativos para se mudar de fornecedor		1
O prazo de entrega é um fator de extrema importância para o negócio		5
A formas de pagamento e as relações estabelecidas com os fornecedores são fatores importantes		5

Fonte: o autor.

Gráfico 1 – Intensidade das Forças de Porter.



Fonte: o autor.

Quadro 3 – Análise SWOT.

AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA MATRIZ FOFA (SWOT)	OPORTUNIDADES						AMEAÇAS						
	Consolidação de novas parcerias	Novas tecnologias	Possibilidade de ampliação da loja	Novos produtos	Personalização da experiência de	Comércio online	Desemprego	Crise econômica	Concorrentes online	Chegada de novos concorrentes	Alta concorrência na cidade	Custos crescentes	Mudanças nas tendências de moda
FORÇAS	QI						QII						
Bom relacionamento com clientes		1	1		2	1			2	1	2		
Qualidade dos produtos	2		1	2		1			2		2		
Condições de pagamento flexíveis					1	2	1	1	2		1		
Condicionalis		1			2	1			2		1		
Equipe engajada			1	1	2	1			1		1		1
Localização reconhecida pelos clientes	1										1		
Preço competitivo	2			2		2			1	1	2		
FRAQUEZAS	QIII						QIV						
Espaço físico limitado	2		2	2									
Dificuldade em selecionar funcionários													1
Conhecimento limitado do sistema ERP		1											
Falta de estacionamento próprio									1		1		
Dificuldade de realizar cobranças													1
Falta de planejamento financeiro	1	1	2	1									1
Utilização limitada de redes sociais					1	2			1		1		1
Produtos em falta					1	1			1		2		
Pouco controle de estoque				1									1
Poucas promoções						1			2		2		

Fonte: o autor.

Quadro 4 – Posicionamento Estratégico Global.

Critérios de avaliação	Resultados Obtidos			
Forças mais atuantes	Bom relacionamento com clientes			
	Qualidade dos produtos			
	Preço competitivo			
Fraquezas mais prejudiciais	Espaço físico limitado			
	Falta de planejamento financeiro			
	Utilização limitada de redes sociais			
Oportunidades mais acessíveis	Comércio online			
	Possibilidade de ampliação da loja			
	Novos produtos			
Ameaças mais impactantes	Concorrentes online			
	Alta concorrência na cidade			
Distribuição das capacidades (densidade dos quadrantes)	D QI	D QII	D QIII	D QIV
	35,71%	25,51%	15,83%	11,43%
Capacidade Ofensiva (DQI-DQIII)	19,9%			
Capacidade Defensiva (DQII-DQIV)	14,1%			
Posicionamento Estratégico Global (DQI+DQII) - (DQIII+DQIV)	34,0%			

Fonte: o autor.