

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
ESCOLA DE MINAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JOSÉ ODIVALDO BARROSO JÚNIOR

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR TÊXTIL:
UTILIZAÇÃO DA MATRIZ SWOT**

Ouro Preto - MG

2021

JOSÉ ODIVALDO BARROSO JÚNIOR

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR TÊXTIL:
UTILIZAÇÃO DA MATRIZ SWOT**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Professor Orientador: Gustavo Nikolaus
Pinto de Moura

Ouro Preto – MG

2021



FOLHA DE APROVAÇÃO

José Odivaldo Barroso Júnior

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR TÊXTIL: UTILIZAÇÃO DA MATRIZ SWOT

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Produção

Aprovada em 10 de agosto de 2021

Membros da banca

D.Sc. - Gustavo Nikolaus Pinto de Moura - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto
D.Sc. - Maurinice Daniela Rodrigues - Universidade Federal de Ouro Preto
D.Sc. - Natália Luísa Felício Macedo Machado - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Gustavo Nikolaus Pinto de Moura, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 31/08/2021



Documento assinado eletronicamente por **Gustavo Nikolaus Pinto de Moura, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 31/08/2021, às 13:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0215187** e o código CRC **A42CF485**.

Aos meus pais, Fátima e Odivaldo

AGRADECIMENTO

A conclusão deste trabalho e, conseqüentemente, da minha graduação, é a soma dos meus esforços e do apoio que recebi ao longo dos anos. Por isso, agradeço aos meus pais, Fátima e Odivaldo, e aos meus irmãos, Jônathas e Sarah, pelo amor e confiança dedicados a mim. À Marília, pelo amor, carinho e companheirismo. Ao meu orientador, professor e amigo Gustavo Moura pela paciência e conhecimento compartilhado. Aos demais professores da UFOP, pelo ensino de qualidade, em especial à Natália e ao Davi. Aos grandes amigos das repúblicas Cassino e Xeque Mate, pelo acolhimento. Simplesmente obrigado!

“Uma empresa sem estratégia faz qualquer negócio.”

(Michael Porter)

RESUMO

O setor de vestuário é um dos mais rentáveis e dinâmicos da economia brasileira, portanto, um grande estímulo para o presente estudo de caso. O objetivo deste trabalho é analisar a utilização da Matriz *Strengths, Weaknesses, Oportunities e Threats* (SWOT) em um empreendimento de pequeno porte do setor têxtil. As informações contidas neste trabalho foram baseadas em conversas informais com profissionais da área e em experiência profissional no setor, ainda que o autor tenha considerado várias premissas para elaborar as recomendações sugeridas. Das 17 propostas recomendadas, duas foram implementadas e duas estão em processo de conclusão. O estudo mostra como a SWOT é fundamental para a elaboração de um planejamento organizacional a fim de aumentar a eficiência de empreendimentos similares.

Palavras-chave: Matriz SWOT; empreendimento de pequeno porte; setor têxtil; estratégia;

ABSTRACT

The apparel sector is one of the most profitable and dynamic in the Brazilian economy, therefore, a great stimulus for this case study. The aim of this work is to analyze the use of the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) matrix in a small enterprise in the textile sector. The information contained in this work was based on informal conversations with professionals in the field and on professional experience in the sector, although the author has considered several premises to elaborate the suggested recommendations. From the 17 goals established, two were implemented and two are in the process of being concluded. The study shows how SWOT is fundamental for the elaboration of an organizational plan to increase the efficiency of similar enterprises.

Keywords: SWOT matrix; small enterprise; textile sector; strategy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Mercado de moda mundial (projeção 2012/ 2025 – US\$ bi)	18
Figura 2: Matriz SWOT.....	23
Figura 3: Ambientes interno e externo na Matriz SWOT	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Emprego formal no Brasil	20
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Classificação das empresas segundo faturamento bruto anual	19
Quadro 2: Classificação das empresas segundo número de funcionários	19
Quadro 3: Estudo de caso - análise de ambiente interno relacionado a infraestrutura	31
Quadro 4: Estudo de caso - análise de ambiente interno relacionado ao produto	32
Quadro 5: Estudo de caso - análise de ambiente interno relacionado ao estoque	33
Quadro 6: Estudo de caso - análise de ambiente interno relacionado ao cliente	35
Quadro 7: Estudo de caso - análise de ambiente externo	36
Quadro 8: Estudo de caso - análise cruzada de força e oportunidade	37
Quadro 9: Estudo de caso – análise cruzada de fraqueza e oportunidade	39
Quadro 10: Estudo de caso – análise cruzada de força e ameaça	41
Quadro 11: Estudo de caso – análise cruzada de fraqueza e ameaça	43
Quadro 12: Propostas sugeridas.....	45

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. OBJETIVOS	14
2.1. Objetivo geral	14
2.2. Objetivos específicos	14
3. METODOLOGIA	15
4. REFERENCIAL TEÓRICO	17
4.1. A importância do setor de vestuário para a economia brasileira	17
4.2. Micro e Pequenas Empresas (MPE): dificuldades enfrentadas	18
4.3. Planejamento Estratégico	20
4.4. A importância do Planejamento Estratégico para as MPEs	22
4.5. Matriz <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i> (SWOT)	22
4.6. Análise de ambientes	25
4.6.1. Análise do ambiente interno	26
4.6.2. Análise do ambiente externo	27
5. RESULTADOS	30
5.1. Estrutura	30
5.2. Fornecedores	32
5.3. Estoque	33
5.4. Vendas	34
6. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49

1. INTRODUÇÃO

O vestuário é um dos segmentos que mais movimentam a economia do Brasil. Conforme a Fiesp (2019), Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, o mercado da moda gerou, em 2018, R\$ 220,6 bilhões no país, perdendo, apenas, para o setor de alimentos. Portanto, o vestuário alcançou o segundo lugar em termos de vendas e se configura como um dos pilares da economia nacional.

A compra e venda de roupas também é estratégica na geração de empregos. De acordo com a Fiemg (2019), Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais, essa é a segunda atividade com mais funcionários no estado. A instituição destaca que, em 2019, existiam 9.750 empresas em solo mineiro (13,5% das indústrias de vestuário do Brasil) e mais de 125 mil pessoas trabalhando no segmento.

Os dados exemplificam a importância do vestuário na sociedade e mostram a necessidade de buscar a evolução do negócio para manter bons patamares e continuar movimentando, positivamente, a economia brasileira. Nestes termos, a proposta deste estudo é mostrar como a Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Oportunities e Threats*) pode conseguir tal feito.

Através dessa técnica, criada há cerca de 60 anos, iniciativas simples como conhecer o público e a concorrência do negócio, capacitar os funcionários para a venda e fazer uso de novas tecnologias no empreendimento, passam a ser ações fundamentais para identificar a força e a fraqueza do negócio no local de atuação dele. Ao enxergar com clareza estes fatores, os resultados aparecem com naturalidade, visto que, os gestores começam a prevêê ou superar as ameaças e a entender ou colocar em prática ações para aproveitar as oportunidades. Compreender as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades é um passo importante para elevar o faturamento do empreendimento, aumentar a área de cobertura do produto e, conseqüentemente, levar a empresa ao crescimento: de micro para pequena, de pequena para médio, de médio para grande porte.

O empreendimento objeto desse estudo é de pequeno porte e atua em Minas Gerais. Ele busca satisfazer seus consumidores com uma gama de vestimentas, vendidas no atacado e varejo, tanto na loja física quanto por meios virtuais. A empresa está consolidada no mercado, porém, não tem um departamento especializado para implantação do planejamento estratégico, apesar de reconhecer a necessidade para melhorar a atuação e

buscar a expansão. Os gestores também não conhecem plenamente os próprios ambientes interno e externo aos quais estão suscetíveis.

2. OBJETIVOS

Os objetivos almejados na realização desse estudo, são apresentados a seguir:

2.1. Objetivo geral

Analisar a utilização da Matriz SWOT em um empreendimento de pequeno porte do setor têxtil.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar a atratividade do segmento de vestuário no Brasil;
- Identificar as dificuldades das Micro e Pequenas Empresas no Brasil;
- Mostrar a importância do Planejamento Estratégico;
- Mostrar a contribuição da técnica da Matriz SWOT;
- Elaborar um diagnóstico, da empresa em questão, baseado no Planejamento Estratégico;
- Identificar pontos fortes e pontos fracos da empresa em estudo;
- Realizar análise ambiental da empresa em estudo, levantando ameaças e oportunidades;
- Analisar comparativamente cenários, levando em consideração as informações da Matriz SWOT;
- Mostrar quais são os tipos de ambiente que podem interferir no desempenho da empresa em questão;
- Indicar soluções para aprimorar o cenário atual do empreendimento;

Este trabalho tem o intuito de mostrar como a matriz SWOT pode ser utilizada em empreendimentos de pequeno porte no setor têxtil no Brasil

3. METODOLOGIA

Este trabalho é uma pesquisa participativa realizada em, 2019, em um empreendimento de pequeno porte no setor têxtil em Minas Gerais. Com diversos fornecedores de produtos, possui uma gama de vestimentas que são vendidas no atacado e no varejo através de loja física e pela internet – *site, Instagram* ou *WhatsApp*.

Com o objetivo de analisar os dados, obtidos em conversas informais com profissionais da área e em experiência profissional obtidas pelo autor, no setor, e criar diretrizes para estabelecer estratégias que visam o desenvolvimento do empreendimento, foram utilizados os princípios da Matriz SWOT como norteador para absorver as informações importantes da empresa.

Em visitas semanais, durante três meses, o processo de operação do empreendimento foi acompanhado, sendo ele composto por compra, conferência, etiquetagem, armazenamento, estoque e venda dos produtos. A rotina operacional do empreendimento foi identificada e acompanhada, sem que fosse promovida nenhuma alteração da realidade ou julgamento. Houve conversas informais, durante essas visitas semanais, com os diversos colaboradores e a aplicação de questionários específicos podem ser um ponto de melhoria da metodologia no futuro. Além disso, foram acessados os relatórios de produtos, o fluxo de clientes, as informações financeiras e a abrangência de venda. Com a experiência profissional obtida, com os dados em mãos e o *feedback* de cada funcionário, foi estabelecido para cada setor da Matriz SWOT uma série de pontos negativos do empreendimento, para descobrir as reais dificuldades dele. Posteriormente, foi traçado as possíveis melhorias para alavancar a empresa baseadas em propostas e recomendações.

Ao analisar os ambientes do empreendimento, evidenciou-se a necessidade de aprimoramento profissional dos colaboradores, desta forma, indicou-se treinamento para desenvolver a forma de abordagem, aprender a fidelizar clientes e aumentar as vendas. Passaram, também, por uma capacitação pessoal para aumentar o engajamento com a equipe e estabelecer motivações para exercer suas funções com mais resultados. Como não existe um departamento estratégico específico na empresa, os proprietários buscam melhorar o desempenho dos funcionários para suprir essa necessidade do negócio.

O objetivo é transformar o empreendimento de vestuário em uma referência do segmento em Minas Gerais, e os gestores estão focados em modernizar o modelo

administrativo, estimular a relação dos colaboradores com o público-alvo e ampliar o empreendimento com filiais ou franquias.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão da literatura permite a fundamentação teórica sobre o tema abordado nesse estudo, com o intuito de aprofundar os conhecimentos para a realização dos objetivos propostos.

4.1. A importância do setor de vestuário para a economia brasileira

As roupas, mais do que vestimentas, são uma expressão cultural e comportamental de dada época e lugar. Ela se relaciona com a linguagem verbal, com a religião, com o sexo, com o grupo social e os gostos pessoais de quem a usa. No Brasil, o modismo – tendência de comprar o que todos usam – faz com que a moda seja livre e democrática, fazendo com que esteja muito ligada à aparência.

É importante destacar que, como esclarece Kontic (2002), desde a década de 1920, o vestuário é um pilar da economia brasileira, quando já representava o terceiro maior setor industrial (atrás da indústria alimentícia e têxtil), constituindo quase 15% das empresas e 11% do pessoal ocupado. No entanto, o autor explica que, apesar da sua relevância, até a década de 1950, a indústria de vestuário era composta, apenas, por pequenas oficinas semiartesaniais de costura e por costureiras autônomas que satisfaziam apenas as demandas locais.

A urbanização e as imigrações para os grandes centros, que estavam em formação, fizeram com que começasse um movimento de estruturação da indústria desses artigos. Em 1980, o setor já havia se consolidado e teve seu auge: 44% dos empregados paulistas no vestuário estavam em empresas com mais de 100 funcionários. (KONTIC, 2002).

Na atualidade, o Brasil é referência internacional no segmento. Conforme dados do portal de estatísticas Statista, pesquisa realizada em 2016, mostra que o país ocupava o 5º lugar mundial no mercado de moda, em 2012, com faturamento aproximado de US\$ 55 bilhões. A estimativa para 2025 era de US\$ 100 bilhões, com uma taxa de crescimento de 82% e uma média de 4,7% ao ano. Considerando os países com maior potencial para crescimento em 2025, o Brasil pode ocupar o quarto lugar no ranking. (OLIVEIRA, 2017). Veja a Figura 1.

FIGURA 1 – Mercado de moda mundial (projeção 2012/ 2025 – US\$ bi)

	Região	2012	Projeção 2025	Crescimento projetado (2012-2025)
1	EU-27	350	440	26%
2	United States	225	285	27%
3	China	150	540	260%
4	Japan	110	150	36%
5	Brazil	55	100	82%
6	India	45	200	344%
7	Russia	40	105	163%
8	Canada	30	50	67%
9	Australia	25	45	80%

	Região	2012	Projeção 2025	Crescimento projetado (2012-2025)
1	India	45	200	344%
2	China	150	540	260%
3	Russia	40	105	163%
4	Brazil	55	100	82%
5	Australia	25	45	80%
6	Canada	30	50	67%
7	Japan	110	150	36%
8	United States	225	285	27%
9	EU-27	350	440	26%

Fonte: OLIVEIRA (2017)

Apesar de os dados mostrarem a importância e estabilidade do segmento, segundo o último relatório “Sobrevivência das Empresas no Brasil”, realizado em 2016 pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), apenas 79% das empresas varejistas de vestuário e acessórios sobrevivem após o segundo ano de atividade. A taxa de sobrevivência de atacadistas é ainda menor, aproximadamente 54%. A instituição aponta a falta de planejamento, de capacitação e de gestão como as três principais causas da mortalidade de empresas no país (SEBRAE, 2016).

Além do mais, segundo a Associação Brasileira do Vestuário (Abravest), 97% do total de empresas do segmento, se classificam como MPEs (Micro e Pequenas Empresas). Todavia, enfrentam dificuldades até maiores do que grandes empresas, devido à falta de recursos financeiros ou de conhecimento das ferramentas de administrativas que auxiliam na gestão (SCHWANKE, 2008).

4.2 Micro e Pequenas Empresas: dificuldades enfrentadas

Drucker (2003) afirma que existe um desafio ao enquadrar a dimensão das empresas porque elas têm o tamanho da estrutura administrativa que necessitam. Mas, na legislação

brasileira, essa classificação se dá por dois fatores: faturamento anual e quantidade de funcionários. A lei geral que regulamenta o termo na Constituição Federal (pela lei nº. 123/2006), adota a classificação como demonstrada no Quadro 1.

QUADRO 1: Classificação das empresas segundo faturamento bruto anual

Porte	Faturamento
Microempresa	Até R\$ 360 mil
Empresa de pequeno porte	Entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões
Empresa de médio porte	A partir de R\$ 4,8 milhões

Fonte: Sebrae (2018)

No que diz respeito à quantidade de funcionários, há a seguinte classificação, como exemplificado no Quadro 2:

QUADRO 2: Classificação das empresas segundo número de funcionários

Porte	Indústria	Comércio e serviços
Microempresa	Até 19 pessoas	Até 9 pessoas
Empresa de pequeno porte	De 20 a 99 pessoas	De 10 a 49 pessoas
Empresa de médio porte	De 100 a 499 pessoas	De 50 a 99 pessoas
Empresa de grande porte	A partir de 500 pessoas	A partir de 100 pessoas

Fonte: Sebrae (2020)

As MPEs representam cerca de 98,5% do total de empresas do país e respondem por 27% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, segundo o Sebrae. Conforme levantamento do Ministério da Economia, até abril de 2019, o país tinha mais de 13 milhões de empresas optantes pelo Simples Nacional – regime tributário que comporta às MPEs.

Apesar de possuírem até 99 funcionários, as MPEs também são importantes na geração de empregos. Observe na Tabela 1, os dados retirados de levantamentos do Sebrae, baseados no Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), do Ministério da Economia, nos últimos três anos.

TABELA 1 – Emprego formal no Brasil

Ano	Gerado por MPE	Gerado por GME
2018	578.359	- 51.383
2019	731.384	- 88.127
2020	293.195	- 193.879

Fonte: Adaptado Sebrae (2020)

Apesar do potencial de geração de renda e emprego, muitas são as dificuldades encontradas para a manutenção dos pequenos negócios. Roratto, Dias e Alves (2017) pontuam que *“são vários os fatores que provocam uma vida efêmera: a opressão das grandes empresas, limitações do mercado, dificuldades na obtenção de recursos financeiros, o gerenciamento do capital de giro, a carga tributária elevada”*. Essas são as mesmas dificuldades citadas por Pandolfo e Veloso (2002), que acrescentam a inadimplência.

No entanto, além de tributações e burocracias, a falta de habilidades técnicas e conceituais dos gestores e a infraestrutura insuficiente dos empreendimentos também são fatores determinantes para o insucesso de muitas MPEs, segundo Mehralizadeh e Sajady (2005). Outro ponto de fragilidade é a desorganização para momentos de crise, como oscilação da economia e estagnação do mercado. O Sebrae elucidava que os comerciantes ficam desestabilizados quando há a evasão de clientes e redução das vendas, visto que mantêm o estoque e não conseguem resgatar o comprador.

Diante da diversidade de impasses, é certo que a aplicabilidade do Planejamento Estratégico gera melhor desempenho e sobrevivência dos pequenos negócios. Mendonça (2017) destaca que, sem as ferramentas certas para gestão e a organização empresarial, muitos negócios declinam antes mesmo de se ascenderem.

4.3. Planejamento Estratégico

Para falar de Planejamento Estratégico, e a importância dele, primeiro é necessário entender o significado dos termos “planejar” e “estratégia”. No dicionário, “planejar” é “definir antecipadamente um conjunto de ações ou intenções”, ou seja, fazer um plano.

Chiavenato (2008) concorda e, em suas palavras, pontua que é *“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”*. Em um conceito mais profundo, o autor ainda reforça que o planejamento no meio comercial deve anteceder qualquer atuação no empreendimento. Ou seja, o êxito existe, apenas, se a administração planejar os caminhos necessários.

No que tange a estratégia, o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa é sucinto: *“trata-se de uma combinação engenhosa para conseguir um fim”*. Em outras palavras, é um plano. Nestes termos, Henry Mintzberg (2007) entende que, por essa definição, duas características são essenciais: as estratégias são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas de forma consciente e proposital.

Em um conceito mais específico, Fernandes e Berton (2005) colocam que estratégia empresarial *“é o conjunto de grandes propósitos, objetivos, metas, políticas e planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização”*. A partir das definições, chega-se à conclusão de que planejar e estratégia são ações complementares: a primeira é elaborar o plano, a segunda é o próprio plano para chegar ao objetivo final.

Assim, o Planejamento Estratégico deve ser o estudo e a análise das decisões a serem adotadas. Oliveira (2009) afirma que, o planejamento estratégico é um processo administrativo, no qual, precisa de uma sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida, de um otimizado grau de interação com os fatores externos e de uma atuação inovadora e diferenciada. Para funcionar, a metodologia deve estar financeiramente e estruturalmente dentro das limitações da organização. Além disso, como afirma Ângelo e Silveira (2003), precisa atender às demandas do mercado e às necessidades dos consumidores.

Existem diversas esferas de aplicabilidade do Planejamento Estratégico dentro de uma organização, dentre elas, a Matriz SWOT. Vale ressaltar que o objetivo de todas elas é delinear o futuro. Mas, independentemente de qual seja, não deve limitar somente a elaboração de estratégias e execuções. É essencial analisar as consequências da ação. Como orienta Sutherland (2014), inspeções e avaliações devem ser realizadas para detectar a necessidade de aplicar melhorias ao processo. Afinal, como disse o filósofo Aristóteles, a finalidade da estratégia é a vitória (MAXIMIANO, 2000).

4.4. A importância do Planejamento Estratégico para as MPEs

O Planejamento Estratégico disponível em suas diversas ferramentas é muito importante para as empresas traçarem seus objetivos e identificar os caminhos para colocá-los em prática. Porém, para as MPEs, a implantação é difícil. Segundo Miranda (2005), geralmente, os pequenos negócios não estão estruturalmente planejados para abrir as portas, o que inclui não estabelecer as metas para o empreendimento. Essa ausência, ocasiona prejuízos, perdas de oportunidades de crescimento e, até a falência precoces.

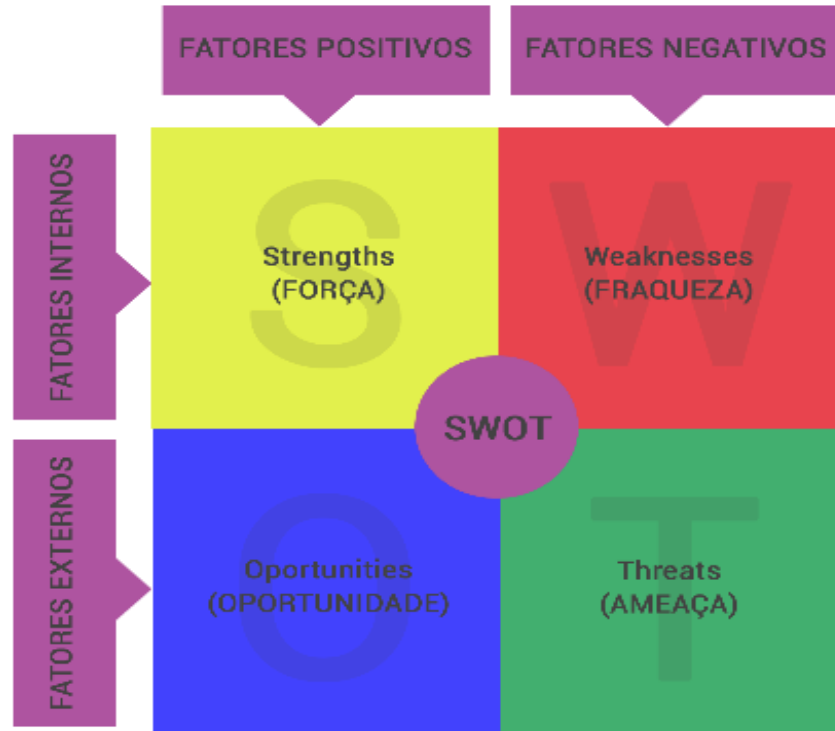
Miranda e Ribeiro (2010) acreditam que a estruturação e a execução do planejamento estratégico, aumentam a probabilidade das MPEs em alcançarem o sucesso e a longevidade. Posição defendida pelo Sebrae (2018), visto que, os próprios funcionários nivelam suas expectativas nas projeções da organização em que trabalham. Conforme a instituição, a frustração gera falta de engajamento, perda de produção e alta rotatividade de colaboradores.

Rolloff (2008) também concorda que o Planejamento Estratégico contribui para o crescimento dos pequenos empreendimentos, dando visão da sua atual posição no mercado e oferecendo a oportunidade de traçar onde se quer chegar. Assim, é possível mensurar resultados, elevando os pontos fortes e reduzindo as fraquezas. O crescimento e fortalecimento das MPEs são de suma relevância para o desenvolvimento socioeconômico do país, é, por isso, que o Planejamento Estratégico deve ter caráter prioritário.

4.5. Matriz SWOT

Com a necessidade da realização do Planejamento Estratégico é possível vislumbrar a aplicação da Matriz SWOT. O sistema criado nos Estados Unidos, na década de 1960, é amplamente utilizado para desenvolver e entender uma organização. Para esclarecer, a sigla diz respeito às primeiras letras de palavras do idioma americano, como mostra a Figura 2.

FIGURA 2: Matriz SWOT



Fonte: Adaptado ALMEIDA (2016)

Conforme Hofrichter (2017), trata-se de uma ferramenta de planejamento que ajuda a entender os pontos “fortes”, “fracos”, “oportunidades” e “ameaças” envolvendo uma empresa. As quatro palavras têm muitos significados e podem ser arranjadas de diferentes formas. Além de agregar valores positivos e negativos, na administração de um negócio também são aplicadas dentro do ambiente interno ou externo da empresa.

Ao coletar dados da empresa, se conhece plenamente a organização e há a indução de ações promissoras. Como coloca Serra, Torres e Torres (2004), apesar das limitações, a metodologia é um instrumento muito útil na organização do planejamento estratégico. Visto que, invocada por uma série de motivos, é capaz, entre outros, de melhorar a visibilidade da marca, atrair mais clientes, potencializar o atendimento, expandir a produção, aumentar o lucro e conhecer a concorrência.

Aprofundando, Hofrichter (2017) pontua que ao recolher informações, seja com a coleta de dados ou na abordagem com os colaboradores, é possível igualar as metas, programas e capacidades de uma organização, ou grupo, ao ambiente social em que esteja operando, visto que, esse é um processo para “*identificar onde você se acha forte e vulnerável*”.

Além disso, conforme Wriqth, Kroll e Parnell (2007), a análise SWOT possibilita que a corporação se posicione para tirar vantagem de oportunidades e evitar ou minimizar ameaças ambientais. Adicionalmente, a função primordial da Matriz SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos (SERRA; TORRES; TORRES, 2004). São essas avaliações que fazem saber como os ambientes se relacionam entre si e como afetam o empreendimento.

Entretanto, apenas listar as observações não é suficiente. A SWOT é um norteador que depende se o gestor quer agir ou não diante dela. As oportunidades existem, mas serão concretizadas apenas se existir uma ação. Assim como as ameaças podem ser descartadas se houver uma tática para tal. É por isso que Kotler (2000) sugere instruções para serem realizadas após a análise.

“Depois de ter realizado uma análise S.W.O.T., a empresa pode desenvolver metas específicas para o período de planejamento. Essa etapa do processo é denominada formulação de metas [...]. A transformação de objetivos em metas mensuráveis facilita o planejamento, a implementação e o controle.” (KOTLER, 2000, p.101)

Os autores Chiavenato e Sapiro (2003) relatam que a função da análise SWOT é realizar uma relação cruzada entre oportunidades e ameaças externas ao empreendimento, com seus pontos fortes e fracos. Essa intersecção resulta em uma matriz com quatro células, em que cada uma contém recomendações de direções a serem seguidas, conforme esquematizado na Figura 3.

FIGURA 3: Ambientes interno e externo na Matriz SWOT



Fonte: Projet - Empresa Júnior de Engenharia de Produção da UFOP (2018)

A análise SWOT não é resumida apenas nas repostas positivas que existem entre as forças e oportunidades ou nas repostas negativas, entre as fraquezas e ameaças. É necessário fazer uma relação cruzada, comparando forças e ameaças, assim como fraquezas e oportunidades. Mudam-se os polos, mas permanece a esfera interna e externa.

Nogueira (2014) ressalta que essa relação cruzada permite às empresas conhecerem os limites dos seus negócios. Ao transpassar oportunidades e fraquezas, será possível analisar o que pode ser melhorado, mesmo que não esteja ao alcance da organização. Diante disso, o autor esclarece que é importante almejar o crescimento do empreendimento e compreender sua capacidade de realizá-lo. O cruzamento entre as forças e ameaças, identifica as vulnerabilidades da empresa.

4.6. Análise de Ambientes

Analisar o ambiente do empreendimento é a base para qualquer transformação. Pagnoncelli e Vasconcelos Filho (2001) afirmam que esse estudo é um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que

afetam a performance da empresa. Isso porque, criteriosamente, os fatores positivos e os pontos de melhoria do empreendimento começam a ser listados. Como salienta Oliveira (1999), as empresas não podem se considerar imunes às ameaças do ambiente e, constantemente, devem rever suas estratégias, pois produtos podem ficar ultrapassados e concorrentes podem dominar o mercado.

A Matriz SWOT pondera de forma pertinente as influências do ambiente interno e externo. Neste pensamento, Oliveira (2009) explica que a análise do ambiente interno tem por finalidade pôr em evidência as deficiências e qualidades que a empresa possui, abrangendo desde o *marketing* da empresa, até questões como meio ambiente e estrutura. Já sobre a análise do ambiente externo, ele esclarece que corresponde ao levantamento de quais são as ameaças e oportunidades existentes fora das delimitações do negócio.

No entanto, vale considerar que não existe uma fórmula sobre quais fatores abordar, como destaca Antônio Cesar Amaru Maximiano (2000), quanto mais instável e complexo o ambiente, maior a necessidade do enfoque sistêmico e do planejamento estratégico. Segundo o autor, o conceito de ambiente e os fatores a serem considerados numa análise ambiental, variam de organização para organização.

4.6.1. Análise do Ambiente Interno

O ambiente interno diz respeito a tudo que está nas delimitações da empresa. Sendo assim, “força” está relacionada ao diferencial do empreendimento frente aos concorrentes e ao público consumidor e “fraqueza” são os pontos de melhoria. É nele que acontece a maioria das interações de trabalho, onde os processos ganham vida e as estratégias são criadas. É ao analisar esse ambiente que, segundo Barney e Hesterly (2011), realmente se identifica como funcionam as áreas e quais precisam de melhorias.

Como pontua Lopes e Silva (2011), após esse processo é possível adquirir vantagem competitiva, empregando e potencializando as forças da empresa com o intuito de melhorar a participação no mercado. Outra vantagem, é corrigir os erros e evitar prejuízos no negócio. (FERRELL e HARTLINE, 2009).

4.6.2. Análise do Ambiente Externo

O Ambiente Externo de uma empresa é o contexto em que ela existe e opera. Sendo assim, é composto por elementos que estão fora dos limites da organização. É por isso que Ruiz (2013) diz que é a análise desse ambiente que permite a identificação e compreensão das relações que existem entre a empresa e o ambiente ao seu redor, levando em consideração as ameaças e as oportunidades.

No dia a dia, surgem “oportunidades” para alavancar o negócio ou “ameaças” para dificultar o seu crescimento. Tudo depende da ótica do gestor e da forma como as decisões são colocadas em prática. Desta forma, estar fora dos limites da empresa, não se relaciona com pouca relevância. Pelo contrário, conforme Costa (2007), os princípios determinantes para o sucesso estão mais fora do que dentro do empreendimento. Isso porque existem no ambiente externo uma diversidade de fatores que podem afetar a organização, como os apresentados a seguir.

- Fator Demográfico

É através da percepção demográfica que é analisada a dinâmica populacional. É a partir dela que podem ser constatadas as mudanças sociais, como o envelhecimento da população, variação da afluência, composição étnica, distribuição geográfica e variação de renda. Dentro da administração, o fator demográfico faz parte de um ambiente que as organizações não podem influenciar, mas que são influenciadas direta ou indiretamente.

Para Ralph Hakkert (2005), o uso de informação demográfica é um dos elementos-chave na delimitação de áreas geográficas (ou grupos populacionais definidos segundo outros critérios) onde uma empresa poderá encontrar maior receptividade aos seus produtos ou para definir estratégias de *marketing* diferenciadas, segundo as características de distintos segmentos de mercado.

- Fator Sociocultural

As questões socioculturais influenciam as percepções, preferências, valores e condutas básicas da sociedade em relação ao empreendimento. Considerando que, como explica

Kotler e Armstrong (2007), é a sociedade que modela as crenças e os valores dos indivíduos.

Portanto, a cultura é flexível e a moda variável. Logo, é necessário realizar análise sobre o mercado alvo e criar estratégias totalmente focadas no que realmente tange ao consumidor, visto que, a fluidez no estilo de vida deve originar demandas novas e abordagens mercadológicas diferentes.

- Fator Político-legal

As decisões governamentais, sejam no âmbito federal, estadual ou municipal, podem afetar o funcionamento das empresas. Esse processo é chamado de fator político-legal e está relacionado, principalmente, a questões legislativas, como obrigações para conquistar alvará, taxas de juros e encargos trabalhistas. Como cita Chiavenato (2007) impedimentos legais intervêm nas estratégias empresariais.

Fatores adversos como de saúde pública também podem, mesmo que momentaneamente, interferir na rotina do negócio. A pandemia da Covid-19, iniciada em 2020, ocasiona o encerramento das atividades ou limita o número de consumidores com o objetivo de evitar aglomeração de pessoas. Além disso, passou-se a exigir uso de máscara sanitária em suas dependências e a oferecer álcool fator 70% para os clientes higienizarem as mãos. Mais do que um cuidado social, esse foi um protocolo obrigatório originários de câmaras legislativas e das administrações públicas.

- Fator Econômico

É o poder de compra da população que define índices positivos ou negativos para o mercado. Ao considerar o ambiente econômico, o empreendimento está ciente de que a economia tem estágios de depressão, recessão, recuperação e prosperidade. Chiavenato (2007) também cita como fatores importantes, a oscilação de preços no comércio, o balanço de pagamentos e as políticas monetárias e fiscais, que podem contribuir ou dificultar para que as empresas alcancem seus objetivos.

- Fator Tecnológico

A tecnologia tem, cada vez mais, feito parte da vida das pessoas e, nos negócios, essa necessidade não é diferente. Todas as empresas dependem de alguma ferramenta ou de algum conjunto de ferramentas tecnológicas para o seu funcionamento. E é o conhecimento para utilizar essas ferramentas, e as invenções que resultam em bens e serviços que, segundo Churchill e Peter (2000), constituem o ambiente tecnológico.

O fator tecnológico influencia na competitividade das empresas e é uma estratégia segura para garantir a sobrevivência e eficácia da organização. No entanto, em meio a tantas possibilidades, o uso não deve ser indiscriminado. Assim como coloca Silva e Fischmann (2002), para implantar com êxito uma tecnologia é preciso integrá-la na gestão do negócio, considerando que, adotá-la, é apenas uma variável de decisão estratégica e que é necessário ter consciência dos benefícios a médio e a longo prazo.

5. RESULTADOS

Ao coletar os dados e fazer a aplicação da Matriz SWOT, em uma análise crítica sobre o ambiente interno do empreendimento, uma série de percepções sobre “força” e “fraqueza” do funcionamento da empresa foram obtidos. Em um processo de organização, foi possível estabelecer quatro áreas primordiais do empreendimento em questão que, por vezes, aplica ações que estão dando certo e podem ser intensificadas, mas que, por vezes, falha em pontos que precisam ser desenvolvidos para que os níveis de venda aumentem. As áreas primordiais estão relacionadas com a estrutura, os fornecedores, o estoque e as vendas.

5.1. Estrutura

Destaca-se que o empreendimento, apresenta boa competitividade no mercado mineiro e tem credibilidade junto aos consumidores alvos. Apesar de ser referência no bairro em que está localizado e de sua boa estrutura física – espaçosa, exposição atraente de araras e decoração harmônica – o empreendimento está situado em uma região periférica, o que dificulta a visibilidade para possíveis clientes e não atrai moradores de bairros distantes e de municípios vizinhos. O estabelecimento possui câmeras, o que garante segurança para funcionários e público em geral.

Quanto aos colaboradores, percebe-se que são engajados e estão empenhados aumentarem sua produtividade. Os profissionais que estão na linha de frente das vendas, mostram-se capazes de realizar um contato inicial satisfatório com o cliente, mas, faltam a eles, técnicas para contornarem as objeções dos clientes e para um pós-venda satisfatório e que fidelize o comprador. Já os líderes são profissionais novos e sem muita experiência, que também não dispõem de técnicas, principalmente para delegarem tarefas e aproveitarem de forma eficiente as melhores qualidades de cada um dos colaboradores. Além disso, é inexistente um cronograma de atividades, que detalhe as tarefas de cada funcionário. Essa ausência os desmotiva, visto que, cria a sensação de estarem sobrecarregados e executando tarefas que não estão entre suas funções.

Outro ponto de melhoria é alta rotatividade de funcionários. Apesar de inicialmente motivados, poucos funcionários ultrapassam a marca de 12 meses no empreendimento. Isso

ocorre pela seleção equivocada dos perfis – muitos contratados não se adaptam ao cargo – e pela inexistência de um plano de carreira e, conseqüentemente, de crescimento profissional.

Na administração, documentos, como listas de estoque e produtos para compra, ainda são preenchidos manualmente e precisam passar por um processo de modernização. Em outra via, o empreendimento possui fortes parceiros comerciais. Constantemente, *influencers* digitais e modelos são contratados para usar e divulgar os produtos. Fotografias são feitas e vídeos são gravados para que as imagens possam ser divulgadas nas redes sociais do empreendimento e no perfil pessoal do contratado ou parceiro – estabelecimentos menores que consomem os produtos para revenda – e no *site*, gerando um bom engajamento com o cliente. Observe no Quadro 3, a força e fraqueza relacionadas a infraestrutura.

QUADRO 3: Estudo de caso - análise de ambiente interno relacionado a infraestrutura

ESTRUTURA		
Ambiente Interno	Força	Fraqueza
Experiência de mercado	X	
Localização		X
Estrutura física da loja	X	
Segurança do estabelecimento	X	
Colaboradores	X	
Liderança de equipes		X
Rotatividade de Funcionários		X
Comunicação interna		X
Parceiros comerciais (modelos, <i>influencers</i> , <i>freelancers</i>)	X	
Organização dos processos		X
Digitalização dos processos		X
Concorrência	X	

Fonte: Elaboração própria, 2021

5.2. Fornecedores

Os gestores viajam semanalmente para São Paulo (SP) – onde possui diversas lojas e grandes feiras de vestuário, com variedade e qualidade satisfatórias – para escolherem e buscarem peças que irão compor o catálogo da empresa. Desta forma, eles conseguem acompanhar as tendências, deixar a empresa sempre atualizada e com o estoque abastecido. A força que se estabelece nesse processo é de que os gestores conseguem ter acesso a diversos fornecedores, podendo adquirir produtos variados e com preços baixos. Entretanto, essa viagem interestadual semanal é desgastante, dispendiosa e não favorece o processo logístico do empreendimento.

Outro ponto importante a observar, é que a empresa não cria uma relação de fidelidade com os fornecedores e possui vários parceiros. Essa é uma decisão administrativa para que o empreendimento tenha liberdade de escolha e consiga, efetivamente, manter o estoque atual, com produtos que estão em alta e que atendam os interesses de seus clientes. No entanto, essa decisão faz com que se perca uma margem para negociação de valores e, apesar de conseguir preços baixos, não consegue acumular descontos nas mercadorias. Observe no Quadro 4, a força e fraqueza relacionadas ao produto.

QUADRO 4: Estudo de caso - análise de ambiente interno relacionado ao produto

FORNECEDORES		
Ambiente Interno	Força	Fraqueza
Quantidade de fornecedores	X	
Compra de produtos com preços baixos	X	
Relacionamento com fornecedores		X
Logística das compras		X
Variedade de produtos	X	

Fonte: Elaboração própria, 2021

5.3. Estoque

O local onde o estoque fica armazenado é grande e comporta bem os produtos. No entanto, não há a organização necessária para que tenha um bom fluxo de mercadorias. Não existe ordem para armazenamento das peças; o número de produtos para a venda e o que consta em estoque, por vezes, são incompatíveis; os funcionários não possuem ferramentas sistematizadas para facilitar o planejamento e controle do estoque e não estão capacitados tecnicamente para melhorar esse processo.

Os produtos adquiridos nas lojas e grandes feiras de São Paulo são ensacados e transportados por uma empresa terceirizada, que faz a entrega. Como chegam mercadorias para uma semana de vendas, o grande volume e a desorganização dos produtos fazem com que quase toda a equipe interna do empreendimento seja mobilizada e, ainda assim, não consiga fazer um trabalho eficiente de conferência e organização.

Os estoquistas são limitados a fazerem a etiquetagem e alocarem os produtos na prateleira, sem nenhum critério lógico de disposição das peças nas prateleiras e sem realizar a conferência sobre a integridade do produto. Esse processo faz com que unidades não sejam encontradas, por mais que esteja disponível no sistema, e peças defeituosas estejam em estoque. A venda de produtos que não estejam na condição ideal para a venda gera cancelamento de compras já realizadas e, conseqüentemente, descontentamento do cliente e avaliação negativa sobre a marca. Observe no Quadro 5 a força e a fraqueza relacionadas ao estoque.

Quadro 5: Estudo de caso - análise de ambiente interno relacionado ao estoque

ESTOQUE		
Ambiente Interno	Força	Fraqueza
Tamanho físico do estoque	X	
Organização do estoque		X
Planejamento e controle do estoque		X

Fonte: Elaboração própria, 2021

5.4. Vendas

Os colaboradores são simpáticos, dinâmicos e são educados com os clientes. Entretanto, não conseguem converter o atendimento em venda. É nítido que precisam fazer mais abordagens do que a média, para que possam atingir suas metas. A falta de técnica para contornar as objeções dos possíveis compradores e aumentar a fidelidade dos clientes, diminui o potencial de lucro da empresa e torna a relação pós-venda precária.

Como as mercadorias são compradas em grandes quantidades, os gestores conseguem comprar os produtos com preço reduzido e repassar para o cliente um produto atrativamente barato. Além disso, o empreendimento dispõe de variedade de peças, tamanhos, cores e tecidos, o que agrada a nichos diferentes do público. Apesar dos pontos de melhoria, a empresa possui bom resultado na loja física, concluindo vendas significativas e conseguindo um faturamento satisfatório. A logística para que os produtos comprados pelos meios digitais, cheguem até o cliente, é eficaz. Diariamente os pedidos são separados e disponibilizados para a empresa terceirizada realizar a entrega. Desta forma a empresa consegue cumprir, ou até mesmo, antecipar o tempo de entrega estabelecido com o cliente.

A relação com a tecnologia pode ser mais bem explorada. Daniela Aline Hinerasky (2014, p.57) pontuou que as redes sociais expandiram possibilidades de mercado. Segundo a autora essas plataformas “*introduziram formas de consumir informação de moda atreladas a estratégias de relacionamento, tanto interativas quanto imediatas*”. Esse potencial é muito claro na rede social Instagram.

Apesar de utilizar a plataforma, a empresa expõe os produtos em imagens disponibilizadas por fornecedores, sendo que, contextualizá-las na realidade do empreendimento e criar produções próprias seria mais atrativo para os clientes. O setor *marketing* precisa de maior organização e os profissionais responsáveis não possuem funções claramente definidas. Há uma falha na elaboração de campanhas que realmente interajam com os consumidores e com possíveis futuros clientes.

O *site* da empresa apresenta elevado custo para operar, aproximadamente R\$ 40 mil ao ano, no entanto, movimenta apenas cerca de 1% do faturamento anual da empresa e tem um custo-benefício prejudicado. O *Instagram* tem sido uma ferramenta utilizada para exposição de peças, mas, possui um forte potencial para venda. Além disso, o *WhatsApp*

poderia ser utilizado como um canal de destaque para vendas, o que ainda não é realizado. O Quadro 6 apresenta a força e fraqueza relacionadas ao cliente.

QUADRO 6: Estudo de caso - análise de ambiente interno relacionado ao cliente

VENDAS		
Ambiente Interno	Força	Fraqueza
Planejamento de vendas		X
Atendimento ao cliente	X	
Taxa de conversão		X
Relacionamento com o cliente no pós-venda		X
Logística das vendas	X	
Eficácia do Preço	X	
Vendas na loja física	X	
Vendas na loja <i>online</i>		X
Setor de <i>Marketing</i>		X
Plataformas digitais		X
Visibilidade da marca	X	

Fonte: Elaboração própria, 2021

É possível observar que 48,4% dos quesitos abordados são destaques de “força” e a certeza de que a empresa atua em uma direção promissora. No entanto, uma parcela significativa, de 51,6%, mostra que alguns ajustes podem robustecer os resultados e elevar o patamar do empreendimento.

Ao considerar a metodologia de Matriz SWOT no empreendimento, foi possível listar observações importantes sobre as “oportunidades” e “ameaças” do ambiente externo ao qual podem afetá-lo. O brasileiro possui um perfil empreendedor e facilmente se interessa em abrir o próprio negócio, essa reação pode oportunizar investimentos em franquias de um empreendimento em expansão e que possui uma marca com reconhecimento. Outra observação importante é que a moda tem explorado cada vez mais a personalidade do indivíduo e consumir roupas, está muito mais ligado a autenticidade do que necessidade

básica. Essa mudança na percepção sobre se vestir gera oportunidades para o crescimento do setor de vestuário no Brasil

O governo atua no sentido de preservar e incentivar os empreendimentos de pequeno e médio porte no Brasil, que costumam ter vantagens fiscais em políticas públicas, com redução de juros e acordo de dívidas ativas. Essa é uma oportunidade que influencia o mercado e favorece o aquecimento econômico. Por outro lado, o aumento de impostos e a criação de taxas extras é uma grande ameaça para qualquer negócio.

Mudanças culturais e de comportamento também podem influenciar diretamente nos setores da economia, inclusive no de vestuário. O aparecimento de uma tendência, baseada na popularização de um estilo musical, por exemplo, pode interferir nos desejos pessoais dos clientes e fazer com que todo o estoque de uma empresa perca a utilidade, ameaçando o faturamento do empreendimento. Outra ameaça é a mão de obra desqualificada. Esse é um problema no Brasil e faz com que empreendedores reduzam as exigências para a contratação e, conseqüentemente, não consigam o resultado esperado do colaborador na função a qual foi contratado. Por fim, a expansão inesperada de concorrentes e o aparecimento de empresas com o mesmo nicho pode dividir consumidores e ocasionar perdas. O Quadro 7 apresenta um resumo da análise do ambiente externo.

QUADRO 7: Estudo de caso - análise de ambiente externo

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">- Desenvolvimento do mercado de franquias no Brasil- Ampliação do <i>e-commerce</i>- Crescimento do setor de vestuário- Incentivos fiscais e econômicos- Juros mais baixos- Expansão empresarial	<ul style="list-style-type: none">- Expansão de concorrentes- Aparecimento de novos concorrentes- Oscilações econômicas- Mudanças culturais e no comportamento social- Baixa qualificação da mão de obra no Brasil

Fonte: Elaboração própria, 2021

As oportunidades e as ameaças não são características comparativas. As ações relacionam-se com os desafios que devem ser superados ou conquistados para que as metas sejam alcançadas, segundo as interferências externas do ambiente na empresa. A análise comparada dos dados coletados permite visualizar as estratégias propostas a partir da Matriz SWOT e traçar um plano de ação para que o empreendimento em questão,

efetivamente, consiga melhorar o seu desempenho, aumentando seu faturamento e número de funcionários, alterando, assim, a classificação de pequeno porte, para empresa de médio porte.

As forças identificadas através do estudo da Matriz SWOT são fundamentais para que a empresa esteja preparada para aproveitar as oportunidades do ambiente externo, conforme o Quadro 8.

QUADRO 8: Estudo de caso - análise cruzada de força e oportunidade

	Força	x	Oportunidade
A	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento ao cliente - Estrutura física - Segurança do estabelecimento - Parceiros comerciais (modelos, <i>influencers</i>, <i>freelancers</i>) - Logística das vendas 	↔	- Crescimento do setor de vestuário
B	<ul style="list-style-type: none"> - Variedade de produtos - Reposição de estoque 	↔	- Ampliação do <i>e-commerce</i>
C	<ul style="list-style-type: none"> - Eficácia do Preço 	↔	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivos fiscais e econômicos - Juros mais baixos
D	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência - Experiência de mercado - Vendas na loja física - Visibilidade da marca 	↔	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento do mercado de franquias - Expansão empresarial

Fonte: Elaboração Própria, 2021

As ponderações e sugestões de melhorias a partir da análise entre força e oportunidade estão descritas abaixo:

- Cruzamento A

A dedicação dos vendedores em entender a necessidade do cliente e a aparência do estabelecimento são pontos fortes da empresa. O bom atendimento transmite ao consumidor segurança e confiança no serviço prestado, aumentando a credibilidade do empreendimento e enaltecendo a sua imagem. Em paralelo, a beleza da estrutura física, a segurança, a organização dos produtos e a higiene do lugar, transmitem ao cliente aconchego, o que é muito positivo. A sugestão para os proprietários é para que explorem a identidade da empresa para aproveitarem o possível crescimento do setor de vestuário no Brasil e efetivamente fazer da marca uma referência em moda em Minas Gerais. Para essa campanha, é recomendado que envolvam os parceiros da empresa, principalmente, as personalidades influentes do meio digitais.

- Cruzamento B

A reposição semanal de estoque garante a empresa competitividade, porque faz com que tenha produtos variados e atuais. A sugestão para os proprietários é para utilizarem essa vantagem para buscarem novos nichos comerciais, inclusive, para os consumidores *online*, que não gostam de ir à loja física ou que moram em outras cidades. Melhorar o *site* e potencializar o atendimento no *WhatsApp*, pode trazer resultados positivos para as vendas e dar ainda mais visibilidade para a empresa.

- Cruzamento C

Os incentivos fiscais e econômicos não devem ser apenas uma margem para aumentar os índices de lucro. São, principalmente, uma oportunidade para investimentos e apostas em estratégias. Desta forma, a sugestão para os proprietários é que sejam organizadas campanhas de redução do preço dos produtos para atrair e fidelizar novos consumidores.

- Cruzamento D

Dado o desempenho do empreendimento e do desejo de expansão dos proprietários, uma boa estratégia é realizar uma expansão empresarial criando uma filial e, futuramente, após a organização dos processos do empreendimento, é possível aproveitar o desenvolvimento do mercado de franquias no Brasil e franquiar o negócio. Aproveitam-se as experiências adquiridas, utiliza-se da reputação construída e da fidelização de clientes, para explorar outros lugares, aumentar a visibilidade da marca e conquistar novos consumidores.

Fraquezas identificadas através do estudo da Matriz SWOT devem ser corrigidas para que sejam aproveitadas as oportunidades do ambiente externo, conforme o Quadro 9.

QUADRO 9: Estudo de caso – análise cruzada de fraqueza e oportunidade

	Fraqueza	x	Oportunidade
E	<ul style="list-style-type: none"> - Setor de <i>Marketing</i> - Plataformas digitais - Relacionamento com o cliente no pós-venda - Vendas na loja <i>online</i> 	↔	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliação do <i>e-commerce</i> - Crescimento do setor de vestuário
F	<ul style="list-style-type: none"> -Relacionamento com os Fornecedores - Logística das compras - Liderança de equipes - Comunicação interna - Organização dos processos - Digitalização dos processos - Planejamento e controle do estoque - Organização do estoque 	↔	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento do mercado de franquias - Expansão empresarial
G	<ul style="list-style-type: none"> - Localização 	↔	<ul style="list-style-type: none"> - Juros mais baixos - Incentivos fiscais e econômicos

Fonte: Elaboração própria, 2021

As ponderações e sugestões de melhorias a partir da análise entre fraqueza e oportunidades estão descritas abaixo:

- Cruzamento E

Com o crescimento do mercado eletrônico, a visibilidade da marca é essencial. Por isso reforça-se a necessidade de utilizar o *site* e as redes sociais do empreendimento para intensificar a visibilidade da marca e gerar maior faturamento. A sugestão para os proprietários, é que aumente investimentos no setor de *Marketing* para estabelecer campanhas publicitárias e estratégias junto aos vendedores e atendentes virtuais. Também é preciso contratar novos colaboradores ou redirecionar parte da equipe de vendas para as plataformas alternativas de vendas e prepará-los para estabelecer uma relação personalizada com os clientes.

- Cruzamento F

Para que a expansão empresarial ocorra e permita a possibilidade de criação de filiais ou franquias, é preciso que todo o funcionamento interno do empreendimento esteja estruturado e padronizado, com processos e atividades bem definidos em cada um dos setores da empresa. Os líderes e demais colaboradores precisam saber quais os deveres têm dentro do empreendimento para que possam executá-los com precisão e serem cobrados por isso, acelerando, assim, as tomadas de decisões.

Necessariamente, é propício que se anule a dependência dos gestores se deslocarem até São Paulo semanalmente, pois o sistema de compras não pode depender somente de viagens presenciais e precisa ser automatizado. Sugere-se o estabelecimento de um relacionamento com fornecedores, para que os produtos sejam escolhidos de forma mais prática e cheguem à empresa com a mesma periodicidade ou, até, em duas ou três vezes por semana. Neste novo formato, outros benefícios podem ser observados, como a redução dos gastos com viagens e o aumento do poder de barganha com estes fornecedores. É importante ressaltar, também, que a conferência destes produtos precisa acontecer assim que eles chegam ao estoque, e não após a venda, como tem ocorrido.

- Cruzamento G

Apesar do empreendimento estar instalado em uma área periférica, existe uma clientela que sustenta a sua autonomia. A sugestão para os proprietários é continuar a gerar valor na marca, por meio do bom atendimento, do preço atrativo dos produtos e do aprimoramento administrativo. Além disso, é possível explorar melhor o espaço do empreendimento, promovendo pequenos eventos, inclusive com a presença de modelos e *influencers*, que podem ser um atrativo a mais para os clientes. Em momentos de crise, como o vivenciado na pandemia da Covid-19, é possível utilizar das facilidades de crédito e redução de juros e impostos que o governo concede, através de programas personalizados.

As forças identificadas através do estudo da Matriz SWOT são fundamentais para que o empreendimento se resguarde de possíveis ameaças, conforme o Quadro 10.

QUADRO 10: Estudo de caso – análise cruzada de força e ameaça

	Força	x	Ameaça
H	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência - Estrutura física - Atendimento ao cliente - Colaboradores - Venda na loja física - Visibilidade da marca - Parceiros comerciais (modelos, <i>influencers</i>, <i>freelancers</i>) - Logística das vendas 	↔	<ul style="list-style-type: none"> - Expansão de concorrentes - Aparecimento de novos concorrentes
I	<ul style="list-style-type: none"> - Variedade de produtos - Reposição de estoque 	↔	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças culturais e no comportamento social
J	<ul style="list-style-type: none"> - Experiência de mercado - Eficácia do Preço - Quantidade de fornecedores - Compra de produtos com preços baixos 	↔	<ul style="list-style-type: none"> - Oscilações econômicas

Fonte: Elaboração própria, 2021

As ponderações e sugestões de melhorias a partir da análise entre força e ameaça estão descritas abaixo.

- Cruzamento H

A empresa possui uma série de pontos positivos que mostram como é competitiva no mercado mineiro: visibilidade da marca, número de vendas, faturamento, estrutura física, parceiros. No entanto, é preciso aprimorar constantemente os processos e conquistar fidelidade dos clientes, a fim de manter-se como uma empresa bem-sucedida. A sugestão aos proprietários é que os funcionários sejam estimulados a realizarem cursos e treinamentos, tenham metas e busquem sempre um atendimento personalizado. Por outro lado, também é interessante ter o *feedback* dos clientes, abastecê-los com campanhas publicitárias atrativas evitando, assim, de perdê-los para os concorrentes.

- Cruzamento I

A moda não é constante, acompanhando as mudanças culturais e comportamentais da sociedade. Desta forma, a sugestão para os proprietários é realizar pesquisas constantes sobre as tendências para que consiga manter produtos e estoques que realmente atendam aos interesses dos clientes. Caso efetivem a automatização das compras com o melhor relacionamento com os fornecedores, os proprietários poderão dedicar-se ainda mais em acompanhar as novidades, em modelos, tecidos, cores e formas. Também é importante que o setor de *marketing* esteja atendo e produza conteúdo que atenda aos diferentes nichos do público.

- Cruzamento J

A experiência no mercado e a competitividade no preço fazem com que a empresa consiga estabelecer estratégias para não ficar vulnerável às oscilações econômicas. É importante que os proprietários estabeleçam junto com as suas lideranças ações emergenciais que instiguem o consumo. Também é essencial que a empresa reserve um

capital emergencial, oriundo de uma parcela do faturamento do empreendimento, para que possa ser utilizado em momentos conturbados.

As fraquezas identificadas através do estudo da Matriz SWOT são uma grande preocupação para o empreendimento, pois o deixa suscetível às ameaças do ambiente externo, conforme o Quadro 11.

QUADRO 11: Estudo de caso – análise cruzada de fraqueza e ameaça

	Fraqueza	x	Ameaça
K	<ul style="list-style-type: none"> - Plataformas digitais - Venda na loja <i>online</i> - Setor de <i>Marketing</i> - Relação com fornecedores - Comunicação interna 	↔	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças culturais e no comportamento social
L	<ul style="list-style-type: none"> - Relação com o cliente no pós-venda - Localização 	↔	<ul style="list-style-type: none"> - Expansão de concorrentes - Aparecimento de novos concorrentes

Fonte: Elaboração própria, 2021

As ponderações e sugestões de melhorias a partir da análise entre fraquezas e ameaças estão descritas abaixo.

- Cruzamento K

As plataformas digitais são uma tendência, mas demandam uma produção de conteúdo mais atraente que realmente traga informações de interesse do público e que esteja preparado para responder às suas necessidades. Para se aproximar do cliente e obter sua fidelidade, uma possibilidade é convidá-lo para realizar um cadastro, com nome, endereço, telefone e produtos preferenciais. Após essa primeira abordagem, manter o cliente atualizado sobre as novidades, promoções e eventos, permitindo estabelecer uma relação de confiança. Com o cadastro feito, também é possível buscar o *feedback* do atendimento e do produto, por meio de ligação telefônica ou mensagem no *WhatsApp*. A proximidade com o

cliente e o engajamento de ambas as partes, faz com que o empreendimento se atente às expectativas dos seus consumidores e acompanhe as mudanças comportamentais do seu público. Para não perder as tendências, melhorar a relação com os fornecedores também é fundamental, visto que eles não iriam se furtar em anunciar qualquer novidade prevista.

- Cruzamento L

Fidelizar e atrair clientes é o que mantém a credibilidade da marca e o negócio ativo. Para evitar a migração de compradores para empresas concorrentes, é preciso que os proprietários se atentem a estabelecer boas relações com os consumidores, independente do atendimento presencial. É preciso instigar o atendimento personalizado no *site*, redes sociais, telefone ou através de cadastramento. Esses locais podem ser sinalizados como uma opção para venda e, até mesmo, como para envio de conteúdos que venham a estabelecer uma relação com o cliente.

Com o diagnóstico traçado e a análise dos pontos positivos e negativos nas esferas interna e externa do negócio, foram listadas 17 propostas e a situação de cada uma delas, conforme o Quadro 12.

QUADRO 12: Propostas sugeridas

	PROPOSTAS SUGERIDAS	SITUAÇÃO
1	Modernizar o <i>site</i> e as redes sociais	Em processo e permanece relevante para a empresa
2	Promover treinamento da equipe de colaboradores	Foi ofertado um curso de vendas com foco em melhorar o desempenho dos colaboradores e apresentar técnicas da relação vendedor-cliente
3	Criar uma equipe específica para atendimento e vendas <i>online</i>	Em processo e permanece relevante para a empresa
4	Criar um roteiro de atendimento e acompanhamento aos consumidores nas plataformas digitais	O curso de vendas ofertado também auxiliou na criação desse roteiro
5	Desenvolver a equipe de <i>marketing</i>	Uma empresa terceirizada foi contratada para fazer o marketing do site e auxiliar a equipe já existente para potencializar as postagens no <i>Instagram</i> e a divulgação do empreendimento
6	Estabelecer metas de faturamento para os colaboradores	Os vendedores foram estimulados a alcançar um faturamento mensal
7	Inaugurar uma franquia ou filial	Em processo e permanece relevante para a empresa
8	Conquistar e fidelizar novos clientes	Em processo e permanece relevante para a empresa
9	Delegar aos líderes de equipes a organização e digitalização dos processos de cada setor da empresa, definindo de forma objetiva quais são as funções de cada um dos colaboradores	Em processo e permanece relevante para a empresa

	PROPOSTAS SUGERIDAS	SITUAÇÃO
10	Fazer a conferência das mercadorias e atualização de estoque no sistema	Foi criada uma bancada nos fundos da empresa para que seja realizada a triagem da chegada dos produtos, que serão conferidos, etiquetados, atualizados no sistema e estocados.
11	Manter estoque organizado e atualizado com as tendências de moda	Com o novo processo de conferência e triagem dos produtos o estoque se tornou mais organizado e deve continuar sendo atualizado diariamente
12	Criar fundo emergencial para momentos de crise	Em processo e permanece relevante para a empresa
13	Criar rede eficiente de comunicação entre os colaboradores	Em processo e permanece relevante para a empresa
14	Desenvolver relacionamento com os fornecedores para automatizar e facilitar a logística da chegada dos produtos, além de alavancar o poder de barganha	Em processo e permanece relevante para a empresa
15	Atualizar diariamente o cadastro dos clientes, com nome, endereço e produtos preferenciais com o objetivo de se ter um atendimento personalizado	Em processo e permanece relevante para a empresa
16	Criar de eventos e campanhas na loja física, com a presença das modelos e <i>influencers</i> , para estimular a visita de novos clientes	Em processo e permanece relevante para a empresa
17	Incentivar e ajudar a financiar cursos e treinamentos, todos os anos, para os colaboradores se desenvolverem	Em processo e permanece relevante para a empresa

Fonte: Elaboração própria, 2021.

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O diagnóstico sobre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças indica a necessidade de conhecer os processos de uma empresa para conseguir alcançar melhores resultados operacionais e financeiros. Foi possível perceber a importância do estabelecimento de propostas para que as ações efetivamente aconteçam. Tanto porque, a elaboração de um Planejamento Estratégico eficiente exige conhecimentos técnico, de mercado e organizacional.

O intuito deste trabalho foi demonstrar como a Matriz SWOT pode ser uma ferramenta útil para a elaboração de estratégias e a consolidação da expansão do empreendimento. A conclusão alcançada foi de que quatro propostas precisavam ser implementadas de forma emergencial, duas delas foram colocadas em prática e duas estão em processo de conclusão, detalhadas a seguir.

A primeira proposta que foi aceita e concluída relaciona-se ao estoque. Como é preciso manter o estoque sempre atualizado, conferindo a condição e as características dos produtos, como cor, tamanho, modelo e possíveis defeitos, o cadastramento de peças no sistema da empresa passou a ser uma tarefa específica para os colaboradores elencados. Além disso, foram instaladas bancadas para que seja possível fazer um processo de triagem e organização das peças, para otimizar o trabalho da equipe de venda e melhorar a experiência do cliente ao realizar a compra.

A segunda proposta colocada em prática foi a capacitação de colaboradores. A equipe de vendas foi convidada a participar de um curso em vendas, para adquirir técnicas de como se comunicar e para entender a necessidade do comprador. Nesse sentido, é preciso dar continuidade a esse treinamento para que os vendedores consigam utilizar de ferramentas para um pós-venda capaz de fidelizar e atrair o cliente a realizar uma nova compra, a acompanhar as redes sociais e a visitar o *site* para conferir os lançamentos e novidades da marca. O ideal é que capacitações sejam promovidas a cada ano.

A organização de processos é um objetivo extremamente importante, porque todos os processos precisam ser bem definidos, os colaboradores precisam saber quais são suas funções e possuir um cronograma sobre sua atividade diária. No entanto, apesar de os gestores reconhecerem sua necessidade ainda não conseguiram colocá-la em prática, apesar de estar em processo de implementação.

A segunda proposta que não foi colocada ainda em prática diz respeito à relação de confiança com os fornecedores. É preciso que se crie um relacionamento para reduzir a dependência das visitas presenciais para a escolha dos produtos para o catálogo do empreendimento. Além de diminuir gastos, essa dinâmica possibilita melhores condições de compra e pode diminuir a periodicidade da entrega de produtos e, conseqüentemente, o montante de mercadorias entregues por vez, facilitando, assim, a triagem e conferência das mercadorias.

A empresa analisada já possui potencial de venda e consolidação no mercado, no entanto, para que o negócio alcance as ambições de seus gestores de transformar a pequena, em média empresa, é essencial que essas quatro melhorias sejam efetivamente colocadas em prática.

Neste trabalho foi mostrado o grande potencial do empreendimento em ampliar seu faturamento, através de melhorias na relação com o cliente e os fornecedores. Também apresentamos formas para consolidar a marca e torná-lo, cada vez mais, uma referência no vestuário de Minas Gerais.

Como trabalho futuro, a realização de entrevistas e aplicação de questionários específicos para os funcionários e os clientes do empreendimento poderão ser ferramentas úteis para uma melhor coleta de dados. Sugere-se, também, a realização de um plano de ação com metas bem definidas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAVEST: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VESTUÁRIO. **Panorama Geral do Setor.** _____ . Disponível em <<https://abравest.org.br/site/abравest-2/panorama-do-setor>> Acesso em 10 mai. 2020.

ALMEIDA, André. **A análise SOWT no plano de negócios.** 14 mar. 2016. Disponível em <<https://businesspt.pt/wpbt/a-analise-swot/>> Acesso em 30 mai. 2020.

ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. **Varejo Competitivo.** São Paulo: Atlas, 2003.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S.. **Administração estratégica e vantagem competitiva:** conceitos e casos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico:** fundamentos e aplicações. 1. ed. 13^o tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** 4^a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento e Controle de Produção.** 2^a ed. Barueri, SP: Manole, 2008.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing:** criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **MPEs são responsáveis por fomentar a economia no país.** 26 ago. 2019. Disponível em <<https://cfa.org.br/ancoras-da-economia/#:~:text=Segundo%20o%20Servi%C3%A7o%20Brasileiro%20de,36%2C3%25%2C%20respectivamente>> Acesso em 20 nov. 2020

COSTA, Elierzer Arantes da. **Gestão Estratégica:** da empresa que temos para empresa que queremos. 2^a ed.. São Paulo: Saraiva, 2007

DRUCKER, P. **Práticas de Administração de Empresas.** São Paulo: Pioneira, 2003.

ESTRATÉGIA. in **Dicionário Priberam da Língua Portuguesa**. 2008-2020. Disponível em <<https://dicionario.priberam.org/estrat%C3%A9gia>> Acesso em 11 mai. 2020.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. 4ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

HAKKERT, Ralph. **Demografia de negócios**: campo de estudo, tendências e possibilidades. Texto apresentado no workshop Demografia de Negócios, Salvador: ABEP, 2005.

HINERASKY, Daniela Aline. O Instagram Como Plataforma De Negócio de Moda: dos “itbloggers” às “it-marcas”. **4ª Congresso Internacional de Comunicação e Consumo**. São Paulo, 2014.

HOFRICHTER, Markus. **Análise SWOT**: quando usar e como fazer. 1ª. ed. Porto Alegre: Revolução eBook, 2017.

JÚNIOR, Sebastião Jacinto. **Minas Trend tem boas projeções para o mercado de moda**. Fiemg. 11 abr. 2019. Disponível em <<https://www7.fiemg.com.br/noticias/detalhe/minas-trend-tem-boas-projecoes-para-o-mercado-de-moda>> Acesso em 10 mai. 2020.

KONTIC, Branislav. Redes Produtivas e Aprendizado da Industria do Vestuário da RMSP: espaço regional para políticas industriais. **II Encontro da Associação Brasileira de Economia Regional**. Anais FEA/USP. São Paulo, 2002.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

LOPES, E. L.; SILVA, D. **Modelos Integrativos do Comportamento do Consumidor: uma Revisão Teórica**. Revista Brasileira de Marketing, v. 10, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEHRALIZADEH, Y.; SAJADY, S. H., **Estudo de Fatores Relacionados ao Sucesso e Fracasso de Empreendedores de Pequenas Empresas Industriais com Ênfase em Seu Nível de Educação e Formação**. 17 mai. 2006. Disponível em <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=902045> Acesso em 10 jan. 2021.

MENDONÇA, Sandro Augusto Teixeira de. et al. **O Planejamento Estratégico Como Ferramenta: Um Estudo Sobre A Eficiência Das Micro E Pequenas Empresas Brasileiras**. Administração de Empresas em Revista, Curitiba, v. 16, 2017.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MIRANDA, Isabella Tamine Parra. A importância do Planejamento Estratégico para o crescimento das empresas. **Maringá Management: Revista de Ciências empresariais**. Maringá, SP, vol. 2, n. 1, p. 34-39, jan. – jun., 2005.

MIRANDA, Andrea Nataly Aguilar de; RIBEIRO, Hélio Alessandro: **A Importância do Planejamento Estratégico para Micro e Pequenas Empresas**. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia. São Gotardo, MG, n. 4. jul. – dez., 2011. Disponível em: <<http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoengenharia>> Acesso em 07 jul. 2021.

NOGUEIRA, C. S. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

OLIVEIRA, Bruno Abrantes. **O setor de moda brasileiro: Caso do Instituto Rio Moda**. Orientadora: Klitia Valeska Bicalho de Sá. 2017. 87 f. TCC (Graduação) – Curso de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em

<<http://repositorio.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10020444.pdf>> Acesso em 05 jan. 2021.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R.; **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 26ªed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELOS FILHO, P. **Construindo estratégias para vencer**: um método prático, objetivo e testado para o sucesso de sua empresa. 11ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

PANDOLFO, Maria S. M.; VELOSO, Paulo. Análise da mortalidade das micro e pequenas empresas e evidências para o município de Passo Fundo – RS. **Teoria da Evidência Econômica**. Rio Grande do Sul, vol. 8, n.14, p.77-95, mai. 2002.

PLANEJAR. in **Dicionário Priberam da Língua Portuguesa**. 2008-2020. Disponível em <<https://dicionario.priberam.org/planejar>> Acesso em 10 nov. 2020.

PROJET. **Matriz SWOT**: o que é, como aplicá-la e como ela pode te ajudar!. 09 mai. 2018. Disponível em <<https://www.projet.ufop.br/index.php/matriz-swot-o-que-e-como-aplica-la-e-como-ela-pode-te-ajudar/>> Acesso em 05 mai. 2020.

ROLLOFF, Jaqueline Paula. **Planejamento Estratégico**: O caso da Clínica de Balanças Melo Ltda. In: ROJO, Claudio Antônio (coord.). MBA Gestão Estratégica: coetânea de textos. Cascavel, PR: Assoeste, 2008. p. 139-144.

RORATTO, DIAS, ALVES. **Mortalidade em micro e pequenas empresas**: Um estudo de caso na Região Central do Rio Grande do Sul. 02 fev. 2017. Disponível em <<https://www.revistaespacios.com/a17v38n28/a17v38n28p27.pdf>> Acesso em 05 jun. 2020.

RUIZ, Roberto, **Gestão Estratégica**: uma análise da implementação em uma empresa de energia de grande porte. 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Fundação cultural Pedro Leopoldo, 2003

SCHWANKE, G. G. **O Planejamento Estratégico e sua importância na gestão de pequenas empresas.** 2008. Trabalho de conclusão (Graduação em Administração com ênfase em Comércio Exterior) – Faculdade Atlântico Sul Anhanguera Educacional, Pelotas, 2008.

SEBRAE. **Análise do CAGED** – Janeiro/ 2019. 2019. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Relatorio%20do%20CAGED%2001%202019.pdf>> Acesso em 25 de jul. 2021.

SEBRAE. **Análise do CAGED** – Dezembro/ 2019. 2019. Disponível em <<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/01/Relat%C3%B3rio-do-CAGED-12-2019.pdf>> Acesso em 25 jul. 2021.

SEBRAE. **Análise do CAGED** – Dezembro/ 2020. 2020. Disponível em <<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2021/02/Relat%C3%B3rio-do-CAGED-Dezembro-2020.pdf>> Acesso em 25 de jul. 2021.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** 2016. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>> Acesso em 10 mai. 2020.

SEBRAE. **O que é a Lei Geral.** _____. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anos-e-beneficia-milhoes-de-empresas,baebd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD>> Acesso em 10 mai. 2020.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

SILVA, A.L.; FISCHMANN, A.A.. A adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição. **Revista de Administração.** São Paulo, vol.37, n. 2, p. 6-16, abr. – jun., 2002

SOARES, Mariana. **Setor têxtil e de vestuário irá crescer nos próximos anos no país.** Agência Indusnet Fiesp. 26 jun. 2019. Disponível em <<https://www.fiesp.com.br/noticias/setor-textil-e-de-vestuario-ira-crescer-nos-proximos-anos-no-pais>> Acesso em 10 mai. 2020.

SUTHERLAND, Jeff **Scrum: A Arte de Fazer o Dobro do Trabalho na Metade do Tempo**. São Paulo: Leya, 2014.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. 1^a. ed. São Paulo: Atlas, 2007.