

FORMULAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DA MARGÊ ARMARINHOS COM. DE MIUDEZAS LTDA.

Diego Oliveira Santos ¹

RESUMO

O objetivo deste trabalho é desenvolver um plano de estratégico para uma empresa de pequeno porte com base em referenciais teóricos e modelos já existentes. Este trabalho de planejamento de longo prazo (estratégico) servirá para a empresa Margê Armarinho que atualmente apresenta uma notada redução em seus lucros e uma necessidade de profissionalização, embora esteja há anos no mercado. Para o atingimento do estudo proposto fora utilizado uma pesquisa qualitativa através do método de estudo de caso em que a partir da análise SWOT houve a elaboração do plano estratégico com um objetivo a ser atingido nos próximos 5 anos.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia; Planejamento Estratégico, Plano estratégico, Pequena Empresa.

¹ Bacharel em Administração
Faculdades Rio-Grandense- FARGS
E-mail: diego.oliveirasan@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A empresa estudada é uma loja de pequeno porte localizada no centro de Porto Alegre/RS que conta com 21 anos de existência e duas funcionárias. A Margê Armarinhos atua no ramo de miudezas e apresenta um ticket médio de R\$ 8,20. Nos anos de 2011 e 2012 a loja teve um crescimento no seu lucro de 13% e 9% respectivamente, no entanto o resultado apresentado no primeiro trimestre de 2013 representa o aumento de 2% no mesmo período do exercício anterior.

Dados de 2010 apontam que menos de 25% das microempresas não passam de seu primeiro ano de existência e 38,7% encerram suas atividades no segundo ano. A mesma pesquisa explana que há uma necessidade de um plano estratégico com o benefício de um maior engajamento dos funcionários, uma reflexão sobre o negócio em busca de crescimento, manutenção e oportunidades de melhoria. A seguir será apresentado um breve histórico da empresa estudada para melhor entendimento durante o trabalho proposto cujo tema é a formulação do plano estratégico.

1.1 HISTÓRICO E NEGÓCIO

A Margê Armarinhos é uma loja de pequeno porte, de cunho familiar, cujos produtos são conhecidos como “miudezas, aviamentos e armarinhos”, enfim, é o comércio de botões, linhas, tecidos, agulhas e todo o material que supre as necessidades de costureiras e pessoas com interesse similar.

Fundada em meados de 1992, localiza-se na Rua Riachuelo e hoje é considerada referência para seu público-alvo devido à diversidade dos produtos oferecidos, bem como a excelência do atendimento, onde sua localização é ponto fundamental para seus clientes. A loja foi inicialmente fundada por duas sócias: Margarida e Geslaine (origem do nome da loja) e somente uma atendente. Tal estrutura foi sustentada por aproximadamente cinco anos quando houve troca de uma das sócias.

Existe a necessidade de ressaltar que inicialmente havia um mercado maior que o atual, basta considerar, por exemplo, a procura por alfaiates, costureiras ou até mesmo o interesse para reparo ou confecção de uma roupa. Como este mercado encontra-se mais restrito hoje em dia, a loja passou a atender seus clientes, após a troca das sócias, com apenas duas pessoas.

Durante sua trajetória, a empresa passou por diversas mudanças seja por adaptações físicas como ordenamento de prateleiras e produtos em exposição, como também ocorreram mudanças consideráveis em seus estoques. No ano de 1997, a Arte Botões, uma loja especializada em botões e que dominava até então este segmento, e por isto considerada uma referência no mercado local (devido a sua vasta história e grande variedade), resolveu encerrar suas atividades, ofertando assim todo seu estoque a Margê.

Esta aquisição impactou imediatamente na estrutura da empresa em questão. O resultado esperado foi superado de maneira surpreendente. Todos os clientes que a Arte

Botões havia conquistado bem como a associação imediata de “variedade e qualidade” sobre o que abrange “botões” foram acrescentados à loja.

O público-alvo são as pessoas cujo interesse é o trabalho artesanal, o qual faixa etária e sexo são bem predominantes, pois se lida em sua maioria com pessoas do sexo feminino a partir dos quarenta anos. Tal “clientela”, em maior parcela, são moradores do bairro onde a loja situa-se, além de artesões, alfaiates, costureiras e pessoas que por necessidade utilizarão os produtos.

Os produtos ofertados nesta loja são de valores relativamente baixos, motivo pelo qual deve existir sempre uma quantidade mínima disponível e uma grande diversificação para pronto atendimento. Na sequência será apresentado o referencial teórico que servirá como base para o atingimento do objetivo proposto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta sessão tem por objetivo a apresentação de literaturas que abordam o teor desta pesquisa. Foram selecionados tópicos que preparam o confronto da teoria com a prática visando o melhor entendimento para aplicação do objetivo proposto e uma comparação entre modelos existentes.

2.1 A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER

Michael Porter consolidou sua condição de referência em planejamento estratégico com os livros: Vantagem Competitiva (1985) e A Vantagem Competitiva das Nações (1990). Nestes livros, o autor descreve três conceitos fundamentais. O primeiro conceito faz referência às cinco forças competitivas. O segundo conceito essencial aborda as estratégias competitivas genéricas enquanto o terceiro conceito remete a cadeia de valor.

Segundo Porter "A meta da estratégia competitiva para uma unidade de negócios em um setor é encontrar uma posição no setor onde a empresa possa se defender melhor dessas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor". O primeiro conceito tem a ver com a atratividade relativa de diferentes setores sob o olhar de lucros a longo prazo. Para ele, os setores variam de acordo com as cinco “forças competitivas” e que a compreensão destas é fundamental para se elaborar a estratégia e obter alguma vantagem. O autor argumenta que uma empresa só pode assumir três posições defensáveis que lhe permitirão lidar com o sucesso com as cinco forças competitivas, garantir um retorno sobre os investimentos e ter um desempenho superior aos seus concorrentes a longo prazo.

A primeira força competitiva é a ameaça de novos concorrentes. Trata-se da facilidade ou dificuldade que um novo concorrente pode sentir ao começar a fazer negócios em um setor. Entende-se que quanto maior for a barreira para entrar, menor será a concorrência e maior a probabilidade de lucros a longo prazo. Porter cita sete barreiras:

- a) Economias de escala: traduz a vantagem que grandes empresas tem sob o custo unitário de fabricação ou até mesmo a administração de uma operação a medida que o volume absoluto de produção aumenta. Em seu livro *Vantagem Competitiva* (1995) exemplifica que “as economias de escala em produção, pesquisa, marketing e serviços provavelmente são barreiras à entrada no setor de computadores de grande porte”.
- b) Diferenciação de produto: remete a fidelidade do cliente conquistada ao longo do tempo sobre o nome e a marca da empresa.
- c) Exigências de capital: entende-se como barreira o quanto maior for a necessidade de recursos financeiros para iniciar o negócio.
- d) Custos de troca: surge uma barreira se os clientes tiverem de incorrer em um custo adicional para a troca de fornecedor. Por exemplo: “nas soluções intravenosas (IV) e kits utilizados em hospitais, os procedimentos utilizados para aplicar as soluções a pacientes diferem entre produtos concorrentes, e os suportes usados para pendurar as garrafas de solução não são compatíveis. Nesse caso, a troca de um produto por outro encontra grande resistência por parte das enfermeiras responsáveis pela administração dos tratamentos e exige novos investimentos em material de apoio”. Outro exemplo mais corriqueiro é a venda de softwares utilizados para celulares com o sistema operacional da Apple e os que utilizam a plataforma Android quando há incompatibilidades.
- e) Acesso aos canais de distribuição: para melhor explicação pode-se citar a concorrência por espaço nas prateleiras de um supermercado ou até mesmo o custo pelo horário nobre para se efetuar uma propaganda em um canal aberto com ampla visibilidade.
- f) Desvantagens de custo independente da escala: as empresas já estabelecidas levam vantagens por fatores como a tecnologia desenvolvida, o acesso à matéria-prima, força de trabalho com experiência, “*know-how*” de produtos entre outros.
- g) Política governamental: nesse aspecto o governo pode limitar ou até mesmo impedir ingresso de novas empresas em um determinado ramo. A limitação pode dar-se de forma pela matéria prima como a extração de minérios, transportes em geral e solicitando licenças para a devida atividade.

A segunda força competitiva aborda a pressão de produtos substitutos. Estuda-se a facilidade que o comprador tem em substituir um tipo de produto ou serviço por outro. Para melhor entendimento pode comparar a venda de cabos de rede e a venda de um roteador com wireless. O autor destaca que os produtos substitutos tornam-se uma ameaça quando proporcionam uma relação significativa de custo/benefício (desempenho) superior e não somente pelo fato de serem uma alternativa

A terceira força refere-se ao poder de barganha dos compradores. Sabe-se que nem todos os compradores são iguais, mas Porter cita alguns comportamentos que aumentam o poder de barganha para os compradores, são eles:

- a) Compras em grandes volumes permite ao comprador a exigência de menores preços unitários;
- b) Interesse significativo em economias. Preocupação com o preço da gasolina por parte de uma grande transportadora comparado a empresas com um único caminhão de entrega;
- c) Compram produtos padronizados ou commodities. Se um produto for facilmente vendido por diversas empresas provavelmente haverá uma disputa pelo menor preço;
- d) Existência de custos de troca. Podemos comparar o custo de substituição de um fornecedor de folha A4 em que não cause mudanças relevantes como, por exemplo, a troca de tecnologias equipamentos e seus custos de adaptação;
- e) Têm todas as informações referentes ao mercado. A pesquisa levará a conclusão de qual melhor obtenção;
- f) Quanto menor for o lucro envolvido maior será a procura por menores preços no mercado;
- g) Existência da opção por fabricação interna como ameaça as empresas vendedoras para adequarem ao preço esperado pelo comprador;
- h) Maior preocupação com a qualidade do produto do que propriamente o seu custo. Porter exemplifica que o custo associado a uma ruptura em um poço de petróleo é de maior relevância do que o preço dos equipamentos utilizado. Neste caso, a preocupação é ligeiramente maior com a qualidade.

A quarta força competitiva faz referência ao poder de barganha dos fornecedores. Diferentemente da terceira, os “vendedores” assumem este poder quando, por exemplo, não existem produtos substitutos que causem uma concorrência deixando assim o comprador sem opções. Outros fatores que contribuem para a barganha são o monopólio do vendedor, a necessidade da venda como fator substancial para seus negócios e quando os produtos ou serviços oferecidos são importantes para o comprador causando assim uma dependência.

A quinta força traduz-se na rivalidade entre os concorrentes. No livro *Competição* (1999) há o argumento que o nível de competição que existe em um dado setor é composto pela rivalidade entre seus participantes e que a competição será maior quando:

- a) Há um grande número de empresas competindo. Quando as empresas são de portes iguais ou semelhantes há uma forte tendência para a redução de custos como forma de obter alguma vantagem;
- b) As barreiras para saída são altas. Por vezes, devido ao alto custo de equipamentos e sua devida especialização torna-se difícil se desfazer. Ainda pode-se citar como uma barreira para a saída à intervenção governamental e acordos trabalhistas que implicariam em altos custos. Às vezes as barreiras também circundam o lado emocional de seus proprietários e gerentes;

- c) Quando o setor não cresce uma das formas encontradas para aumentar o ganho é “roubar” os clientes do concorrente. Tal situação ocorre com frequência em mercados mais segmentados;
- d) A entrada de novos concorrentes no mercado. Os novos entrantes estão mais dispostos a assumirem riscos e por isso adotam posturas mais agressivas. Porter cita que empresas estrangeiras tendem a aumentar a competitividade por terem metas e objetivos diferentes;
- e) As organizações têm altos custos fixos. Por estes custos não terem relação com o volume produzido entende-se que a produção deverá ser a maior possível com o objetivo de minimizar os custos unitários;
- f) Quando o produto estocado tem um alto custo de armazenagem, as empresas tentam a oferta-los com valores mais baixos para girar o estoque. Muitas vezes o lucro é mínimo. Esse tipo de situação é muito comum em produtos com sazonalidades, por exemplo, a venda de sorvetes;
- g) Os produtos ou serviços são facilmente substituídos. Neste caso o comprador busca o menor preço;
- h) Quando existe uma restrição de tempo para a venda do produto. Para melhor explicação podemos citar o transporte aéreo em que as passagens não vendidas não têm o seu valor recuperado e que por vezes para suas vendas ocorrerem há uma grande oferta com descontos;
- i) Quando o aumento da produção deve ser acrescentada em grandes incrementos. Por vezes, dependendo do segmento não há a possibilidade de aumentar a produção em quantias desejadas e o produzido em “excesso” levam a redução no preço e a maior concorrência;
- j) Há muito em jogo. Para melhor exemplo pode-se citar a concorrência de um setor com grande potencial e ainda sem uma regulamentação definida. Nesse aspecto, os concorrentes sabem que logo terão limitação e por isso terão uma acirrada concorrência até uma definição da regulamentação.

Porter define seu segundo conceito essencial com referência às estratégias genéricas. Para o autor “a estratégia competitiva é sinônimo de tomar atitudes ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em um setor, a fim de lidar com as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno superior sobre o investimento”. Porter compreende que as empresas possuem muitas formas de lidar com a estratégia, porém defende que apenas três são bem sucedidas e internamente coerentes.

A primeira estratégia genérica é a liderança geral de custos. Por vezes, o foco na redução de custos reduz a qualidade do produto ou serviço entregue, porém essa estratégia propicia uma defesa contra as cinco forças competitivas.

Porter explana melhor o motivo desta defesa: “... sua posição de custos proporciona à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, pois os custos mais baixos significam que a empresa ainda pode gerar retornos após seus concorrentes

terem investido seus lucros para combater a rivalidade. Uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos, pois os compradores podem exercer seu poder apenas para reduzir os preços até o nível do próximo concorrente mais eficiente. O baixo custo proporciona uma defesa contra os fornecedores, oferecendo mais flexibilidade para lidar com os aumentos de custos. Os fatores que levam a uma posição de baixo custo normalmente proporcionam barreiras substanciais à entrada em termos de economias de escala ou vantagens de custo. Finalmente, uma posição de baixo custo normalmente coloca a empresa em uma posição favorável com relação aos substitutos relativos a seus concorrentes no setor. Assim, uma posição de baixo custo protege a empresa de todas as cinco forças competitivas, pois a barganha só pode continuar ocasionando a erosão dos lucros até que os do próximo concorrente mais eficiente sejam eliminados e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão primeiro diante das pressões competitivas...”.

Para que esta estratégia seja eficiente é necessária que exista uma grande participação da empresa no mercado comparado aos seus concorrentes ou possuir vantagens como facilidades de acesso à matéria-prima. Ainda faz-se necessário a modernização e investimentos em tecnologias sempre com controle aos custos. No entanto, esta estratégia é perigosa pois basta que um novo entrante ou até mesmo um participante antigo no mercado copie as tecnologias e métodos que levaram a redução de custos para que se perca a posição ou vantagem de líder.

A segunda estratégia genérica é a diferenciação. Essa estratégia surge como uma alternativa a liderança de custos fazendo que a empresa busque algo singular no mercado. No entanto, a estratégia de diferenciação exige que as empresas invistam mais em pesquisas do que as empresas que utilizam a estratégia de custos.

A estratégia de diferenciação exige da empresa alguns *trade-offs* dentre eles pode-se citar a opção por algum segmento. A qualidade de um carro da BMW é indiscutível, no entanto os consumidores devem estar dispostos a pagar pelo preço exigido o que já segmenta o mercado por exemplo. Para Porter esta estratégia, no entanto tende a ser viável à medida que a lealdade a uma marca oferece defesa contra os rivais. Outro fator de destaque é que com a obtenção de lucros maiores a empresa pode barganhar preços com seus fornecedores ou até mesmo buscar alternativas.

Assim como a estratégia de custos, a estratégia de diferenciação também apresenta riscos. Há de observar que se houver uma grande diferença entre os preços cobrados entre os estrategistas com foco em baixo custo e aqueles cuja estratégia é a diferenciação haverá por parte do comprador uma análise entre custo e benefício efetuando assim, exclusões de suas preferências a fim de obter economias. Outro risco citado é de concorrentes imitarem os produtos a custos menores.

Uma das observações relevantes que o autor cita para os diferenciadores é que o gosto dos consumidores muda e que com isso as empresas que tendem a diferenciar-se apenas com uma característica podem ser facilmente substituídas.

Por fim a terceira estratégia genérica é o enfoque. “Embora as estratégias de diferenciação e baixo custo almejem concretizar seus objetivos em todo o setor, a estratégia de enfoque como um todo se desenvolveu em torno de acertar muito bem um único alvo.”

Esta estratégia genérica busca ao invés de atrair todos os tipos de compradores, oferecendo baixos custos ou diferenciações em seus produtos, apenas servir a um único tipo de comprador.

O último conceito essencial, o terceiro, é a cadeia de valor. Sua composição dá-se por cinco atividades primárias e quatro secundárias. Em seu livro Vantagem Competitiva (1985), Porter descreve as atividades genéricas desde o processo de relacionamento com fornecedores até as atividades de distribuição, aliadas as atividades de apoio ou suporte.

As cinco atividades primárias são aquelas relacionadas com a distribuição ou transformação dos produtos ou serviços são elas:

- a) Logística de entrada ou interna. São todas as atividades relacionadas ao recebimento, armazenamento. São exemplos o manuseio e o controle de estoque;
- b) Operações. Atividades relacionadas à transformação de insumos em produto final como, por exemplo, montagem, embalagem e testes entre outros;
- c) Logística externa. São as atividades associadas ao recolhimento, armazenamento e distribuição física aos compradores. São exemplos as operações de entrega e o processamento dos pedidos;
- d) Marketing e vendas. Associadas a comercialização e a promoção do produto ou serviço;
- e) Serviço. É o pós venda no intuito de aumentar ou manter o valor do produto. Cita-se o reparo, as manutenções programadas, o fornecimento de peças para reposição entre outros.

As atividades de suporte ou secundárias, como classifica o autor, são as que interferem apoiando de forma direta ou indireta as atividades primárias. São elas:

- a) Aquisição. Refere-se à compra de matéria-prima, suprimentos ou outros itens consumíveis;
- b) Desenvolvimento de tecnologia. Melhorias aplicadas ao produto ou processo. Inclui-se a pesquisa e desenvolvimento, projetos de produtos entre outros.
- c) Infraestrutura da empresa. É a gestão global da empresa. Trata-se das áreas como planejamento, finanças, gestão da qualidade, contabilidade.
- d) Gestão de recursos humanos. São exemplos os recrutamentos, a seleção, remuneração, motivação de pessoas, treinamento e desenvolvimento.

2.2 O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO (Luce e Rossi, 2002).

Barney (1997) define estratégia como “o padrão de alocação de recursos e habilidades que dá condições para a organização manter e melhorar seu desempenho”.

Para Luce e Rossi (2002) o planejamento estratégico compreende dois níveis: em corporações, denominado planejamento estratégico corporativo, ou em empresas, compreendendo o planejamento estratégico de negócio. Conforme proposto no artigo dos autores o primeiro passo para a formulação do plano estratégico é o envolvimento direto dos principais executivos da organização. As etapas desenvolvidas, ou os “grandes momentos” como definem são: o momento filosófico, o momento analítico e o momento das decisões e das ações que serão melhores explanadas ao decorrer do trabalho.

Para Born (2007) o plano estratégico é dividido basicamente em “Análise da Empresa”; também conhecido como “análise do ambiente interno”; momento em que devem se analisar as potencialidades e fraquezas da empresa buscando descrever as estratégias correntes, “Análise Estratégica” igualmente conhecida como “análise do ambiente externo” por Luce e Rossi (2002), momento que se identificam as oportunidades e ameaças, “Formulação Estratégica”, etapa que se desenvolvem as estratégias. E finalmente a etapa de “Análise Financeira” em que se realiza projeções a luz do planejado, possibilitando assim a avaliação do custo X benefício do plano. Assim, de forma simplificada o autor propõe os seguintes passos para a o processo de planejamento: analisar, decidir, executar e controlar e avaliar.

Na fase de formulação, autores como Porter (1990) e Ansoff (1993) concordam com a necessidade da existência de dois modelos distintos: a análise e a tomada de decisão, ambos contemplados no desenvolvimento do plano estratégico.

O método desenvolvido por Rhoden (2000), cuja abordagem trata de estratégia para pequenas empresas, tem por ponto inicial o estímulo à capacidade de aprendizado dos empresários, o que de certa forma os tornam mais flexíveis às mudanças o que muito relaciona com a necessidade dos proprietários da Margê. Em seu trabalho, utiliza-se o conceito de “intenção estratégica”, etapa que “após a análise da situação atual em relação ao mercado e de suas potencialidades, as empresas definem uma Intenção Estratégica para ser alcançada em 5 anos”. Tal intenção estratégica, também conhecida como visão da empresa, é abordada por Luce e Rossi no chamado Momento Filosófico, descrito a seguir.

2.2.1 Momento filosófico (Luce e Rossi, 2002).

Os autores caracterizam este momento como sendo quando ocorre a definição do negócio. Mesmo que o processo inicie-se com uma situação genérica e por vezes abstrata o modelo proposto finaliza com uma concretude evidente.

“A definição do negócio representa a explicitação do âmbito da atuação da organização”. Para os autores, há duas maneiras de compreender a definição do negócio. A primeira é sob a perspectiva de mercados atendidos/serviços enquanto a segunda abrange uma perspectiva nos produtos e serviços ofertados. O segundo elemento do momento filosófico é a missão. Representada pelo papel desempenhado pela organização em seu negócio, a missão oferece “uma certa tangibilidade” a definição do negócio à medida que procura explicitar o que somos e/ou fazemos, como desempenharemos e para quem”. Ela deverá ser única e exclusiva objetivando que cada participante da organização sintam-se engajado em seus propósitos.

Sugere-se após a “missão da empresa” a verificação dos princípios ou como alguns autores definem “credos e valores da organização”. Para os autores os princípios são “orientadores para o processo decisório e para o comportamento da organização no cumprimento e sua missão”. Cabe salientar que os princípios não fazem sentido quando observados isoladamente e que sua vinculação com a missão é indispensável, pois juntos denominam a “Constituição da organização”.

O terceiro e último elemento do momento filosófico é a intenção estratégica. Este momento deve representar um desafio para um período de 10 anos e que esteja muito além dos recursos e capacidades atuais da empresa.

2.2.3 Momento Analítico (Luce e Rossi, 2002).

Este momento compreende o planejamento de cenários e a análise S.W.O.T. - “Strengths”, “Weaknesses”, “Opportunities” e “Threats” (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) bem como a criação de sua matriz. “O planejamento de cenários representa um entendimento adotado pela empresa sobre algumas variáveis externas que constituem o seu cenário de negócios”. Trata-se de uma ferramenta essencial para a análise do ambiente e que se relaciona com o longo prazo. Durante esta etapa são coletadas informações que contribuirão para a análise da empresa promovendo entendimentos sobre elementos externos que a influencia.

Para melhor entendimento do SWOT propõe-se a explicação de seus termos segundo Luce e Rossi:

- a) Pontos fortes ou Forças: característica interna ou um ativo que proporciona a empresa uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para o atingimento de objetivos;
- b) Ponto fraco ou Fraqueza: característica interna ou uma limitação que coloca a organização em desvantagem perante os concorrentes ou uma dificuldade para o atingimento dos objetivos;
- c) Oportunidade: situação externa que proporciona a empresa uma possibilidade de facilitar o atingimento dos objetivos ou até mesmo melhorar a posição competitiva;
- d) Ameaça: situação externa que coloca a empresa diante de dificuldades para o cumprimento dos objetivos ou até mesmo perdas de mercado.

Depois de realizada a análise SWOT, propõe-se a criação de sua matriz que resultará em uma simplificação do conteúdo obtido para posterior dedução às principais questões estratégicas e prioridades em ações.

Assim, a matriz construída permite identificar as oportunidades bem como precaver-se das ameaças corrigindo os pontos fracos e reforçando os fortes, usando o posicionamento estratégico da empresa como foco para priorizar as questões estratégicas e ações.

Segundo Luce, Rossi (2002) as alternativas derivadas da matriz SWOT podem ser: “pontos fortes combinados com oportunidades para o aproveitamento de capacidades”; “pontos fracos combinados com oportunidades buscando a minimização das limitações” e “pontos fracos combinados com ameaças para a conversão das desvantagens”. As questões estratégicas destacadas devem merecer especial atenção para garantir o sucesso competitivo da empresa no futuro.

Para Oliveira et al (2002) “O estudo de cenários reduz as chances de surpresas indesejáveis nas corporações e capacita os executivos a tomar melhores decisões, em tempo hábil”.

2.2.4 Momento das decisões e das Ações

De forma simplificada é o momento em que se define o conjunto de decisões e ações estratégicas da empresa. É nesta etapa que há o encaminhamento de questões estratégicas oriundas do plano estratégico, surgimento do núcleo de objetivos estratégicos e do princípio da estratégia.

As decisões surgidas do plano estratégico “são aquelas situações em que uma questão estratégica é resolvida e/ou encaminhada por uma decisão”, não necessitando, portanto, de um plano de ação para sua resolução. Já os projetos do plano estratégico “são aquelas situações em que uma questão estratégica, para ser resolvida e/ou encaminhada, precisa de um plano de ação específico”.

O núcleo de objetivos estratégicos é composto pelo conjunto de objetivos relacionados ao plano estratégico.

Certo (2005) cita que a missão é a razão de ser da organização e que ao estabelecer a missão é orientar e estabelecer a meta geral.

Citam os autores que para a implementação do planejamento estratégico seja bem sucedida faz-se necessário o engajamento dos recursos humanos e o processo de revisão continua do plano estratégico. Sobre a revisão, além de contribuir para monitorar a empresa, ela serve como uma prestação de contas de cada executivo. Quanto à periodicidade, sugere-se uma revisão semestral para empresas em que a revisão é uma “cultura, um hábito” enquanto para empresas em que a aplicação do planejamento estratégico é a primeira vez os autores sugerem um acompanhamento trimestral.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O artigo se caracteriza como sendo uma pesquisa exploratória de caráter qualitativa através do estudo de um caso. Devido à participação da proprietária da loja o trabalho também pode ser classificado como uma pesquisa-ação uma vez que há uma reflexão coletiva com ações que alteram o rumo da empresa. A pesquisa-ação tem por característica o benefício do autoconhecimento e a ajuda para transformações.

Segundo Roesch (1999), “observam-se na literatura duas orientações básicas sobre as diferenças entre a pesquisa quantitativa e a qualitativa. Na primeira, não se reconhecem os métodos qualitativos de pesquisa como algo independente do paradigma positivista, mas como uma fase que precede o teste de hipóteses”. E na segunda, a autora completa que a pesquisa qualitativa é aquela que junto aos seus métodos de coleta e análise de dados são considerados apropriados para a fase exploratória da pesquisa. Por fim, a autora define a pesquisa quantitativa como aquela que atente ao propósito de medir relações entre variáveis, seja associação ou causa efeito, e no propósito de avaliar o resultado de algum projeto ou sistema.

Segundo Yin (apud Roesch, 1999), o estudo de caso “é uma estratégia que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto” e busca resolver questões de “como e por que”, quando o investigador tem baixo controle sobre os eventos e quando enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo no contexto do cotidiano.

Para a estruturação do estudo de caso foram levantados inicialmente dados secundários como os registros financeiros através de notas fiscais e posteriormente dados primários como a observação sobre o ambiente interno e externo.

O desenvolvimento deste trabalho foi fortemente influenciado e pelas referências bibliográficas de Porter no que se refere à análise de ambiente, pelo trabalho de Rhoden quanto à importância do “pensar estrategicamente” bem como pelo trabalho de Luce e Rossi para a elaboração da intenção estratégica e o desenvolvimento do Plano Estratégico, de acordo o roteiro sugerido pelos autores com adaptações à realidade da empresa estudada.

Ainda que a literatura descreva o plano estratégico como um conjunto de etapas sequenciais a serem concluídas, o desenvolvimento dos momentos filosófico e analítico no caso estudado ocorreu de forma simultânea. Pode ser percebida a importância da aceitação para mudança, quando analisadas as deficiências e pontos fortes da empresa.

Para a empresa estudada foram adotados os seguintes passos com a finalidade de analisar e decidir:

- a) Conscientização para mudança;
- b) Análise SWOT;
- c) Identificação de oportunidades
- d) Momento Filosófico – Intenção estratégica;

e) Revisão da SWOT e definição da Intenção Estratégica.

Para a questão de conscientização para mudança foram apresentados cases de sucesso. Optou-se por utilizar os cases da Human Mobile e da Mais Comunicação ambas relatadas no livro de Born (2007). O primeiro exemplo destacou-se pelo projeto de envio de mensagens (SMS) iniciado em 1999, mas iniciando suas operações somente em 2005. Assim, compreendeu-se a visão de oportunidade e sustentação de um projeto.

O segundo exemplo, a Mais Comunicação, chamou a atenção pela trajetória de iniciar suas atividades com a organização e comunicação de um evento até sua atual atividade que engloba não só divulgação externa, mas como interna, prestação de consultoria, comunicação digital entre outras.

Posteriormente foram apresentados exemplos que se destacaram pelo crescimento.

Para obtenção das informações primárias foi utilizado um roteiro com perguntas com o objetivo de iniciar o processo de análise SWOT, conforme descrito a seguir:

Por que os clientes compram produtos na Margê?

- a) Por que os clientes compram produtos da concorrência?
- b) Qual o fator competitivo mais importante?
- c) Quanto deve melhorar este fator para a expansão do mercado?
- d) Quais são as dificuldades que a loja possui e que os concorrentes têm excelência?
- e) O que os clientes procuram e não encontram seja na concorrência ou Margê?

No capítulo seguinte serão apresentados os resultados alcançados oriundos a partir dos itens destacados ao longo do trabalho.

4 RESULTADOS ALCANÇADOS.

O propósito inicial foi à conscientização para a mudança. Para isso, foram apresentados dois cases de empresas que através de um plano estratégico definiram objetivos e maneiras para alcança-los. Verificou-se que a apresentação dos cases por si só não representou uma efetiva aceitação e motivação para a mudança. O fato pode ser explicado pela diferença do negócio e dos valores envolvidos.

Ainda que a literatura oriente a definição do negócio para posteriormente a análise SWOT em cima de cenários, a realização da mesma anteriormente a definição do negócio serviu de maneira positiva a contribuir com o momento filosófico.

A partir da elaboração da SWOT, melhor descrito no anexo deste artigo, verificou-se como oportunidade a profissionalização da empresa com adição do conceito de marketing ativo até então não existente.

Pela necessidade de ampliar a loja e seus lucros identificou-se a criação de um espaço na loja em que se ofereçam cursos de costura como uma oportunidade e, de certa forma, uma ausência no mercado. Tal oportunidade agregaria a loja vendas de produtos a seus “alunos” ou clientes com este interesse, além de fidelizar e manter próximo a loja com a possibilidade de explorar promoções.

Após este primeiro momento, em que foi realizada uma abordagem do atual cenário da Margê, partiu-se para o “Momento Filosófico”. Nesta etapa, após definido o negócio como a oferta de serviços e produtos relacionados a aviamentos foi elaborada uma missão para a loja: “Prestação de serviços e a comercialização produtos relacionados a aviamentos, valorizando o relacionamento e maximizando o retorno dos investimentos aos seus sócios”.

Dando sequencia a etapa do momento filosófico foram identificados os valores da empresa: respeito ao cliente, ética e compromisso com o bom atendimento. Luce e Rossi definiram a intenção estratégica para um período de 10 anos, no caso da Margê o período será de cinco anos.

Esta intenção estratégica foi elaborada a partir da análise SWOT. A intenção então proposta foi a criação de um espaço para ofertar cursos de costura e patchwork. Ela foi escolhida por ser o que trará maiores benefícios no longo prazo e o que fará que a Margê adote uma postura mais empreendedora do que apenas a atual loja de comércio abordando temas como promoções, marketing e inovação.

Concluído o primeiro momento sugerido por Luce e Rossi partiu-se para a elaboração do momento analítico em que após definida a intenção estratégica foi revisada a SWOT anteriormente construída com a finalidade de melhor exploração do novo negócio. Abaixo uma síntese dos principais pontos:

- a) Relacionados a oportunidades:
 - Entrada em novos mercados;
 - Diversificação;
 - Poucos concorrentes;
 - Entrada de novos clientes;
 - Produtos adicionais.
- b) Relacionados a ameaças:
 - Ciclo do negócio vulnerável;
 - Sazonalidade em relação a determinados produtos (exemplo: lã);
 - Mudanças sociais e culturais.
- c) Relacionados a forças:
 - Localização adequada;
 - Relacionamento com o cliente;
 - Relacionamento com profissionais do ramo com interesse a parcerias.
- d) Relacionados a fraquezas:
 - Baixa lucratividade inicial;

- Ausência de informatização;
- Necessidade de investimento para reforma do ambiente para os cursos.

Concluída a etapa do momento analítico fora iniciada a etapa do momento das decisões e das ações. Como este trabalho aborda a construção de um plano e não sua devida aplicação, o foco deste momento foi a elaboração de procedimentos a serem realizados para a verificação de viabilidade do plano.

O primeiro ponto abordado foi a questão legal para a prestação de serviços. Em resumo a loja está autorizada a comercializar produtos e não trabalhar com serviços.

Após fora discutido a questão do espaço físico. De certa forma, a loja possui espaço para a criação do espaço. No entanto, há uma necessidade de reforma para tal pois atualmente o espaço é utilizado como estoque. Estima-se que para uma devida adequação será necessário em torno de R\$ 35.000,00, porém para exatidão do mesmo faz-se necessário orçamentos.

Devido a não disponibilidade do capital, será importante a busca de linhas de crédito, a exemplo de BNDES visando taxa baixa e prazo. Será de suma importância que esta análise seja revista com a projeção do orçamento.

Compreendido como viável o valor, a empresa deverá tratar com as pessoas com interesse na parceria. Trata-se de costureiras e artesãos com disponibilidade e comprometimento com o projeto. Ainda simultaneamente deverá ser realizado contato com fornecedores e identificar quais vantagens poderiam ser obtidas com parcerias. O exemplo poderia ser a comercialização de um produto exclusivo, marketing do fornecedor ou até mesmo desconto em compras entre outros.

Por fim, será necessária a projeção do orçamento da loja. Mesmo que trabalhe com uma expectativa ela deverá ser verificada considerando uma pesquisa de mercado e seus fluxos de caixa para a devida conclusão de viabilidade do projeto.

Abaixo seguem de forma resumida os pontos destacados no momento da análise de decisões e das ações.

- Contatar contador para os fins de serviço;
- Realizar pesquisa com o público da região;
- Orçamento para reforma/ampliação;
- Linhas de crédito;
- Busca de parceiros;
- Busca de fornecedores;
- Projeção de orçamento.

De forma resumida o plano estratégico ficou assim definido em suas etapas:

- a) Momento Filosófico:
 - Definição de negócio;

- Definição da missão;
 - Definição de princípios;
 - Intenção estratégica.
- b) Momento analítico:
- Planejamento de cenários;
 - Análise SWOT;
 - Matriz SWOT.
- c) Momento das decisões e ações:
- Encaminhamento de questões estratégicas;
 - Núcleo de objetivos estratégicos;
 - Decisões e ações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim como Rhoden (2000) cita em seu trabalho “Roteiros para a geração e implementação de estratégias não garantem o seu sucesso. O sucesso depende, entre outros fatores, da capacidade gerencial em executá-los adequadamente” e que a capacidade de abstração e a carga de teoria suportada pelos empresários de pequenas empresas é pequena e que para estes casos existe uma necessidade de demonstrar os resultados sem demora e utilizar um método de fácil aplicação.

O ganho inicial deste trabalho é subjetivo, mas muito importante: a aceitação para uma profissionalização e a devida inicialização para tal.

A análise SWOT contribuiu de forma substancial para uma verificação de oportunidade que passou e ser estudada pela proprietária.

Embora a empresa tenha fornecido informações abertamente a fim de contribuir com a construção deste trabalho, houve dificuldades para a elaboração do mesmo, pois devido a não informatização dados como histórico de vendas, todos os levantamentos tiveram de ser feitos manualmente.

Será necessária uma pesquisa de interesse junto aos clientes com o objetivo de mensurar a aceitação do projeto de “aulas” e acompanhar os produtos que são mais vendidos bem como o comportamento do consumidor.

Como o trabalho aborda um plano, faz-se necessário para a perfeita aplicação um controle efetivo do que se planejou (orçado) e o realizado. Assim, surge também a necessidade de um planejamento financeiro. É necessária também a utilização de um BSC.

6. BIBLIOGRAFIAS PESQUISADAS

1. ANSOFF, H. Igor. Implantando a Administração Estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993
2. BARNEY, J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Don Mills, Ontário, Addison-Wesley Publishing Company, 1997.

3. BORN, Roger. Construindo o Plano Estratégico: casos reais e dicas prática. Porto Alegre: Sulina, c2007. 271 p.
4. CERTO, Samuel C.. Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia. 2. Ed. São Paulo: Pearson, 2005. xiv, 304 p.
5. GHEMAWAT, Pankaj. A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.
6. KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review. January/ February 1996, p. 75-85.
7. _____. Estratégia em Ação. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 334p.
8. OLIVEIRA, Maria da Graça, PAIVA F°, Carlos A. e Forte, Sérgio H.A.C. Contribuições Recentes ao Estudo de Cenários na Estratégia Empresarial – Miopia Opcional ou Tudo Ainda Embriões? Anais da ENANPAD, 2002.
9. PAGNONCELLI, Dernizo & VASCONCELLOS Filho, Paulo. Sucesso Empresarial Planejado. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.
10. PORTER, M.E. A Vantagem Competitiva das Nações. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
11. _____. A Vantagem Competitiva das Nações. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
12. _____. Competição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
13. _____. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
14. _____. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
15. RHODEN, Marisa Ignez dos Santos. Método de Desenvolvimento de Administração Estratégica para Pequenas Empresas. Florianópolis: UFSC, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.
16. _____. Administração Estratégica: um modelo aplicado a uma associação de indústrias de componentes para calçados. Revista Eletrônica de Administração da Escola de Administração da UFRGS, 2003.
17. _____. Desenvolvimento e Implantação do *Balanced Scorecard* em Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP: Um Caso de Pesquisa-Ação em uma Instituição de Microcrédito. Anais da ENANPAD, 2004.
18. ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Como escrever casos para o ensino da administração / Sylvia Maria Azevedo Roesch, Francisco Fernandes. – São Paulo: Atlas, 2007.
19. ROSSI, Carlos Alberto e LUCE, Fernando Bins. Construção e Preposição de um Modelo de Planejamento Estratégico Baseado em 10 anos de Experiência. Anais do ENANPAD 2002 CD-ROM.
20. SVEIBY, Karl Erik. A Nova Riqueza das Organizações. Rio de Janeiro. Campus, 1998.
21. WALTER, Fábio e KLIEMANN, Francisco José. Uma Proposta de Metodologia de Elaboração do Balanced Scorecard. Anais ENEGEP, 2002.
22. YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos / Robert K. Yin; tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudio Damacena. – 4. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

7 ANEXOS

7.1 ANÁLISE SWOT

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

A empresa em estudo trabalha com pouco capital, de tal maneira que seus pedidos de compra geralmente atendem a um “pedido” mínimo. O transporte de mercadorias, por se tratar de pequenas quantidades, é feito por uma empresa terceirizada que se utiliza do modal rodoviário e compartilha seus serviços. Neste caso, a mercadoria tende a demorar mais. Em casos de necessidade urgente, como por exemplo, a necessidade de um único produto, a Margê compra de atacadistas de regiões próximas.

As mercadorias estão, em sua maioria, expostas para o consumidor e tal exposição relaciona-se diretamente com a maioria do estoque. Sobre o ambiente interno, podemos ainda citar o bom atendimento como uma das estratégias da organização.

Pontos fortes

A **localização** da empresa estudada é estratégica para o tipo de público ao qual atende. Em geral, são pessoas com interesse particular. Tal motivo pode ser muito bem exemplificado com o tipo de venda da loja, o unitário. A característica de **venda unitária** (diferentemente de seus concorrentes que vendem somente em quantidade) é considerada um ponto forte, pois clientes como artesões, costureiros e usuários eventuais, que em geral compram itens que não se faz necessária a compra em quantidades, por exemplo, uma linha para costura de uma cor específica ou botões para terno, tendem a dar preferência a Margê.

Outro fator relevante é o atendimento. Mesmo sendo pequena, ela é reconhecida pelo bom atendimento tentando suprir as necessidades dos consumidores. É comum a loja fazer pedidos exclusivos para clientes. Ela com isto mantém o relacionamentos de longo prazo com seus clientes.

O consumidor, como já citado anteriormente, tende a ser do sexo feminino e com faixa etária acima dos quarenta anos. Este tipo de consumidor pode ser classificado em dois tipos. Consumidores que compram mercadorias por lazer e consumidores que compram mercadorias para trabalho. Cabe ao vendedor identificar o comprador e ofertar

produtos que supram suas necessidades (consumidor voltado ao trabalho) ou ofertar produtos que instigam ao lazer. O vendedor além de conhecer, o trabalho que o comprador deseja realizar com uma determinada mercadoria, deve também conhecer as tendências de mercado. Pode-se dar como exemplo para os dois tipos de consumidores uma pessoa que escolhe uma linha para a reforma de uma roupa e uma pessoa que escolhe uma linha para “inventar” uma almofada. Note que no primeiro exemplo há uma especificidade no produto, já no segundo há margens para sugerir algo a mais durante a venda.

No aspecto de relacionamento entre comprador final e vendedor, a Margê destaca-se pela excelência do atendimento. Como existe participação direta de seus donos no processo de venda, há um forte relacionamento com o consumidor, assim, muitas vezes informações como tendências, gostos e satisfações do cliente são obtidas sem esforço e fazem parte da estratégia de melhoria ou até mesmo para aquisição de novos produtos para a venda. Além do bom relacionamento já citado, destaca-se também o conhecimento profissional dos atendentes. É comum a indecisão ou falta de conhecimento do consumidor no momento da compra, nesse momento o vendedor age de maneira a influenciar diretamente a venda passando confiança em suas escolhas. Há uma valoração muito grande no quesito “atendimento”.

Outro ponto forte, agregado a imagem desta empresa, é a qualidade de seus produtos. Como citado anteriormente, seus principais fornecedores são identificados pela qualidade e nesta concepção a Margê busca somente produtos com qualidade.

Pontos fracos

Os concorrentes levam vantagem quanto ao espaço físico. A Margê é uma loja com espaço reduzido e atende ao estilo “balcão”, já os concorrentes, dispõem de espaço para que o cliente se “atenda” contando com a ajuda de um profissional, se houver necessidade. Há uma maior visibilidade dos produtos a venda nos concorrentes. Outro fator que deve ser apontado com relação ao atendimento é a quantidade de recursos humanos. O atendimento na loja é feito por duas pessoas e durante o dia é observado uma grande variação no fluxo de atendimento. O tempo de atendimento varia conforme o perfil do cliente, para os mais detalhistas, por exemplo, não há problema com o tempo, podendo então escolher um botão entre mais de 100 cartelas, cada uma com, em média, 200 alternativas. Há também clientes que, por exemplo, são mais práticos e que a

escolha de um produto será apenas para uma simples necessidade, diferente do exemplo anterior.

Os concorrentes por trabalharem com maiores vendas utilizam de sistemas de controle de estoque, diferente da Margê, em que o controle é feito visualmente direto na prateleira. O sistema de controle de estoque adotado é o de “prateleira”, e seu giro varia conforme as vendas e necessidades de um produto. Não há também um preço de venda estipulado em relação aos seus custos ou valores a agregar.

Como se trabalha com variedade e não quantidade, mesmo que o somatório dos produtos seja expressivo em uma compra, cabe ressaltar a variação e a sensibilidade dos produtos em relação ao preço. Os preços de venda são calculados sobre uma percentagem mínima de lucro, levando em conta o preço adotado pelos concorrentes. Ainda sobre o trabalho em diversidade e não quantidade, a loja perde clientes potenciais por não ter a quantidade desejada em alguns casos.

Percebe-se claramente uma carência em promoções e propagandas, inclusive por parte dos concorrentes. A percepção de valor pelo cliente remete ao atendimento, preço e variedade dos produtos que resultará em uma “boa loja ou não”. Também ainda sobre o conceito do cliente perante a loja cabe citar a transição que a Margê está passando. Antigamente a loja era vista como “pequena”, um lugar onde a necessidade do cliente seria atendida de maneira emergencial, mas atualmente, é considerada como uma alternativa frente as suas concorrentes.

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

O mercado de miudezas pode ser muito bem trabalhado se incorporado a outros. É nessa percepção que a Margê está aos poucos se posicionando. A loja atualmente não seria viável se produtos como tecidos não fossem vendidos. Tal produto é de valor representativo, comparado aos demais oferecidos. Trabalha-se muito com a venda agregada, por exemplo, um consumidor no intuito de comprar um tecido comprará agulha, linha, giz de alfaiate e viés. Os concorrentes da Margê estão incorporados a outros mercados tendo assim maiores oportunidades de venda.

Atualmente o custo de se produzir uma roupa ou o custo para reparo é considerado alto se comparado com o preço de um produto novo. O número de

profissionais tais como artesões e alfaiates estão em constante declínio, desta forma afetando todo o comércio.

As tendências que aquecem tal economia estão voltadas para o lazer. Um forte exemplo é o “*Patchwork*”, que se trata de um tipo de trabalho manual voltado para a decoração de uma casa e também para decoração em roupas, pode-se citar como exemplo uma colcha de retalhos, almofadas com estampas, bonecas de pano e bolsas feitas à mão. Percebe-se claramente a transição de compradores com finalidade profissional para compradores com finalidade de lazer.

Oportunidades

A transição de consumidores com a finalidade comercial (costureiras) para consumidores com a finalidade de lazer, resulta em uma grande oportunidade para que os vendedores da Margê estimulem a criatividade e a necessidade de seus consumidores para os produtos à venda na loja.

Percebe-se durante o atendimento de consumidores que chegam com a finalidade de lazer uma forte necessidade de orientação para a compra de materiais quando estes são iniciantes nos trabalhos manuais em artesanato. Além do estímulo à criatividade como oportunidade já citada acima, pode-se ainda utilizar da venda em conjunto de produtos básicos, desta forma, elevando o valor de ticket médio e aumentando o número de possibilidades de venda. Pode-se citar um consumidor que está iniciando um bordado, surgindo então a oportunidade da loja ofertar um “kit bordado” contemplando não só linhas, agulhas e tecidos para tal, mas sim um conjunto de linhas e agulhas, sugestões de gráficos para bordar, arremates para o bordado, recipiente para guardar as linhas e agulhas, e molduras para a arte final.

Como o volume de vendas está se reduzindo, novas adaptações e incorporações de novos produtos e segmentos se fizeram necessários e atualmente a loja está incrementando aos poucos o volume de suas vendas, utilizando alguns tipos de promoções para atrair clientes e aumentar este volume. Surge como oportunidade para incremento do negócio uma espécie de atelier ou curso de costura, seja ele orientado por profissionais contratados ou por parcerias com costureiras e empresas (fornecedores). Esta ideia surge como forma de aumentar o nicho, aumentar a retenção de clientes e

umentar as vendas, uma vez que serão vendidos nos “cursos” os produtos da Margê e seguidamente é perguntado se a loja oferece este serviço.

A sazonalidade foi analisada como uma oportunidade a ser explorada. Percebe-se claramente que as diferentes estações do ano e as diferentes datas comemorativas podem ser melhor trabalhadas. Nas datas festivas, tais como Páscoa, Natal e Ano Novo há maior procura de tecidos com “estampas”. Nas diferentes estações do ano, há mudanças de cores e tipos de botão, linha e tecido. Em estações quentes, a procura é maior pelas cores “vivas” (ou as cores da moda), já em estações frias a procura é por cores neutras. O mesmo vale para as estampas de tecidos, cores dos botões e seus modelos. Juntamente com a oportunidade do curso, podem ser ofertadas aulas para decoração específica nas diferentes datas. .

Ameaças

Quanto aos fatores de segurança, no que tange à assaltos, considera-se baixo tais riscos pois na loja não há movimentação de pessoas ou grande fluxo de dinheiro em caixa para que desperte atenção de ladrões. Outro fator que assegura que a loja não padecerá destes acontecimentos é sua localização.

Há poucas barreiras para a entrada de novos concorrentes, entretanto há um grande investimento inicial a ser feito, embora os produtos não representem quantias significativas quando analisados isoladamente, porém por tratar-se de uma grande variedade de produtos acaba tornando-se efetivamente uma barreira. O retorno de um investimento neste ramo é baixo, pois a venda é de valor baixo e muitas vezes a mercadoria custa a ser vendida. Ainda sobre manter o estoque por muito tempo, há o risco de que haja uma desvalorização e obsolescência do mesmo.

A ameaça de novos concorrentes somente seria expressiva se em algum momento isso ocorresse próximo a loja, vendendo os mesmos tipos de produtos e com o mesmo estilo de venda, a unitária.

Outra ameaça a citar seria relacionada aos fatores da natureza, pois como já colocado em questão, há momentos que a loja efetua compras de mercadorias baseado em estações climáticas. A ameaça dar-se-ia ao passo que, por exemplo, seja feita compras de produtos com maior saída no inverno, e as características tradicionais da estação ocorra por pouco tempo.

7.2 ANÁLISE DOS PRODUTOS MAIS VENDIDOS E CURVA ABC:

Produtos	Valor médio	Unidade de medida	Venda mês	Porcentual sobre a venda mensal	Porcentual acumulado
Tecido	R\$ 14,90	Metro	R\$ 417,20	6,331%	6,331%
Botão de costura	R\$ 0,75	Unidade	R\$ 375,00	5,691%	12,022%
Linha de algodão - costura	R\$ 1,00	Unidade	R\$ 360,00	5,463%	17,485%
Linha de poliéster - costura	R\$ 1,00	Unidade	R\$ 300,00	4,553%	22,038%
Elástico	R\$ 2,40	Metro	R\$ 192,00	2,914%	24,952%
Linha de bordar	R\$ 1,50	Unidade	R\$ 180,00	2,732%	27,683%
Linha de crochet	R\$ 6,20	Unidade	R\$ 173,60	2,634%	30,318%
Barrado de tecido	R\$ 3,50	Metro	R\$ 140,00	2,125%	32,442%
Pano de prato (decorado)	R\$ 35,00	Unidade	R\$ 140,00	2,125%	34,567%
Capa para bombona (decorada)	R\$ 35,00	Unidade	R\$ 140,00	2,125%	36,692%
Tela de tapeçaria	R\$ 15,90	Metro	R\$ 139,92	2,123%	38,815%
Linha de seda	R\$ 6,90	Unidade	R\$ 138,00	2,094%	40,909%
Agulha de máquina	R\$ 0,90	Unidade	R\$ 126,00	1,912%	42,821%
Barbante	R\$ 7,50	Unidade	R\$ 120,00	1,821%	44,642%
Bojo de sutiã	R\$ 5,90	Unidade	R\$ 118,00	1,791%	46,433%
Entretela de papel	R\$ 6,90	Metro	R\$ 110,40	1,675%	48,109%
Puxa-saco (decorado)	R\$ 25,00	Unidade	R\$ 100,00	1,518%	49,626%
Alfinete - caixa	R\$ 4,90	Unidade	R\$ 98,00	1,487%	51,113%
Sapato de bebê	R\$ 7,90	Unidade	R\$ 94,80	1,439%	52,552%
Fita de veludo	R\$ 1,50	Metro	R\$ 90,00	1,366%	53,918%
Cadarço	R\$ 0,80	Metro	R\$ 80,00	1,214%	55,132%
Zipper comum	R\$ 1,20	Unidade	R\$ 72,00	1,093%	56,224%
Mobile (penduricalhos)	R\$ 18,00	Unidade	R\$ 72,00	1,093%	57,317%
Aplique de tecido	R\$ 5,90	Unidade	R\$ 70,80	1,074%	58,392%
Barras de crochet	R\$ 8,50	Unidade	R\$ 68,00	1,032%	59,423%

