

## **MATRIZ SWOT COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA: um estudo de caso em empresas do ramo de vestuários em Sorriso/MT**

RAISSA CARLA DOS SANTOS<sup>1</sup>  
BRUNA SOCREPPA<sup>2</sup>  
NÚBIA WILLIANE S. CALDEIRA<sup>3</sup>

**RESUMO:** O objetivo deste estudo é identificar os benefícios da utilização da matriz SWOT no planejamento estratégico de pequenas, média e grandes empresas do ramo de vestuários e permanecer forte em meio aos concorrentes. Através do referencial teórico é possível ver as definições de análise SWOT e de seus segmentos (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) e o estudo de caso nas empresas de vestuários. A matriz SWOT é considerada como um instrumento de gestão estratégica, visa que o gestor veja por meio do ambiente interno (forças e fraquezas) como também por meio do ambiente externo (oportunidades e ameaças) a situação organizacional da entidade e criar estratégias para se manterem competitivas no mercado. Para tanto, realizou-se um estudo de caso em treze empresas na cidade de Sorriso em que por meio de entrevistas coletou dados dos empresários, no qual elaborou-se tabelas. Por fim, os resultados obtidos mostrou como os empresários e gestores ainda estão despreparados para manter uma gestão de qualidade, os altos impostos atingem e muito as empresas em seus faturamentos e a internet é uma ferramenta muito utilizada por todas as empresas entrevistadas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Contabilidade Gerencial. Planejamento Estratégico. Matriz SWOT.

### **SWOT MATRIX AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL: a case study in apparel companies in Sorriso / MT**

**ABSTRACT:** The objective of this study is to identify the benefits of using the SWOT matrix in the strategic planning of small, medium and large companies in the apparel sector and remain strong among competitors. Through the theoretical reference, it is possible to see the definitions of SWOT analysis and its segments (strengths, weaknesses, opportunities and threats) and the case study in clothing companies. The SWOT matrix is considered as an instrument of strategic management, it aims at the manager to see through the internal environment (strengths and weaknesses) as well as through the external environment (opportunities and threats) the organizational situation of the entity and create strategies to

---

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Contábeis, Curso de Ciências Contábeis, Universidade Estadual do Mato Grosso – UNEMAT, Avenida dos Ingás, 3001, Jardim Imperial, Sinop-MT. CEP: 78550-000. Endereço eletrônico: rcds1995@gmail.com

<sup>2</sup> Professora Mestra em Ciências Contábeis, linha de pesquisa Contabilidade Gerencial, Cursos de Ciências Contábeis e Administração, Faculdade de Sinop – FASIFE, R. Carine, 11, Res. Florença, Sinop-MT. CEP: 78550-000; Curso de Ciências Contábeis, Universidade Estadual do Mato Grosso - UNEMAT, Avenida dos Ingás, 3001, Jardim Imperial, Sinop - MT. CEP: 78550-000. Endereço eletrônico: brunasocreppa@hotmail.com

<sup>3</sup> Professora com Especialização em MBA em Controladoria e Finanças, Curso de Ciências Contábeis, Universidade Estadual do Mato Grosso - UNEMAT, Avenida dos Ingás, 3001, Jardim Imperial, Sinop-MT. CEP: 78550-000. Endereço eletrônico: nubiawilliane@gmail.com

maintain competitive in the market. For that, a case study was carried out in thirteen companies in the city of Sorriso where, through interviews, they collected data from the entrepreneurs, in which tables were elaborated. Finally, the results showed how entrepreneurs and managers are still unprepared to maintain a quality management, high taxes reach and many companies in their billings and the internet is a tool widely used by all companies interviewed.

**KEYWORDS:** Management accounting. Strategic planning. SWOT Matrix.

## INTRODUÇÃO

Em um mundo tão globalizado como nos dias de hoje que as empresas tornaram-se cada vez mais competitivas em seus segmentos, traçando estratégias para obter bons resultados perante o seu segmento de mercado, mas também por seus consumidores estarem mais exigentes. A palavra estratégia derivada do grego *stratego*, que diz “a arte de general”, surgiu em meados do Século XVIII em guerras militares, ao passar do tempo a estratégia alcançou o ramo empresarial.

Para Henderson (1989), a estratégia é uma busca deliberada por um plano de ação que desenvolverá uma vantagem competitiva para o negócio; é, também, a colocação desse plano em prática. No ramo empresarial a estratégia está ligada ao Planejamento Estratégico que segundo Drucker, “não envolve decisões futuras e sim a futuridade das decisões atuais”.

Assim Mosimann e Fisch (1999) demonstra que a finalidade do planejamento estratégico é estabelecer quais serão os caminhos a serem percorridos para se atingir a situação desejada, é a arte da passagem do estágio *onde estou* para o estágio *onde quero ir*.

Para tanto, nos estágios de *onde estou* para *onde quero ir* do planejamento estratégico, neste estudo abordará a MATRIZ SWOT (FOFA no português) como ferramenta estratégica em empresas do ramo de vestuários, onde será apresentado o conceito da matriz SWOT e seus quatro segmentos de diagnósticos internos e externos das organizações. SWOT (FOFA) é a sigla de *strenghts* (forças), *weaknesses* (fraqueza), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças), sendo uma das análises usadas pelos gestores para diagnosticar o ambiente interno tanto como externo da entidade. Interliga no ambiente interno as forças com fraqueza e no ambiente externo as oportunidades com ameaças.

No mercado atual estar se modernizando é essencial para as empresas, no ramo de vestuários é de suma importância devido ao mercado da moda estar sofrendo mudanças constantemente. Os clientes estão cada vez mais exigentes, buscando sempre novos produtos e atuais no mercado, investir em tecnologia é primordial. No ramo de vestuários a concorrência é alta, com a criação de novas empresas do mesmo segmento, sendo microempreendedor e até mesmo empresa de grande, lojas assim surgem todos os dias, estar à frente do mercado é preciso. Analisar como o concorrente esta e os produtos que estão expondo, é imprescindível, para que assim possa se igualar nos produtos vendidos e se manter firme no mercado. Dentro deste tema tem-se como problemática: Quais os benefícios que o planejamento estratégico proporciona, através da Matriz SWOT, a empresas de pequeno, médio e grande porte no ramo de vestuários?

Para tanto, tem-se como objetivo geral neste estudo identificar os benefícios da utilização da matriz SWOT no seu planejamento estratégico de pequenas, médias e grandes empresas. E como objetivos específicos: Conceituar a análise SWOT no processo gestacional; Abordar os segmentos de diagnósticos da matriz SWOT; Analisar os planos de ação a partir da análise da matriz SWOT.

A matriz SWOT, é um dos métodos de gestão utilizado por grandes gestores para obtenção dos resultados produzidos, gerando informações de suma importância, com qualidade e exatidão para a tomada de decisões ágeis, tornando-se assim empresas mais competitivas no mercado. Entretanto, é preciso que os gestores tenham conhecimento de forma clara sobre o mercado ao qual está inserido, como analisar o meio interno da entidade relacionando com o externo, possivelmente aplicando a matriz SWOT como ferramenta. A SWOT verifica a análise de ambiente como suporte para o planejamento estratégico da organização, evidenciando suas forças e fraquezas no âmbito interno e suas ameaças e oportunidades no âmbito externo.

Para o meio acadêmico, a pesquisa acerca do tema proposto neste estudo evidencia o quanto a Matriz SWOT é atual nos tempos de hoje, pois a contabilidade gerencial é de suma importância ser tratada aos acadêmicos e aperfeiçoamento aos estudiosos. Para as organizações mostrará o quanto a utilização da Matriz SWOT é eficaz nas empresas, seja qual ramo a entidade está inserida. Toda empresa precisa estar atenta a concorrência, ou seja, realizar uma análise de ambiente mostra os gestores, acionistas e aos usuários que requerem as informações acerca do ambiente, é essencial para constatar as ameaças e fraquezas, assim as neutralizar, como também maximizar os pontos fortes e apreciar as oportunidades e assim crescer e obter cada vez mais resultados positivos.

Quanto às autoras, o presente estudo possibilita averiguar e vivenciar o quão imprescindível é o planejamento estratégico e análise do ambiente, sendo interno como externo, para o empresário. Mostra ao idealizador do estudo o quanto a aplicabilidade de modelos de gestão surti bons resultados para o desenvolver das empresas e a economia do país, como a profissão estudada é crucial há sociedade.

Por fim, as micro e pequenas empresas estão se tornando concorrentes as empresas de grande porte do ramo de vestuários, assim a relevância deste estudo se dá pela necessidade de empresas de pequeno a grande porte analisar o ambiente em estão inseridas para que se possa formular estratégias perante os pontos fortes, subtrair as fraquezas e explorar as oportunidades ou futuras estratégias em seu ambiente, utilizando a análise SWOT.

## **2 REFERENCIAL REÓRICO**

### **2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL**

A Contabilidade Gerencial é uma das ramificações que a contabilidade proporciona ser estudada por profissionais da área contábil. A Contabilidade Gerencial está ligada à parte estratégica da empresa, através dela é possível criar o plano de ação que está impedindo a companhia de obter resultados positivos.

Crepaldi (2004, p. 20) afirma que a Contabilidade Gerencial é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliam em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa. Assim como as ferramentas que a Contabilidade Gerencial gera a empresa terá grande presença no mercado, como também a lucratividade da entidade.

Conforme Warren et al (2001, p. 3-4) “As informações da Contabilidade Gerencial incluem dados históricos e estimados usados pela administração na condução de operações diárias, no planejamento de operações futuras e no desenvolvimento de estratégias de negócios integradas. As características da contabilidade gerencial são influenciadas pelas variadas necessidades da administração.”

Por fim, pode-se observar que a Contabilidade Gerencial trabalha com a parte estratégica possibilitando aos gestores obter informações precisas acerca da saúde econômica

da empresas, informações estas uteis visando assim o crescimento da riqueza da empresa, ou seja, para se atingir os resultados esperados é preciso ter um planejamento estratégico.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico é um dos principais fatores para que as entidades tenham sucesso, grandes resultados para as companhias crescerem e se tornarem competitivas perante o mercado e seus concorrentes. Para se definir o planejamento estratégico, as entidade se baseiam em três pilarem importantes, sendo a Missão, Visão e Valores que a própria organização cria para atingir as metas desejadas. Ao elaborar destes três pilares (Missão, Visão e Valores), são ações básicas para as companhias alcançarem as metas estabelecidas, seus objetivos a curto e longo prazo.

A Missão compreende o mercado e o público a qual a empresa quer atingir, e o planejamento para atender seus clientes. A empresa aborda o que almeja alcançar, a necessidade do mercado que a entidade atende. De acordo com Barbosa e Teixeira (2003) “A missão representa a identidade e a personalidade da empresa no momento atual e no futuro, de um ponto de vista genérico; trata de recolher o fio condutor ou aglutinador das diferentes atividades da empresa; faz parte do seu sistema de valores e crenças, isto é, de sua cultura.”

A Missão da empresa está ligada a essência do negócio, a razão de existir da organização e será o grande objetivo social (PARISI et al, 2011, p. 106). Hitt, et al (2013, p. 18) afirma que “A Missão especifica o(s) negócio(s) no(s) qual(is) a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender”.

## 2.3 MODELOS DE PLANEJAMENTOS

Planejamento é essencial a toda empresa para que se possa atingir os objetivos propostos a seu crescimento. Para tanto, há 3 (três) modelos de planejamento bem distintos, sendo eles Planejamentos Estratégico, Planejamento Tático e por fim Planejamento Operacional.

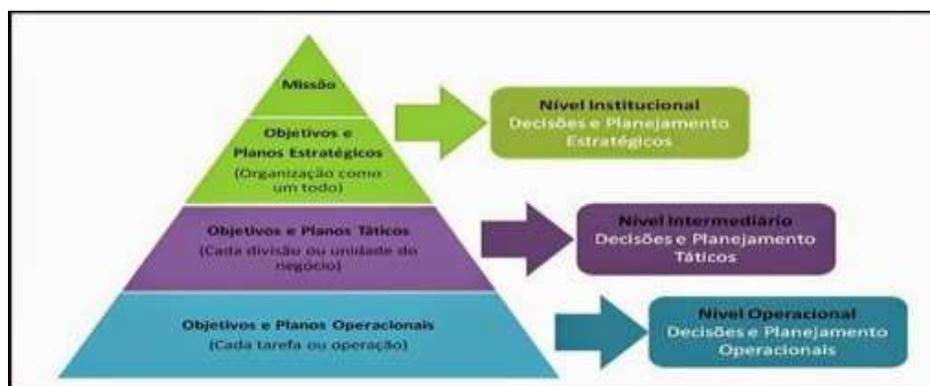


Figura 01 – Modelos de Planejamentos  
Fonte: Portal Administração (2014).

O planejamento estratégico é a parte principal da entidade, dentro dele será elaborado as estratégia da empresas para melhorias e ajustes dos gargalos diagnosticados dentro da organização, ou seja, fator primordial para a entidade obter êxito em seus resultados, como também seu objetivo principal, lucros aos acionistas.

Conforme Oliveira (2003, p. 47) “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada”.

De acordo com, Fischmann; Almeida (1991, p. 25) “Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a

consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.”

Planejamento estratégico é a melhor opção para as empresas, que buscam aplicar determinadas estratégias, com o objetivo de alcançar suas metas, através de um planejamento global e a longo prazo (CHIAVENATO, 2000).

Portanto, é importante destacar que o planejamento estratégico é de suma necessidade sua utilização dentro das companhias para buscar excelência como também desenvolver seus produtos e serviços com qualidade, é preciso inovar sempre devido as mudanças que surgem com grande velocidade no mercado competitivo na atualidade. Para buscar o desenvolvimento é essencial uma análise de ambiente, podendo assim analisar como a empresa está inserida no mercado, utilizando assim a Matriz SWOT como modelo de gestão para observar o ambiente da entidade.

O planejamento tático é aquele que media entre o nível estratégico e operacional. Para os gestores é analisado para médio prazo, como também analisa as decisões do planejamento estratégico, gerando assim ações de melhorias. O planejamento tático está voltado para a busca de resultados satisfatórios.

Para Chiavenato (2004), planejamento tático é “O planejamento focado no médio prazo e que enfatiza as atividades correntes da várias unidades ou departamentos da organização. [...] O administrador utiliza o planejamento tático delinear o que as várias partes da organização, como departamentos ou divisões, devem fazer para que a organização alcance sucesso no decorrer do período de um ano de seu exercício.” Os planejamentos táticos são desdobramentos do planejamento estratégico e demonstram o que aborda às diferentes partes da organização para construção dos objetivos organizacionais.

O planejamento operacional está ligado ao operacional da empresa, as atividades realizadas, ou seja, esta voltado para aperfeiçoar e maximizar os resultados. Chiavenato (2014, p. 203), diz que “O planejamento operacional é focalizado para o curto prazo e cobre cada uma das tarefas ou operações individualmente. Preocupa-se com “o que fazer” e em “como fazer” as atividades cotidianas da organização. Refere-se especificamente a tarefas e operações realizadas no nível operacional.” O planejamento operacional é a realização das atividades, estratégias, decisões tomadas pelos gestores. O operacional é aplicar na prática as melhorias desejadas pela entidade.

## 2.4 MATRIZ SWOT

A matriz SWOT foi criada na década de 1960, pelos professores de Harvard Business School, Kenneth Andrew e Roland Cristensen. Esta ferramenta de gestão analisa como a entidade está perante o mercado, a competitividade, de acordo com os quatros segmentos: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameças).

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DAYCHOUW, 2007). Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos.

As oportunidades e ameaças estão no ambiente externo, enquanto que as forças e fraquezas encontram-se dentro da organização. No ambiente externo encontram-se as oportunidades que a organização deve aproveitar para melhorar seu desempenho, e as ameaças, que podem prejudicá-la. Já dentro da organização, o ambiente interno, encontram-se

as forças, que são fatores que a torna superior a seus concorrentes e que contribui para o bom desempenho da organização, e as fraquezas, que são as deficiências que a organização possui, podendo assim comprometer o desempenho (VIZEU e GONÇALVES, 2010).



Figura 02 – Matriz SWOT  
Fonte: Beatriz Morais (2016).

Conforme Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 179) “A análise SWOT é uma forma útil para ajudar as organizações a identificarem fatores externos e internos, assim como salientar oportunidades em potencial. A análise SWOT é o processo de identificar sistematicamente as forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*).”

Na análise interna serão definidos os pontos fortes da organização que podem ser manejados para buscar oportunidades ou para neutralizar ameaças futuras e os pontos fracos que fragilizam a unidade e que podem vir a ser objeto de ações estratégicas de estruturação e fortalecimento institucional. A análise é focada na unidade, “no sentido de examinar seus processos, capacidade e infraestruturas” (CASTRO et al, 2005, p. 53).

Já a análise ambiental externa é realizada a partir da identificação de sistemas ou grupos que influenciam a organização de forma direta ou indireta, ou que são influenciados pela mesma. Nessa etapa “as mudanças e eventos futuros são analisados, na busca de oportunidades e/ou ameaças à organização” (CASTRO et al, 2005, p. 57).

### 3 MATERIAL E MÉTODOS

Metodologia é uma palavra derivada de “método”, do Latim “*methodus*” cujo significado é “caminho ou a via para a realização de algo”. Método é o processo para se atingir um determinado fim ou para se chegar ao conhecimento. Metodologia é o campo em que se estuda os melhores métodos praticados em determinada área para a produção do conhecimento (SIGNIFICADOS, 2016).

Para tanto, a metodologia deste estudo descreve; a natureza da pesquisa, o tipo de pesquisa, o objetivos da pesquisa, seguido pelo método de pesquisa e o tipo de coleta dos dados. Elaborando este estudo, identificou-se o gênero a respeito da pesquisa que será aplicada a empresa de vestuários. Identificou-se puramente a pesquisa empírica.

De acordo com Demo (2000, p. 21), pesquisa empírica é a pesquisa dedicada ao tratamento da face empírica e fatural da realidade; produz e analisa dados, procedendo sempre pela via do controle empírico e fatural.

Demo (1994, p. 37) ainda afirma que a valorização desse tipo de pesquisa é pela possibilidade que oferece de maior concretude às argumentações, por mais tênue que possa ser a base fatural. O significado dos dados empíricos depende do referencial teórico, mas estes dados agregam impacto pertinente, sobretudo no sentido de facilitarem a aproximação prática.

As empresas do ramo de vestuário a qual são aplicada este estudo, compreende organizações de pequeno, médio e grande porte, localizadas na cidade de SORRISO/MT. Para seleção das empresas a aplicar este estudo, utilizou-se como segmento o CNAE 4781-4/00 Comércio varejista de artigo de vestuário e acessórios, assim selecionou-se 5 empresas diferentes de cada porte para as entrevistas e coleta de dados das instituições.

Este estudo destaca-se por evidenciar a pesquisa descritiva, assim colher dados na utilização da Matriz SWOT como ferramenta de planejamento. De acordo com Silva, (2010, p. 59), Pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população o fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis. Gil (1996, p. 46) declara que as pesquisas descritivas visam à descrição das características de determinada população ou fenômeno, e têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população.

De acordo com Gil (2002, p. 42) afirma “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.”

Vergara (2000, p. 47) argumenta que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. "Não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação".

Para a elaboração deste estudo obteve-se enfoque na pesquisa de estudo de caso tendo como âmbito da pesquisa empresas de pequeno, médio e grande porte do ramo de vestuários na cidade de Sorriso/MT. A pesquisa de estudo de caso permite a investigação e coleta de dados primordiais. Para Silva (2010, p. 57), “pesquisa estudo de caso é um estudo que analisa um ou poucos fatos com profundidade. O estudo de caso pode ser utilizado para desenvolver entrevistas estruturadas ou não, questionários, observação dos fatos, análise documental. O objetivo a ser pesquisado neste tipo de pesquisa pode ser indivíduo, a empresa, uma atividade, uma organização ou até mesmo uma situação”.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados. “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001 p. 33). Martins e Theóphilo (2009, p. 61) a estratégia do estudo de caso pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente.

Para construção deste estudo, foram realizadas pesquisas em sites, livros, artigos, dos quais obteve-se conhecimento aprofundo a respeito do tema proposto neste projeto, onde será aplicado na empresa de vestuários, para tanto este projeto obtém-se a pesquisa qualitativa.

Creswell (2010, p. 206) afirma “A investigação qualitativa emprega diferentes concepções filosóficas; estratégias de investigação; e métodos de coletas, análise e interpretação dos dados. Embora os processos sejam similares, os procedimentos qualitativos baseiam-se em dados de textos e imagem, tem passos singulares na análise dos dados e se valem de diferentes estratégias de investigação.”

Segundo Bogdan & Biklen (2003, p. 29), envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes. Entre as várias formas que pode assumir uma pesquisa qualitativa, destacam-se a pesquisa do tipo etnográfico e o estudo de caso. Com o objetivo de coletar dados para a pesquisa serão utilizados os seguintes instrumentos de pesquisa de campo: a entrevista não estruturada.

O tipo de entrevista aplicada é a não estruturada, segundo Silva (2010, p. 63), consiste em uma conversação informal, que pode ser alimentada por perguntas abertas, proporcionando maior liberdade para o informante para relatar experiências ou apresentar opiniões, incentivando o informante a falar sem forçá-lo a responder.

Para tanto, contactou-se representante do Setor de Comércio na Prefeitura Municipal de Sorriso em que via e-mail enviou planilhas contendo empresas da cidade do ramo de vestuários. Em mãos estas planilhas realizou-se a triagem das empresas constantes nas planilhas no qual por meio do CNAE 4781-4/00 Comércio varejista de artigo de vestuário e acessórios, selecionou-se primeiramente 5 (cinco) empresas de cada porte, totalizando 15 (quinze), entretanto dentre as empresas ME houve uma recusa em atender a entrevista e posterior outra recusa dentre as empresas EPP, mas por meio de outras triagem selecionou-se outra empresa ME, porem na cidade de Sorriso/MT consta apenas 4 (quatro) empresas EPP de acordo com o CNAE 4781-4/00 para as entrevista deste porte tem-se apenas 3 (três) entrevistas para análise. Por fim, aplicou-se aos empresários das empresas de vestuários a entrevista para a obtenção mais detalhada acerca da entidade. A entrevista não estruturada contem perguntas abertas sem ordem certa das perguntas e dos segmentos abordados (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

A análise dos dados e interpretação é um processo que nos estudos de caso se dá simultaneamente à sua coleta. A análise se inicia com a primeira entrevista, a primeira observação e a primeira leitura de um documento (GIL, 2010, p. 122). De acordo com Martins (2009, p. 47) afirma que “A análise de conteúdo é uma técnica para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva, sistemática e quantitativa. Buscam-se inferências confiáveis de dados e informações com respeito a determinado contexto, a partir dos discursos escritos ou orais de seus atores.”

Para tanto, realizou-se a entrevista com os empresários das empresas de vestuários com perguntas abertas. Assim com a aplicação da entrevista que fez-se gravada através de áudio via celular para manter os dados coletados em perfeito estado, de acordo com as respostas obtidas do empresário e melhor análise dos dados.

Contudo, os dados obtidos foram processados e analisados, estes dados foram explorados através de elaboração de uma tabelas. Nestas tabelas efetuou-se o cruzamento das informações obtidas acerca dos fatores internos (forças e fraquezas), com os fatores externos (oportunidades e ameaças). Através do cruzamento dos dados foi possível constatar os planos de ação gerados, observando assim as possíveis melhorias a serem realizadas, como também os elementos mais positivos que se destacaram.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

O objetivo deste estudo é identificar os benefícios da utilização da matriz SWOT no planejamento estratégico, portanto neste capítulo serão apresentados os dados coletados das empresas em estudo, dos portes MEI (microempreendedor individual), ME (micro empresa) e EPP (empresa de pequeno porte), para tanto realizou-se uma entrevista com cinco empresas de cada porte mencionado. Para as entrevistas obtiveram-se algumas dificuldades, como alguns empresário negaram a atender a entrevista e a falta de empresas EPP para obter uma amostra de cinco empresas.

A Tabela 01 apresenta-se uma análise SWOT unificada das cinco empresas MEI. De acordo com as entrevistas realizadas com os empresários obtivemos os seguintes resultados coletados com os mesmos, em que elaborou-se uma planilha unificada, pois obteve-se algumas respostas sendo iguais dos gestores entrevistados no qual os dados coletados foram de afirmações dos empresários.

<b>Fatores Positivos</b>		<b>Fatores Negativos</b>
<b>Fatores Externos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mídia digital (internet);</li> <li>➤ Mudança para Avenida principal do comércio local;</li> <li>➤ Aumentar estrutura atual;</li> <li>➤ Loja Física.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vendedores ambulantes (sem registro na Junta Comercial);</li> <li>➤ Altos impostos;</li> <li>➤ Crise econômica atual no país;</li> <li>➤ Altos índices de desemprego na sociedade.</li> </ul>
<b>Fatores Internos</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Produtos de qualidade;</li> <li>➤ Novidades semanais de produtos;</li> <li>➤ Bons preços;</li> <li>➤ Banco de dados de clientes;</li> <li>➤ Forma de pagamento facilitado;</li> <li>➤ Promoções e Brindes;</li> <li>➤ Atendimento ao cliente;</li> <li>➤ Estoque gira rápido;</li> <li>➤ Sorteios;</li> <li>➤ Vendas via condicional;</li> <li>➤ Produtos únicos;</li> <li>➤ Marketing via redes sociais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Não há controle interno;</li> <li>➤ Sem definição de Missão, Visão e Valores da empresa;</li> <li>➤ Gestor sem conhecimento empresarial e estratégico;</li> <li>➤ Colaboradores informais (sem registro CTPS);</li> <li>➤ Não há auxílio do contador na gestão da empresa;</li> <li>➤ Viagens de altos custos para compra de produtos fora do estado;</li> <li>➤ Localizado sobre avenida principal do comércio local;</li> <li>➤ Mão-de-obra não qualificada;</li> <li>➤ Sem estrutura física;</li> <li>➤ Sem emissão de nota fiscal de venda;</li> <li>➤ Sem incentivos aos colaboradores.</li> </ul>

Tabela 01 – Análise SWOT empresas MEI

Fonte: Elaborado pelas autoras através de informações coletadas (2017).

Ao analisar os dados no ponto forças, todos os empresários alegaram ter produtos de boa qualidade e preços atrativos para seus clientes. As grandes compras são realizadas mensalmente através de viagens que o próprio empresário se desloca até a cidade de Goiânia/GO e São Paulo/SP (os grandes centro de confecção), em busca de produtos únicos em que não há outro igual no mercado, assim o estoque gira rápido em média de 30 (trinta) dias, mas toda semana há a compra de novos produtos nos quais são itens de menor valor em que estes são de maiores vendas, estes comprados via representante comercial, sendo assim mantém novidades com muita frequência. Dentre os 5 (cinco) empresários entrevistados, os 5 (cinco) tem banco de dados de seus clientes, apesar que cada um possa ter sistema diferente mas tem os dados de seus clientes, nos quais os contatam com as novidades de produtos novos e até mesmo para realizar vendas via condicional (visitas domiciliares com os produtos

para a prova dos mesmos), em que neste modelo de venda ocorre com maior volume por proporcionar uma comodidade aos clientes de levarem em suas residências os produtos.

As formas de pagamento é de muita importância, devido que não são todos os clientes que possuem um poder aquisitivo para realizar compras de grande valor, assim as empresas que estamos estudando possui como forma de pagamento o valor à vista em dinheiro como também cartões de débito e crédito, mas também em notas promissórias e carnê para os que não possuem valor à vista ou acesso a cartões. As promoções são realizadas diariamente para atrair mais clientes e manter os clientes já conquistados, através destas compras à brindes em determinados produtos e até mesmo na compra de uma quantidade “X” de peças. Há também a realização de sorteios nas compras de até certos valores, principalmente em datas festivas como Natal e Ano Novo, Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia dos Namorados e Dia das Crianças.

Por fim, na área do Marketing as divulgações dos produtos são realizadas por meio digital, para tanto, as empresas possuem contas em redes sociais (*Whatsapp, Facebook e Instagram* são mais utilizados) onde divulgam fotos dos produtos, preços, telefone e endereço da empresa para assim os clientes se dirigirem até a instituição.

Em se tratando de oportunidades para os empresários entrevistados a internet é uma ferramenta essencial para as empresas nos dias de hoje, assim através da internet estes empresários veem a oportunidade da criação de sites de suas empresas, futuramente não viajarão aos grandes centros de confecção para compras, mas sim realiza-las via sites e redes sociais em que é possível visualizar fotos dos produtos e assim efetuar pedidos e serem entregues pelos Correios.

Muitas das empresas estudadas estão localizadas em ruas laterais ao centro da cidade de Sorriso/MT, devido à concorrência de todos os lojistas ter o desejo de montar sua loja na avenida e pelos altos alugueis das sala comerciais, a uma dificuldade de estar mais bem posicionado no mercado local, apesar desta questões para este empresários anseiam e brevemente farão a mudança de suas lojas para a avenida principal no centro comercial.

Dentre as 5 (cinco) empresas estudadas, 2 (dois) apenas não possuem loja física, nos quais realizam suas vendas na residência dos empresário e visitas domiciliares aos clientes, assim almejam como próximo passo da empresa ter-se uma estrutura física para instalar a loja, bem localizada e uma estrutura ampla. Por fim, aos que possuem loja física planejam aumentar a estrutura atual da loja a longo prazo ou até mesmo a mudança para outro espaço mais espaçoso para atender melhor seus clientes.

Ao analisar as fraquezas Todos os empresários pesquisados, no momento da abertura de suas respectivas empresas não tinha e nos dias de hoje não tem conhecimento de gestão e estratégia para se obter bons resultados. Para estes empresários há somente o atendimento ao cliente, a questão de controle interno, no qual há departamentos a serem explorados pelo gestão, esta dificuldade de iniciar um empreendimento envolver questões tributárias, análise de mercado, ter-se uma noção básica de seleção e recrutamento de qualidade, ou seja, todos os empresários que também são os gestores de suas empresas estão despreparados e não tem conhecimento de gestão empresarial, assim seria de muita importância estes empresários se aperfeiçoarem e buscarem conhecimento específico para melhor administrar o empreendimento.

Para se ter uma entidade sólida e bem estrutura há a necessidade básica de as empresas ter estabelecido quais são a Missão, Visão e Valores, a partir deste elementos simples o gestor sabe de onde veio e para onde a empresa quer ir, quais os patamares o empresário que alcançar, mas destas empresas 5 (cinco) de 5 (cinco) não tem estabelecido quais são a Missão, Visão e Valores da empresa. Dentre as empresas 3 (três) apenas possuem auxílio de Escritório de Contabilidade terceirizado para a emissão de guias, admissões e

rescisão (quando há contratação formal) e outros serviços prestados, sendo que o próprio Escritório poderia prestar consultoria/assessoria para o empresário o ajudando com a gestão da empresa.

Em fase na busca de mão-de-obra qualificada estes gestores encontram grande dificuldade em contratação de novos colaboradores no qual em sua visão não encontram pessoas qualificadas ou com experiências na área de vendas (principal função para admissão). Neste meio de contratações de colaboradores nas 5 (cinco) empresas não há funcionário trabalhando neste momento, de acordo com os empresários quando ocorre de encontrar algum colaborador é informal sem o devido registro em CTPS (carteira de trabalho e previdência social), ou seja, o novo funcionário não possui segurança, como também não te benefícios aos mesmos. Assim não existem incentivos das empresas em manter este colaborador, de investir nesta mão-de-obra tendo a possibilidade de treinar e criar um plano de carreira.

As grandes compras são realizadas mensalmente através de viagens que o próprio empresário se desloca até a cidade de Goiânia/GO e São Paulo/SP (os grandes centro de confecção), estas viagens geram alto custos para a empresas sendo passagem, hotel, alimentação e transporte, como os gestores veem a internet como uma ótima ferramenta que através desta possa realizar pedidos de novos produtos via chats e representantes comerciais no qual enviam estes produtos via Correios, ocorrendo assim um custo menor para a empresa. Devido algumas das loja estarem em ruas laterais a avenida ou localizada em outro locais mas não estando na avenida no centro comercial diminui a visita de clientes e conseqüentemente diminui as vendas, assim que possível verificar a possibilidade de mudança de endereço da loja caso seja mais vantajoso.

De acordo como acima foi citada de haver 2 (duas) empresas que não possuem estrutura física enfraquece as vendas da empresa pois os clientes não tem um local a qual se dirigir para ver as novidade e até mesmo realizar suas compras, assim recomenda-se que quando houver a possibilidade instalar as lojas em estruturas físicas. Por fim, na grande maioria das vendas não há emissão de nota fiscal de venda não recuperando os impostos, assim na questão contábil há somente compras não há vendas o caixa da empresa está sempre negativo, pois não tem a comprovação da vendas de seus produtos, recomenda-se que haja a aquisição de um computador como também um máquina ECF fiscal com a emissão de NFC-e (Nota Fiscal Consumidor eletrônica) em que envia em tempo real a compra a nota fiscal há SEFAZ (Secretaria de Fazenda de Mato Grosso), assim comprovando a devida vendas de seus produtos e a recuperação dos impostos pagos na compra de mercadorias.

Dentre as ameaças identificadas pelos gestores tem-se a existência de vendedores ambulantes, estes realizam a compra de mercadorias nos mesmo centros de confecção (São Paulo/SP e Goiânia/GO) por meio de seus CPFs pois não há registro na Junta Comercial, assim não pagam impostos em que para o governo subentende-se que é para consumidor final, ou seja, compram com valores baixos, os custos são baixos e inserem em média de 100% (cem por cento) no valor da venda, não pagam alugueis, funcionários ou qualquer impostos, assim há um grande lucro para os mesmos. Para os empresários que entrevistamos todos tem registro na Junta Comercial, pagam os impostos, alugueis, salários de funcionários, impostos na compra e previdenciários, ou seja, mantem a empresa dentro da legalidade, com lucros menores, mas há esta concorrência desleal para estes vendedores.

Os altos impostos tanto na compra, na venda, para manter a empresa em funcionamento e até mesmo para manter-se 1 (um) único colaborador afeta e muito o faturamento e o lucro da empresa, para os gestores se as carga tributária do país fosse mais baixa as empresas gerariam mais empregos, não haveria o alto desemprego na atualidade no país, assim a econômica estaria mais aquecida tendo mais vendas, a econômica

movimentando o setor de confecção e geram milhares de empregos desde a industrial até o comercial varejista e a inflação não estaria tão alta como nos tempos de hoje.

A Tabela 02 apresenta uma análise SWOT unificada das cinco empresas ME entrevistadas. De acordo com as entrevistas realizadas com os empresários obtivemos os seguintes resultados coletados com os mesmos, em que se elaborou uma planilha unificada, pois obteve-se algumas respostas sendo iguais dos gestores entrevistados no qual os dados coletados foram de afirmações dos empresários.

Analisando o quesito força, conforme apresentado na Tabela 02 dentre os 5 (cinco) entrevistados os 5 (cinco) confirmaram que as empresas possuem missão, visão e valores, ou seja, estes empresários possuem base para a gestão das empresas, mostram a sociedade a que vieram e para onde almejam chegar. Dois empresários buscaram auxílio de uma assessoria com um profissional *coaching* para remodelar estas empresas, dentre as mudanças que ocorreram foram a implantação de treinamento aos colaboradores no qual são realizados semanal, quinzenal ou mensalmente, como também no controle interno e na readequação de novos fornecedores e diminuição de custo e despesas.

<b>Fatores Positivos</b>		<b>Fatores Negativos</b>
<b>Fatores Externos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mídia Digital (internet);</li> <li>➤ Ser referência em confecção;</li> <li>➤ Trabalhar com outros produtos;</li> <li>➤ Atender outros públicos;</li> <li>➤ Troca de fornecedores;</li> <li>➤ Buscar aperfeiçoamento junto a ACES e CDL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vendedores ambulantes (sem registro na Junta Comercial);</li> <li>➤ Altos impostos;</li> <li>➤ Alta na inflação;</li> <li>➤ Crise econômica atual no país;</li> <li>➤ Alto desemprego na sociedade;</li> <li>➤ Produtos de origem duvidosa.</li> </ul>
<b>Fatores Internos</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apresentam missão, visão e valores;</li> <li>➤ Assessoria com Coaching;</li> <li>➤ Tempo expressivo no mercado;</li> <li>➤ Treinamentos aos colaboradores;</li> <li>➤ Há benefícios aos colaboradores;</li> <li>➤ Gestor tem conhecimento básico de gestão;</li> <li>➤ Parceria com Digital Influencer;</li> <li>➤ Atendimento ao Cliente;</li> <li>➤ Há banco de dados de clientes;</li> <li>➤ Bons preços;</li> <li>➤ Produtos de qualidade;</li> <li>➤ Produtos novos mensalmente;</li> <li>➤ Forma de pagamento facilitado;</li> <li>➤ Participação em feira local de liquidação;</li> <li>➤ Vendas via condicional;</li> <li>➤ Pesquisa de qualidade de atendimento ao cliente;</li> <li>➤ Há controle interno;</li> <li>➤ Promoções dos produtos diariamente;</li> <li>➤ Boa Localização;</li> <li>➤ Estoque gira rápido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de estacionamento aos clientes;</li> <li>➤ Viagens de altos custos para compra de produtos fora do estado;</li> <li>➤ Mudança de gestão;</li> <li>➤ Não há emissão de Nota Fiscal de vendas;</li> <li>➤ Pouco tempo no mercado local;</li> <li>➤ Mão-de-obra não qualificada;</li> <li>➤ Não há treinamento com frequência;</li> <li>➤ Pouco espaço físico na estrutura da loja;</li> <li>➤ Não há auxílio do Escritório de Contabilidade terceirizado na gestão.</li> </ul>

Tabela 02 – Análise SWOT empresas ME

Fonte: Elaborado pelas autoras através de informações coletadas (2017).

Entre as empresas estudadas quatro delas estão há mais de 15 anos no mercado local, tempo expressivo, empresas estas que cresceram juntamente com o município e hoje dispõe de uma cartela ampla de clientes devido à tradição no mercado Sorrisense, estando localizados no centro comercial em plena avenida em maior destaque e sempre estiveram no

mesmo endereço. Os funcionários são recompensados além do salário há também seguro de vida e cesta básica aos mesmos. Para a divulgação da empresa duas destas os gestores mantem uma parceria com uma youtuber (digital influencer) que publica em suas redes sociais (Instagram e Facebook) looks de roupas que estão disponíveis na loja, em que através desta parceria obtém bons resultados.

O atendimento ao cliente é priorizado em todas as empresas, sendo para estes gestores o melhor atendimento do ramo, para saber o grau de satisfação no atendimento duas empresas realizam uma pesquisa de satisfação através de um formulário enviado por e-mail aos clientes e via urna presencial na loja. Todas as empresas tem um banco de dados com todos os dados de seus cliente mesmo que cada empresa tenha um sistema diferente para armazenar os dados de seus clientes. Todos os gestores afirmaram veementemente que dispõe em sua loja produtos de excelente qualidade de bons preços. Como citado anteriormente nas empresas MEI, os gestores das empresas ME também realizam compras nos grandes polos de confecções como São Paulo/SP e Goiânia/GO, em que viajam até estes polos uma vez ao mês, assim no começo de cada mês há novos produtos disponíveis em suas lojas, mas também a compra via representante comercial de algumas marcas que são enviados os novos produtos mensalmente, assim o estoque gira em médio de 30 (trinta) dias e todos os dia há promoções na loja.

A forma de pagamento aos clientes é um diferencial, pois as empresas possuem além de maquinas de cartões de débito e crédito a possibilidade de parcelar as compras em até 6x (seis vezes) no crediário próprio da empresa que mantem uma anuidade nos meses que tiver parcelas a vencer e claro o pagamento com desconto à vista no dinheiro. A ACES (Associação Comercial e Empresarial de Sorriso) realiza ao decorrer do ano feiras de vendas com as empresas locais em Sorriso no qual nestas feiras os produtos estão com 50% (cinquenta por cento) de desconto em relação ao valor praticado em loja, assim quando há a realização destas feiras as vendas aumentam e há um grande faturamento para as empresas participantes em que todas as empresas estudadas participam. As vendas acontece na loja mesmo, nas feiras como citado acima mas também via condicional (vendas a domicilio) no qual são separadas algumas peça e levadas ao clientes para a prova em suas residências com maior comodidade, neste modelo de venda há um faturamento elevado.

Dentre as Oportunidades a internet hoje é uma boa ferramenta para as empresas que querem investir em vendas pelos seus próprios sites, como é o caso de um gestor que vê como próximo passo a criação de um site para sua empresa para a venda de seus produtos e assim os enviar via Correios quando houver a compra. Através do trabalho árduo um gestor quer alcançar o posto de ser referência em confecção no mercado local, para isso está no processo de mudança, pois como mencionado anteriormente houve a contratação de um profissional *coaching* para auxiliar o empresário no qual estas mudança estão ocorrendo devido a mudança de gestão da empresa. Para o próximo passo rumo ao progresso dois dos empresários querem trabalhar com outros produtos como a linha *Teen*, nada mais é que a linha para adolescentes.

Para apenas um dos empresários desejam mudar de fornecedores, para a diminuição de viagem para a compra de novos produtos, realizar compras via representante comercial e também alguns dos fornecedores hoje não estão com preços e produtos atrativos como anteriormente. Por fim, mesmo que os empresários tenha um conhecimento sobre gestão empresarial ainda assim buscam cursos, palestras e treinamentos para se aperfeiçoarem cada vez mais e que suas empresas sejam capazes de crescer e se tornarem grandes empresas.

As empresas estudadas estão localizadas no centro comercial demonstrando uma das fraquezas, pois não há estacionamento suficiente para seus clientes onde não encontram espaço para deixar seus veículos desistem de ir até a loja, perdendo vendas e clientes por não

dispor de um estacionamento próprio aos clientes. Os gestores viajam até os grandes polos como São Paulo/SP e Goiânia/GO para a compra de mercadorias, estão viagem geram altos custos as empresas pois dispõe de passagens de ida e volta, hospedagem, alimentação e locomoção englobando no custo da mercadoria estas despesas. Como não há a emissão de nota fiscal de venda contabilmente o caixa da empresa está sempre negativo, pois há somente a compra de mercadoria e pagamentos não há entradas.

Entre as empresas entrevistadas uma empresa passa pela mudança de gestão, apesar do novo gestor estar realizando grandes melhorias, mas para os clientes a mudança da gestão os deixam receosos pela possibilidade de haver mudanças que talvez seja mudanças radicais em que não estão habituados. Para os gestores há um dificuldade de se contratar mão-de-obra no qual os candidatos à vaga não ter experiência ou até mesmo conhecimento específico para o cargo. Das empresas estudadas três destas não realiza treinamentos aos colaboradores com frequência no qual a ACES (Associação Comercial e Empresarial de Sorriso) disponibiliza treinamentos no decorrer do ano no qual os colaboradores participam.

Para apenas um dos gestores possuem estrutura da loja com pouco espaço, assim não há a possibilidade de atender com outras linhas de produtos ou aumentar algum departamento. Por fim, todas as empresas trabalham com escritório de contabilidade terceirizado no qual não auxilio o empresário na gestão da empresa, somente envia as guias para pagamento folhas de pagamentos dos colaboradores, entre outros.

Como mencionado anteriormente os vendedores ambulantes interferem nas vendas das empresas registradas com CNPJ, pelos quais não pagam qualquer tributo, não tem despesas com aluguel, funcionários, obtendo uma receita alta, enquanto os empresários que possuem lojas totalmente legalizada que paga os tributos devidamente, mantem aluguel, funcionários e outras despesas obtém uma receita dentro das suas possibilidades mais o lucro é bem menor. Para as empresas hoje que mais tem dificultado a vida do gestor é ter que pagar altos impostos, tanto para manter a empresa aberta, para manter funcionários, na hora da compra em que a alíquota é maior, os gestores entrevistados afirmam que se a carga tributária do país fosse menor a inflação não estaria tão alta, o índice de desemprego também alto, a criminalidade crescendo e não existiria a crise econômica atual no Brasil. Por fim, apenas um dos gestores declaram que há mercadoria de origem duvidosa em circulação no mercado local, se houve uma fiscalização mais eficaz em que estes itens não constam em nota fiscal a concorrência seria mais leal e todos as empresas cresceriam, como declarou um empresário “eu quero que meu concorrente cresça, se ele crescer eu cresço junto”.

A Tabela 03 apresenta uma análise SWOT unificada das três empresas EPP entrevistadas.

	<b>Fatores Positivos</b>	<b>Fatores Negativos</b>
<b>Fatores Externos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mídia digital;</li> <li>➤ Abertura de outra filial;</li> <li>➤ Aumentar estrutura atual da empresa;</li> <li>➤ Mudança de fornecedores;</li> <li>➤ Atender outros públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de estacionamento;</li> <li>➤ Altos impostos;</li> <li>➤ Vendedores ambulantes (empresas não legalizadas);</li> <li>➤ Crise econômica no país;</li> <li>➤ Índices altos de desempregos;</li> <li>➤ Falta de investimentos do governo no setor de confecções.</li> </ul>
<b>Fatores Internos</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tem estabelecido Missão, Visão e Valores;</li> <li>➤ Empresa departamentalizada;</li> <li>➤ Priorizam o bem estar de seus colaboradores e clientes;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de estacionamento próprio;</li> <li>➤ Viagens para compra de mercadorias de altos custos;</li> <li>➤ Não há benefícios aos colaboradores;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Atendimento ao Cliente;</li> <li>➤ Bons preços e produtos de qualidade;</li> <li>➤ Tradição no mercado local;</li> <li>➤ Há benefícios aos colaboradores;</li> <li>➤ Treinamentos com frequência;</li> <li>➤ Possuem banco de dados clientes;</li> <li>➤ Entre os líderes do ramos;</li> <li>➤ Comunicação em rádio, TV local e redes sociais;</li> <li>➤ Participação de feiras locais;</li> <li>➤ Formas de pagamento facilitado;</li> <li>➤ Mudança de coleção de acordo com a estação e tendências na moda atual;</li> <li>➤ Escritório de Contabilidade terceirizado;</li> <li>➤ Busca de assessoria/consultoria contábil;</li> <li>➤ Diminuição de estoque;</li> <li>➤ Vendas via condicional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de treinamentos aos colaboradores;</li> <li>➤ Estrutura com pouco espaço;</li> <li>➤ Mão-de-obra não qualificada;</li> <li>➤ Não emissão de nota fiscal de venda.</li> </ul>
--	---

Tabela 03 – Análise SWOT empresas EPP

Fonte: Elaborado pelas autoras através de informações coletadas (2017).

De acordo com as entrevistas realizadas com os empresários obtivemos os seguintes resultados coletados com os mesmos, em que elaborou-se uma planilha unificada, pois obteve-se algumas respostas sendo iguais dos gestores entrevistados no qual os dados coletados foram de afirmações dos empresários. Para a coleta de dados junto aos empresário obteve-se uma dificuldade devido ter-se apenas quatro empresas deste ramo em Sorriso, mas apenas três gestores aceitaram e atendeu a entrevista.

Como pontos que demonstram forças todas as empresas estudadas tem estabelecido Missão, Visão e Valores, quais a base da empresa e segundo os princípios que seguirão. Dentre as três empresas pesquisas, detém separada os departamentos financeiro e pessoal, embora mantenha o financeiro ainda conta com auxílio do escritório de contabilidade. Apesar de duas empresas não proporcionar qualquer benefício ao colaboradores, quando os mesmos necessitam sair mais cedo do expediente, entrar mais tarde, folgas por algum motivo pessoal ou médico, a Gerente assim proporciona esses benefícios, priorizando o bem estar do colaborador como também de seus clientes com ambiente agradável, atendimento diferenciado e produtos novos semanalmente. Para a única empresa que oferece algum tipo de benefício proporciona aos seus colaboradores apenas seguro de vida no caso ocorre acidente de trabalho ou estando fora do horário de expediente.

Estas empresas estão estabelecidas no mercado local sorrissense a aproximadamente 15 a 30 anos, sendo umas das empresas pioneiras da cidade. Seus produtos são comprados nos estados do Paraná e Rio Grande do Sul com maior frequência em que os colaboradores do setor de compras se deslocam até estes centros ocorrendo assim os altos custos de viagens como passagens, hospedagem, alimentação e locomoção, mas ocorre a compra via representantes comerciais que se dirigem até as empresas e através de catálogos selecionam os produtos para envio via correio no qual pagam valor de frete sendo ainda menor que viagens até os polos de confecções, assim escolhe os melhores produtos e mantem preços acessíveis a todos os públicos em Sorriso. A cada quatro meses as estações (verão, inverno, outono e primavera) mudam, assim como as coleções de roupas em que a cada estação os estilistas de inspiram para as suas criações, assim as empresas também realizam a mudança de coleção a cada nova estação do ano.

Quanto ao treinamentos apenas uma empresa realiza com frequência treinamentos aos colaboradores, uma vez ao mês os treinamentos são apresentados aos funcionários, para as outras empresas, estas realizam treinamentos quatro vezes no ano, ou seja, a cada três meses 1 (um) treinamento. Referente ao banco de dados estas empresas trabalham como uma

das formas de pagamento o crediário próprio em que facilita o cliente comprar, para a sua abertura mantem armazenado informações acerca de seus clientes, cada empresa possui um software diferente. Como são empresas com muitos anos no mercado detém uma estrutura mais sólida, estão entre os líderes do mercado local.

Para a divulgação da empresa e atrair seus clientes, mantem anúncios em rádio e TV, mas conta com o auxílio das redes sociais (*Whatsapp, Facebook e Instagram*) com a publicação dos novos produtos e promoções. Com a colaboração da ACES (Associação Comercial e Empresarial de Sorriso) participam de feiras no decorrer do ano, onde ocorre uma alta nas vendas por praticar preços 50% (cinquenta por cento) mais baratos em relação aos valores praticados em loja, como também realizam vendas via condicional em que levam até os clientes alguns produtos para prova com maior comodidade.

Os escritórios de contabilidade estão presentes nestas empresas como um reforço com atividades que as empresas ainda não estão preparadas para deter o setor próprio dentro da empresa. Para tanto, os empresários buscaram assessoria contábil para treinar seus colaboradores do setor financeiro e através deste manter uma gestão privilegiada e melhor administrar os recursos da empresa. Dentre as três empresas, apenas uma empresas trabalha com estoque zero em que mantem em loja apenas o que está exposto para a venda, em que para este empresário deter um estoque alto o prejudica devido alguns modelos ficar em loja e trabalhar com peças única sem possuir outra igual na loja.

Todas estas empresas são totalmente legalizadas, inscrita na Junta Comercial, seus colaboradores devidamente registrados em CTPS (Carteira de Trabalho e Previdência Social), apenas uma não emite nota fiscal, as demais realizam a emissão de nota fiscal de venda em que enviam a SEFAZ (Secretaria de Fazenda) em tempo real, assim trabalham de acordo com as normas do fisco, no qual contabilmente o caixa não está zerado.

Na atualidade a internet é uma ferramenta de suma necessidade, demonstrando oportunidades, para tanto os empresários das empresas de pequeno porte utilizam a internet para a publicação das novidades em loja e pedidos de novas mercadorias. Como próximo passo rumo ao crescimento apenas um gestor almeja a abertura de outra filial na cidade de Sorriso em outro bairro, devido ao aumento das vendas, o aumento da cartela de clientes e novos produtos.

Para dois empresários, estes querem aumentar a estrutura da loja, pois deseja expandir os departamentos que possui em loja e adquirir mais produtos, como também por ter pouco espaço para circular entre as gondolas. Dentre os gestores entrevistados dois destes querem ampliar seu leque de produtos e outro público, como trabalhar com peças íntimas de moda masculina. O mercado está muito competitivo para que se esteja nele é preciso manter bons preços e produtos de qualidade, sendo estes o básico, para tanto os gestores das empresas estudadas desejam mudar seus fornecedores, pois hoje os que mantem contato não estão a oferecer vantagens como a pouco tempo ofereciam, como também a mudança de peças da moda atual.

Entre as dificuldades encontradas pelos gestores temos a falta de estacionamento próprio, as empresas estão localizadas no centro comercial onde tem fluxo de pessoas alto, assim tem-se este inconveniente em encontra vaga para estacionar o veículo, ocorrendo complicação do cliente chegar até a loja. Como já citado anteriormente, as empresas realizam compra de mercadorias em grandes polos de confecção, mas estas três empresas compram mercadorias no estado do Paraná e Rio Grande do Sul em que tem uma pessoa do setor de compras que se dirigi até estes polo para as devidas compras, viagens estas gastas com passagens, hospedagens, alimentação e locomoção. Dentre as três empresas entrevistadas, duas delas não oferecem qualquer tipo de benefício aos colaboradores. Não há a realização de

treinamentos aos funcionários, apenas os promovidos pela ACES (Associação Comercial e Empresarial de Sorriso) a cada 4 (quatro) meses.

Para apenas um gestor o espaço que dispõe em sua empresa é reduzido, pois não há espaço para circular entre as gôndolas e a impossibilidade atual de atender com outros produtos. Como já citado acima, os gestores encontram dificuldade de deter colaboradores com mão-de-obra qualificada, muitos não tem experiência e principalmente pouco possui ensino médio completo. Exclusivamente uma empresa não emite nota fiscal nas vendas de seus produtos, no qual contabilmente gera grandes transtornos para realizar a contabilidade desta empresa.

Dentre as ameaças as empresas pesquisadas não possuem estacionamento próprio como também a prefeitura não proporciona estacionamento nas vias da avenida do comercio local, apresentando impedimento do cliente adentrar as lojas. Para todos os empresários declararam os altos impostos como um grande problema no país, em que para eles se houvesse a diminuição da alíquota as empresas deteriam mais recursos para investir na estrutura ocorrendo a contratação de novos colaboradores, portariam mais produtos para a venda, aqueceriam a econômica do país e não existiria a crise econômica, os altos índices de desemprego em que para as empresas não verifica-se vantagem em deter um colaborador na empresa com a dificuldade de realizar vendas e despesas e custos altos.

Os gestores afirmaram veementemente que um dos grandes problemas que mais enfrentam decorre da venda ilegal do vendedores ambulantes, um gestor declarou que faz denúncias as autoridades competentes mas não advém qualquer providência, pois estes vendedores vendem sem nota fiscal, não compram com nota fiscal em que para eles compram para a revenda como consumidor final. Por fim, um gestores alegar que se o governo investir mais no setor de confecções e varejo, por ser um dos setores que mais aquecem a econômica, assim proporcionaria mais empregos.

## **5 CONCLUSÃO**

No decorrer deste estudo pode-se verificar a importância que a matriz SWOT desenvolve dentro da empresa de estabelecer as estratégias e os planos de ação no qual aponta os pontos fortes, as oportunidade, as fraquezas e as ameaças, considerando o ambiente interno e externo. Na definição da matriz SWOT revela que os fatores que a constam intervêm como estes podem afetar a organização alicerçado nos segmentos da matriz SWOT, forças e fraquezas, oportunidades de ameaças.

Para certificar a implantação da matriz SWOT, elaborou-se um estudo de caso em cinco empresas MEI (Microempreendedor Individual), ME (Micro Empresa) e EPP (Empresa de Pequeno Porte) do ramo de vestuários em Sorriso/MT por meio de entrevista, no qual pode se verificar como o planejamento estratégico se beneficia ao aplicar a matriz SWOT para se manterem competitiva no mercado, assim expôs-se todos os elementos detectados nas empresas em cada segmento desta ferramenta.

As empresas estudadas no decorrer do tempo que estão em atividade jamais buscou auxilio com esta ferramenta ou outra que mostrasse a situação da empresa perante o mercado em que está instalada. Verificou-se que as empresas pequenas apresentam grandes dificuldades na gestão em que mostra as maiores fraquezas que possuem, independente do porte da empresa há a uma deficiência por parte do gestor no qual grande parte das empresas os proprietários são os gestores, em que não possuem conhecimento acerca de como administrar a empresa, pois para deter uma empresa com bons resultados é necessário gestão de qualidade. Passando pelas médias empresas verifica-se ainda o obstáculos de gestores não

possuírem conhecimento a respeito de como administrar uma empresa em que os proprietários são os gestores, mas pode-se observar a diminuição das fraquezas. Entre as grandes empresas, estas possuem departamentos sendo mais estrutura que as empresas menores, no qual é administrada por pessoas especializadas, detém como cargo de confiança Gerentes mas os proprietários estão sempre supervisionando as atividades e são presentes na empresa.

Analisando estas treze empresas pode-se observar a diferença gritante acerca da gestão em que é o principal fator que mais impacta nestas empresas. Gestão é a criação de estratégias, plano de ação, objetivos, metas, em que para as menores empresas pensam puramente nos valores, nas vendas, não pensando em como vai administrar e investir as receitas que obtém.

Por meio da matriz SWOT pode-se elaborar um plano de ação para minimizar os pontos negativos e maximizar os positivos, desta forma melhorar o desempenho das empresas, assim é possível a empresa melhorar sua convivência com os colaboradores e fornecedores, seus procedimentos e principalmente seus investimentos.

Por fim, conclui-se ao implantar a matriz SWOT nas organizações como uma ferramenta de estratégia possibilita ver a situação da empresa perante o mercado e como se manter forte em meio a concorrência. Destaca-se ainda que este instrumento seja de extrema importância a ser utilizada por empresas seja qual for o porte e também há outros instrumentos que possibilitam melhorar as estratégias da empresa e as manter fortes no mercado.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Jerry Dantas; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Gestão Estratégica nas Empresas de Pequeno e Médio Porte. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 10, nº 03, p. 31-42, julho/setembro 2003.

BOGDAN, R. S.; BIKLEN, S. Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. 12ª ed. Porto: Porto, 2003.

CASTRO, A. M. G. et al. Metodologia de planejamento estratégico das unidades do MCT. Brasília, DF: Ministério da Ciência e Tecnologia, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração Nos Novos Tempos. 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração Nos Novos Tempos. 3º ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

CREPALDI, Silvio Aparecido. Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAYCHOUW, Merhi. 40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento. 3ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DEMO, Pedro. Metodologia do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2000.

DEMO, Pedro. Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO, Planejamento Estratégico, Tático e Operacional. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/07/planejamento-estrategico-tatico-operacional.html>> Acesso em 22 fev. 2017.

STRATEGY, Análise de Cenários e o Planejamento Estratégico. Disponível em: <<http://www.strategymanager.com.br/blog/a-analise-de-cenarios-e-o-planejamento-estrategico/>> Acesso em 03 fev. 2017.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Planejamento estratégico na prática. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1996.

HENDERSON, B. D. “The origion of strategy”, Harvard Business Review, nov./dez. 1989.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. Administração Estratégica. 2º ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MARTINS, Gilberto de Andrade, LINTZ, Alexandre. Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade, THEÓPHILO, Carlos Renato. Metodologia da Investigação Científica Para Ciências Sociais Aplicadas. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR, Paul C. Administração – Conceitos e Aplicações. 4ª ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 19ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PARISI, Cláudio, MEGLIORINI, Evandir et al. Contabilidade Gerencial. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. Metodologia da Pesquisa Aplicada À Contabilidade. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3ª ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VIZEU, Fabio; GONÇALVES, Sandro Aparecido. Pensamento Estratégico: Origens, Princípios e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

WARREN, Carl S., REEVE, James M., FESS, Philip E. Contabilidade Gerencial. Tradução 6ª ed. norte-americana. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.