



MATRIZ SWOT E FORÇAS DE PORTER COMO FERRAMENTA ESTRÁTEGICA: UM ESTUDO EM UMA MICROEMPRESA MINEIRA

Autor: Celsa Maria Laignier Dias Ribeiro da Silva

Orientador: Reginaldo Adriano de Souza

Curso: Engenharia de Produção Período: 10º Área de Pesquisa: Estratégia

Resumo: A pesquisa realizada em uma empresa de produtos e tintas automotivas, teve o objetivo principal traçar o modelo das cinco forças competitivas de Porter, buscando um auxílio para o entendimento do ambiente competitivo, e efetuar uma análise da matriz SWOT evidenciando as forças e fraquezas no ambiente interno, bem como oportunidades e ameaças no ambiente externo. O método utilizado para elaboração dessa pesquisa se deu com abordagem qualitativa e quantitativa para a coleta de dados, desenvolvendo conclusões mais precisas e focadas. Foi realizada uma coleta de dados em forma de questionários para que os clientes pudessem classificar a forma de satisfação em vários quesitos, onde foi apontado satisfação com a empresa, preços e formas de pagamentos, como classificam os produtos. Também foi aplicada uma entrevista ao gestor da empresa a fim de relacionar os resultados obtidos e elaborar as análises ambientais. Foi verificado que o gestor não tem um real conhecimento da situação da sua empresa, sugerindo que a empresa passe por um processo de profissionalização e de uma consultoria para auxiliar no processo.

Palavras-chave: Análise SWOT. Estratégias. Microempreendedor. Cinco Forças Competitivas.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com os dados revelados por Luiz Barretto, Diretor-Presidente do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o número de micro e pequenos empreendimentos brasileiros já ultrapassam 9 milhões de estabelecimentos, os quais até o ano de 2011 respondem por 27% do produto interno bruto – PIB, aumentando gradativamente ao longo dos anos. As micro e pequenas empresas – MPE, são os responsáveis principais por gerar riqueza no Comércio no Brasil, 53,4% do PIB nesse setor.¹

O planejamento estratégico é uma ferramenta de auxílio aos gestores, muito utilizada e indispensável no crescimento e desenvolvimento das microempresas. Com intuito de estabelecer melhor direcionamento para a empresa, facilitando a tomada de decisão para alcance dos objetivos. Para a construção de uma boa estratégia esse estudo visa propor uma análise dos ambientes internos e externos, obtendo um diagnóstico para o desenvolvimento de um caminho orientado pelo uso da matriz *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), com auxílio das cinco forças competitivas de Michael Porter.

Segundo Marcelo Nakagawa, para desenvolver a análise das 5 Forças de Porter é preciso pensar sobre os 5 cenários que sua organização está inserida, exigindo uma visão mais abrangente do seu negócio, apontando os fatos que caracteriza cada força.²

Sem experiência administrativa buscando soluções práticas e direcionamento, o foco desse trabalho foi voltado para uma microempresa, que busca estratégias para se manter em um ambiente competitivo e ao mesmo tempo imprevisível, com atuação de produtos e tintas automotivas no centro de Ipanema (MG). Desta forma questiona-se: quais são os aspectos, internos e externos que mais influenciam a organização em seu ambiente competitivo?

Desta forma, o objetivo principal é traçar o modelo das cinco forças de Porter buscando um melhor entendimento do ambiente competitivo, e por fim apresentar a matriz *SWOT*, identificando com clareza as forças e fraquezas no ambiente interno, bem como oportunidades e ameaças no ambiente externo, buscando aprimorar o funcionamento e soluções para contribuir e desenvolver o empreendimento de tintas.

Nesse contexto, o presente artigo mostrou a importância de uma análise *SWOT* que ajudará a entender melhor a real situação de sua organização, mostrando futuros riscos. Com diversas informações teóricas, suprimindo a ausência de conhecimento acadêmico do microempreendedor, serão apresentados de forma prática estes métodos que podem auxiliar a gestão de seu negócio. Permitindo assim ter um relacionamento saudável com o cliente, ouvindo necessidades e pontos de vista. Após esse estudo, pretende-se disponibilizar uma fonte de instruções auxiliando micro e

¹ SEBRAE. Disponível em:

<<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em: 19 març. 2019.

² SEBRAE. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_5-Forcas-Porter.PDF> Acesso em: 12 abr. 2019.

pequenas empresas inseridas em mercados competitivos, a buscarem sucesso, liderança no mercado e satisfação dos clientes.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Estratégias

Os termos Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico se diferem no meio acadêmico: um diz respeito à forma de gerir uma organização e o outro é o modo que a organização usa para manter seus objetivos de desempenho, as estratégias. A gestão orienta com foco em todas as áreas da organização aplicando ações estratégicas, já o planejamento integra ações para garantir os objetivos, como sua permanência envolvendo o mercado, o público alvo, concorrentes, e até mesmo o lugar que se deseja alcançar em relação ao mercado (BRASILEIRO; MORANDI, 2014).

A palavra estratégica é de origem grega com o significado de general no comando das tropas, utilizada há 500 anos A.C. evoluindo com o passar dos anos, tornou-se habilidades gerenciais e militares, respeitada como a arte ou ciência para derrotar os inimigos e alcançar resultados conduzidos pelas forças militares (TAVARES, 2007).

“O termo estratégica é muito utilizado pelos empreendedores para definir como agir em uma negociação, fechar uma parceria, entrar em um novo mercado... mas sempre de maneira subjetiva, não processual” (DORNELAS, 2014, p.158). O planejamento mostra o melhor caminho para fortalecer a posição no mercado e auxilia nas melhores tomadas de decisões, alcançando os objetivos esperados.

A estratégia relaciona-se com a definição da missão e os objetivos em longo prazo de uma empresa, utilizando caminhos de ação e atribuição de recursos para atingir as metas. Por isso os objetivos ajudam na definição da estratégia (KOONTZ; WEIHRICH; CANNICE, 2009).

Uma das principais ferramentas estratégicas utilizadas pelas organizações é a análise SWOT, que será tratada no tópico a seguir.

2.2 Análise SWOT

Uma das ferramentas de estratégia mais simples, porém importante no planejamento é a Análise SWOT, ela demonstra a real situação do ambiente em que a organização está inserida gerando informações para planejar o futuro. A palavra SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* quando traduzida para o português significa Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, é trabalhada, também pela sigla FOFA (PAULA, 2015).

Essa análise se divide em dois ambientes, o primeiro se refere à própria organização em seu ambiente conhecido como interno, onde se consideram as forças e fraquezas que empresa possui. O segundo ambiente está relacionado com as questões externas, isto é, fora do domínio da empresa com as ameaças e oportunidades apresentadas no mercado (BASTOS, 2014).

É um método que pode auxiliar positivamente as organizações, avaliando suas vantagens e desvantagens estrategicamente e observando seus pontos fracos e pontos fortes. Essa análise contribui para eliminar os pontos fracos organizacionais, minimizando os riscos e para fortalecer os pontos fortes, maximizando as

oportunidades. Na opinião de Dornelas (2014) é importante que o empreendedor seja justo ao realizar a análise, sem receio de mostrar os pontos fracos de sua organização, pois não significa incompetência, e sim reconhecimento de suas fraquezas para eliminar as que mais afetam negativamente sua organização.

“O modelo *SWOT* começa com a avaliação de ameaças porque, em muitas situações, uma companhia empreende o planejamento estratégico como resultado de uma crise, problema ou ameaça percebido” (KOONTZ; WEHRICH; CANNICE, 2009, p. 139).

Na opinião de Fernandes (2010) a força é representada como o ponto forte da empresa, o que ela tem para enfrentar o mercado. Generalizando, uma força pode ser compreendida como uma oportunidade interna, atual ou de potencial, auxiliando o desempenho da organização.

Uma força pode envolver a qualificação da força de trabalho, o nível de gestão, a qualidade dos procedimentos, o portfólio de produtos, a qualidade dos produtos, a estrutura organizacional, a produção científica, a pesquisa aplicada, o desenvolvimento de fornecedores, a carteira de clientes, a base financeira, o acesso ao crédito, a atualização tecnológica, entre outros (FERNANDES, 2010, p. 59)

Para Bastos (2014) as forças estão associadas às vantagens que a organização tem em comparação aos concorrentes, são as aptidões mais fortes. Sendo assim quanto mais a organização apresentar pontos fortes, possivelmente apresentará uma maior vantagem no mercado.

As fraquezas são os aspectos que interferem ou afetam o andamento da organização negativamente. Após encontrá-las e avaliá-las de forma isolada e imparcial, será possível eliminar os problemas que ocasionam o fracasso organizacional ou mitigar seus efeitos (BASTOS, 2014). “Fraqueza: É um ponto que, na percepção dos participantes da etapa do diagnóstico estratégico, a organização se enxerga fragilizada, por qualquer que seja o motivo e a natureza” (FERNANDES, 2010, p. 59).

As oportunidades interferem positivamente na organização, porém não existe controle sobre elas, diferentemente dos aspectos internos que são controláveis. As oportunidades podem ocorrer de várias formas como: uma redução de impostos, aumento no crédito do consumidor, investimento externo entre outros. Pesquisas podem ser feitas ou até mesmo planejamentos para prever acontecimentos como estes (BASTOS, 2014). “Fora do domínio direto da organização, oportunidade é o que o ambiente externo oferece para todas as competidoras” (FERNANDES, 2010, p. 60).

Pode envolver clientes dos competidores fracos, novos mercados para os produtos existentes, mercado para novos produtos, aquisição de competidores fragilizados, legislação rigorosa, mercado mais seletivo, entre outros. De forma resumida, oportunidade é uma situação externa, atual ou potencial, que, se for adequadamente aproveitada, pode contribuir, em grau relevante e por longo tempo, para o alcance dos objetivos ou para a melhoria do desempenho do negócio (FERNANDES, 2010, p. 60)

Por outro lado, no aspecto negativo externo à organização as ameaças apresentam “[...] uma situação atual ou potencial [...] que, se não for adequadamente rechaçada ou mantida à distância segura, pode prejudicar, em grau relevante e por

longo tempo, o alcance de objetivos ou o desempenho do negócio” (FERNANDES, 2010, p. 60). “Elas devem ser tratadas com bastante cautela, pois podem prejudicar não somente o planejamento estratégico e o funcionamento da companhia, como também, diretamente em seus objetivos e resultados” (BASTOS, 2014).

Desta forma, a análise SWOT é dividida em duas visões ambientais, a saber:

- Visão do ambiente interno: quando são analisadas as forças e fraquezas, fala-se do ambiente que é gerenciável, ou seja, controlável pelas organizações. Sendo assim, a organização conhece seus pontos fortes e se concentra em mantê-los em seu dia a dia. E identificando as fraquezas, para buscar medidas cabíveis na expectativa de solucioná-las ou evitá-las.
- Visão do ambiente externo: neste momento são analisadas as oportunidades e ameaças que permeiam a organização, a empresa não tem domínio diretamente sobre elas, porém não deve abandonar o monitoramento das mesmas. Conhecendo as oportunidades do ambiente que a organização está inserida, a mesma poderá atuar de forma antecipada para aproveitá-las. Bem como com a identificação das ameaças é possível atuar para reduzir riscos e impedir que elas afetem a organização de forma drástica (PAULA, 2015).

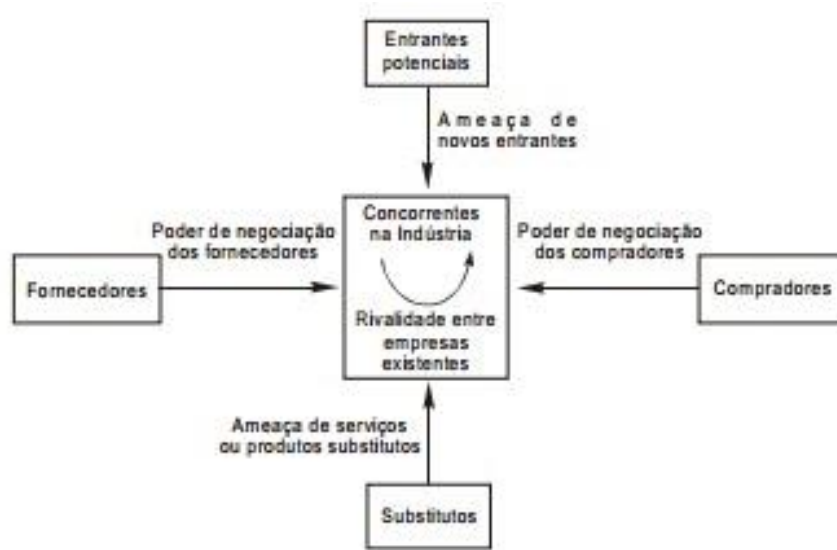
2.3 As Cinco Forças Competitivas de Michael Porter

Outra ferramenta utilizada para estudo da situação das organizações é a Matriz das Forças Competitiva proposta por Michael Porter. Segundo Moraes (2018) Porter foi professor da Harvard Business School sobre estratégia e competitividade, ele apresentou as cinco forças que são parte do modelo de análise competitiva.

[...] as cinco forças competitivas determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias (PORTER, 1986, p. 24).

O modelo das cinco forças de Porter tem como propósito associar a empresa com seu meio, observando o ambiente interno e externo por meio dos cinco critérios: fornecedores, entrantes potenciais, compradores, produtos/serviços substitutos e concorrentes (RODRIGUES, 2018). O princípio da competição está materializado nas forças competitivas que são apresentadas no mercado, conforme demonstrado na Figura 1:

Figura 1 – Estrutura das Cinco Forças Competitivas de Michael Porter



Fonte: Porter (1989, p. 23)

Novos entrantes: Segundo Porter (1989), a ameaça de entrada pode variar dependendo das barreiras, entre elas a economia de escala indica a redução do custo unitário na medida em que a produção aumenta em sua empresa, fazendo com que a nova entrante que deseja ingressar no ambiente competitivo necessite investir muito e estar preparado para enfrentar dificuldades e até mesmo prejuízos nos produtos vendidos até chegar a um ganho de escala similar ao do concorrente.

Trata-se de medidas utilizadas para neutralizar a entrada de novas empresas concorrentes em um mesmo mercado [...] A ameaça de um novo concorrente é alta quando há pouca diferenciação em produto; baixo capital de giro; baixos custos de troca; pequeno controle dos canais de distribuição das empresas que atuam no mercado; baixa restrição dos direitos de propriedade intelectual; pouco acesso a matérias-primas; fácil acesso aos subsídios do governo (BARBOSA; SILVA, 2009, p. 6).

Poder de negociação dos fornecedores: “Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos” (PORTER, 1989, p. 43).

“Os fornecedores podem exercer grande influência em um mercado, pois podem ditar regras de distribuição de matéria-prima, aumento de preços ou reduzirem a qualidade da mercadoria oferecida aos seus compradores” (BARBOSA; SILVA, 2009, p. 6).

Poder de negociação dos compradores: “Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviço e jogando os concorrentes uns contra ou outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria” (PORTER, 1989, p. 40).

Os compradores influenciam diretamente o mercado quando forçam as empresas a diminuírem os seus preços exigem melhor qualidade

dos serviços. Além de estimularem a concorrência em um determinado mercado. O poder dos compradores é grande quando: relação entre a concentração de compradores em relação à concentração de empresas vendedoras; volume de compra; diferenciação de produto entre as empresas do mercado (...) (BARBOSA; SILVA, 2009, p. 6).

Ameaça de produtos ou serviços substitutos: “Os bens substitutos são os produtos de um concorrente que não são similares ao da sua empresa, mas que atendem a mesma demanda de necessidade dos clientes” (BARBOSA; SILVA, 2009, p. 6)

Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria (PORTER, 1989, p. 39).

Rivalidade entre as empresas existentes: A rivalidade é nada mais que a disputa pela melhor posição de mercado, gerando uma competição de preços, duelos de publicidades e novos produtos. Por outro lado, a concorrência pode reduzir algumas receitas com suas ofertas deixando a indústria em uma pior situação, assim como a publicidade pode ajudar aumentar a demanda ou o nível de diferenciação do produto, gerando um benefício para empresa (PORTER, 1989, p. 34).

“A rivalidade entre concorrente pode ser entendida com o nível de competição entre empresas que atuam em um mesmo setor específico, sendo que algumas delas podem se destacar devido as suas vantagens competitivas” (BARBOSA; SILVA, 2009, p. 6).

3. METODOLOGIA

A metodologia científica é aplicada durante um processo que dirige uma investigação da verdade para aproximar um fim determinado, onde deve-se seguir regras e padrões para chegar ao resultado.

O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 46).

A presente pesquisa se enquadra em estudo de caso analisando e abordando os pontos fracos e fortes inerentes da organização em questão, e moldando as estratégias com as forças competitivas de Porter. O estudo de caso “[...] é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado” (GIL, 2012, p. 57).

O objeto de pesquisa será uma microempresa atua desde 2001 no centro da cidade de Ipanema no interior do Estado de Minas Gerais, exercendo como atividade econômica principal comércio varejista de tintas e materiais para pintura,

disponibilizando produtos de qualidade aliado a um bom preço, atendendo a própria cidade e cidades circunvizinhas.

Para elaborar o estudo foi realizado uma análise, em relação aos quatro pilares da matriz SWOT descrita pelo gestor e proprietário da organização, e avaliando o posicionamento estratégico baseando-se na compreensão das forças competitivas de Porter, compreendendo assim os níveis de desempenho.

A coleta de dados será feita com abordagem qualitativa e quantitativa. A qualitativa “[...] preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 269). Neste momento será realizada uma entrevista com questões abertas para o gestor da organização no intuito de avaliar o ambiente organizacional, tanto interno, quanto externo. Quanto à quantitativa

[...] os pesquisadores valem-se de amostras amplas e de informações numéricas, enquanto que no qualitativo as amostras são reduzidas, os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta não são estruturados (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 269).

Será aplicado um questionário aos clientes com objetivo de compreender o desempenho da organização e a satisfação dos mesmos com o serviço ofertado. Desse modo será possível que o estudo de caso tenha uma parte quantitativa com coleta de dados e ao mesmo tempo poderá investigar quais as causas dos resultados, portanto contendo as duas abordagens será uma pesquisa quali-quantitativa.

Para o cálculo da amostra utilizou-se a fórmula apresentada por Levine, Berenson e Stefan (2000). Buscando obter um intervalo de confiança de 90% em que o erro máximo de estimativa seja de 0,10 e considerando que o valor crítico ($Z_{\alpha/2}$) é 1,96, o número mínimo de amostras é de aproximadamente 68 unidades amostrais.

$$n = (Z^2_{\alpha/2} * 0,25) / E^2 \rightarrow n = (1,645^2 * 0,25) / 0,10^2 \approx 68$$

Os questionários foram aplicados entre os dias 16 a 27 de setembro de 2019, através do Google Forms para 74 pessoas. A pesquisa apresenta caráter descritivo, onde permitem as percepções de diferentes grupos, comunidades entre outros aspectos. Gil (2012, p. 28) afirma que tem “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

4 Análise de dados

4.1 Observação do gestor quanto à Análise SWOT:

Foi realizada uma entrevista semiestruturada com o gestor da microempresa, com sua visão a respeito da situação vivida nos dias de hoje. Com base nas respostas foi elaborada uma Análise SWOT que foi representada na Figura 2 e com as devidas explicações do gestor logo a seguir:

Figura 2: Matriz SWOT.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

- Pontos Fortes:

- ✓ Grande variedade de produtos: a loja dispõe de uma gama de produtos, atendendo as necessidades dos clientes, porém aponta o gestor “faltam alguns produtos que eu quero adquirir, mas o mercado da nossa região não tem saída”;
- ✓ Diversidade de fornecedores: é de extrema importância ter vários fornecedores, onde cada um efetua a oferta de um mix de produtos e preços onde será analisada a qualidade, levando em conta o preço para ser repassado ao consumidor final de uma forma mais acessível e justa;
- ✓ Bom atendimento: segundo o gestor o bom atendimento ao cliente é primordial, sendo considerado uma das fortalezas organizacionais;
- ✓ Localização privilegiada do negócio: A loja é localizada no centro, portanto de fácil acesso e segundo ele “nunca ouve reclamação da localização do ponto comercial”.

- Pontos Fracos:

- ✓ Pouco recurso financeiro para investimento: Segundo o gestor este fato “prejudica bastante, pois interfere até mesmo na ampliação e melhor comodidade dos clientes”;
- ✓ Preço alto: os concorrentes apresentam um preço mais baixo do que a empresa foco de estudo, portanto os custos operacionais estão acima dos concorrentes, ou apontando ainda para um baixo poder de comercialização com os fornecedores;
- ✓ Inadimplência de clientes: Sendo muito comum em cidades pequenas o famoso “vender fiado” vem prejudicando o desenvolvimento da loja, onde o dinheiro poderia ser usado em investimento da mesma, para o gestor “vender fiado não

é problema o problema é receber, se todo mundo que comprasse fiado pagasse certinho o dinheiro girava”;

- ✓ Falta de funcionários: No momento, perante a crise financeira que se encontra o País a loja tem trabalhado apenas com um funcionário contratado e mais o gestor. Segundo o entrevistado essas duas pessoas estão sendo suficientes para atender a demanda de clientes, no entanto atrapalha na qualidade e disponibilidade em atender com um diferencial.
- Oportunidades:
 - ✓ Modificações no ponto comercial: A empresa tem um pensamento não muito distante de melhorar o ponto comercial para melhor atender aos clientes, levando em consideração a comodidade e o conforto.
 - ✓ Expansão de novos produtos: O gestor, além da loja, é proprietário de uma oficina onde ele busca um mix de produtos que são testados pelo mesmo antes de ser repassado ao consumidor, segundo ele a respeito de alguns produtos “Ipanema é pequeno pra ofertar os valores dos produtos que a gente tem vontade de expandir”
- Ameaças:
 - ✓ Ameaça de novos entrantes: É uma grande ameaça pelo ramo exigir um capital inicial baixo. Possíveis concorrentes já fizeram pesquisa de mercado e até mesmo perguntaram ao gestor a respeito de fornecedores, renda mensal, gasto inicial entre outros aspectos aumentando os indícios de que novos concorrentes possam surgir nos pequeno e médio prazos;
 - ✓ Monocultura regional: A economia da cidade gira em torno do leite, portanto na época de seca o comércio em geral é afetado, as vendas são baixas e a inadimplência aumenta, pois, os principais clientes são donos de oficinas a demanda deles caem afetando diretamente assim o movimento da loja;
 - ✓ Demanda de clientes para cidades vizinhas: Os clientes na maioria das vezes procuram preço, vão em cidades vizinhas em busca dos produtos;
 - ✓ Concorrência: Além de existir uma grande cartela de cliente, a concorrência é acirrada, algumas lojas conseguem repassar um preço mais baixo do que ofertado pela empresa estudada;
 - ✓ Novos clientes: São raras as vezes que aparecem novos clientes, no entanto mantém uma cartela leal de clientes, fato este que pode ser considerado um ponto forte;
 - ✓ Crise financeira: A dificuldade financeira está muito presente hoje em dia, segundo o gestor “a crise atingiu demais da conta, o comércio foi lá em baixo! Não só para mim, como para todos. Eu dependo das oficinas e o movimento delas foram lá em baixo”.

4.2 Visão do empresário em relação as 5 Forças de Porter:

- ✓ Rivalidade entre concorrentes: Segundo o pesquisado existe apenas um concorrente forte na cidade onde se localiza a empresa foco de estudo e este concorrente tem como diferencial o preço, uma vez que ele consegue trabalhar com preços menores no mercado e este fato aumenta a rivalidade no setor.

- ✓ Poder de barganha dos fornecedores: Existem diversos fornecedores no mercado de atuação da empresa, portanto diversas marcas são apresentadas ao comércio. Assim sendo, os fornecedores não apresentam grande força no mercado, uma vez que não existe um monopólio ou oligopólio no mercado.
- ✓ Poder de barganha dos clientes: Segundo o entrevistado o poder de negociação dos clientes é considerado alto e chega a afirmar que os mesmos têm sempre razão. No entanto, não fica claro na fala do entrevistado em que ele se pauta para afirmar tão poder aos clientes.
- ✓ Ameaça de novos concorrentes: Para o empresário existe sempre a possibilidade de novos entrantes uma vez que não há barreiras de entrada. Segundo ele o atendimento prestado por eles, a amizade, a qualidade dos produtos são fatores utilizados por ele como um possível diferencial.
- ✓ Ameaça de novos produtos ou serviços: O entrevistado não soube responder tal questionamento e tratou este tópico como a rivalidade no setor, afirmando que o mercado oferta produtos com qualidade e preços diferentes. No entanto o comércio eletrônico tem crescido no mercado e não deixa de ser um serviço substituto ao dele.

4.3 Análise do questionário aplicado aos clientes:

A maior parte dos consumidores da loja possuem de 34 a 45 anos, 37,8%. Seguindo com 32,4% com idade acima de 45 anos. Outros 21,6% com idade entre 25 e 34 anos e, por fim, 8,1% com idade entre 18 a 25 anos. Isso mostra que os clientes são pessoas mais velhas e que apresentam experiência nas área de pintura automotivas. Quanto ao sexo dos questionados, 84,3% são do sexo masculino. Como já era esperado, tendo em vista o fato ser uma loja que oferece produtos de pinturas automotivas. Foi observado que 15,7% do sexo feminino se deu por mulheres que trabalham ou são esposas dos donos que precisavam dos produtos e ao comprar responderam ao questionário.

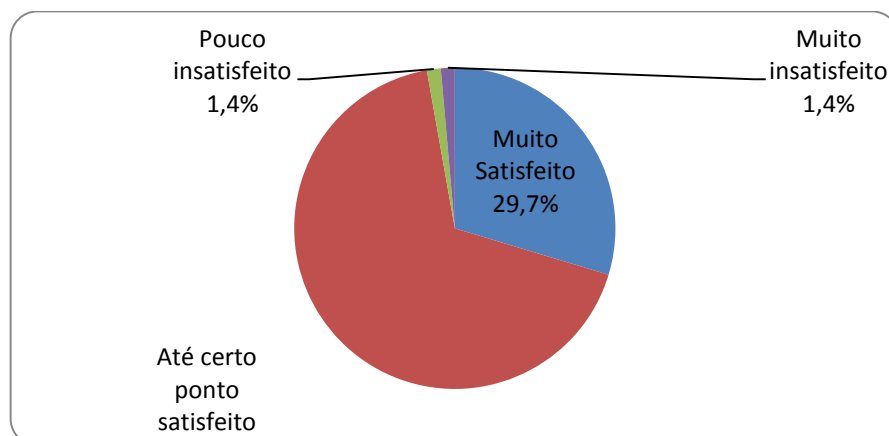


Gráfico 1: Satisfação com a empresa.
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O gráfico 1, demonstra um resultado muito importante para empresa, quanto à satisfação em relação a empresa, pois 29,7% dos questionados afirmaram estar "Muito Satisfeito" e outros 67,5% estão "até certo ponto satisfeito". Desta forma o gestor deve ter um olhar mais atento, procurando saber onde estar pecando na empresa, este fato pode estar ligado ao ambiente físico, nas formas de pagamento, nos produtos ofertados ou até mesmo na forma de atendimento ao cliente.

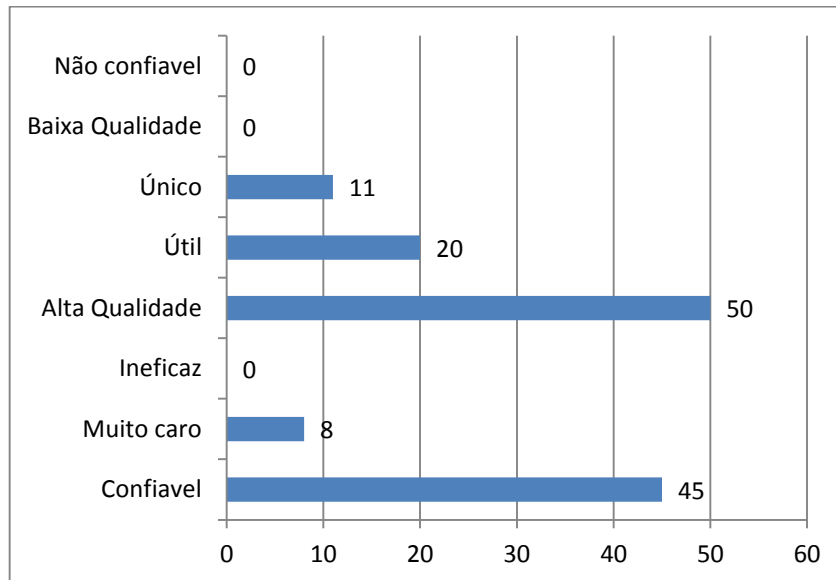


Gráfico 2: Descrição dos produtos.
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os questionados, tiveram a liberdade de marca quantas opções quisessem em relação aos produtos. Para 50 entrevistados os produtos têm alta qualidade, 45 afirmaram que os produtos ofertados são confiáveis e para outros 20 são úteis e necessários. Apenas 8 respondentes afirmaram que o preço é muito caro, fator positivo, nenhum entrevistado falou que o produto não é confiável ou que não tem qualidade, ou ainda são ineficazes. Estes são pontos positivos que o gestor não apontou no momento da entrevista, o que leva a crer que ele tem limitações gerenciais em compreender o próprio negócio.

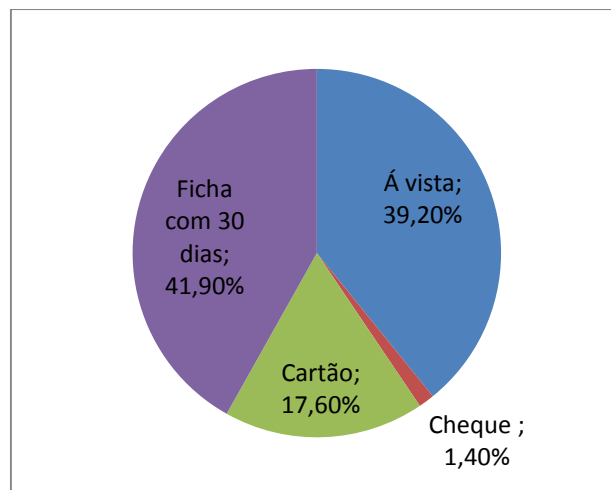


Gráfico 3: Forma de pagamento.
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

As repostas apresentadas no grafico 3 mostram que 41,9 % dos questionados são adeptos a forma de pagamento de ficha com 30 dias, outros 39,2% preferem realizar o pagamento à vista. Este dado confirma a fala do entrevistado quando ele afirmou que por Ipanema ser uma cidade pequena, existe o infeliz hábito de “ vender fiado” com 30 dias, esse fato alinhado à crise financeira regional contribuem negativamente para o aumento de inadimplência.

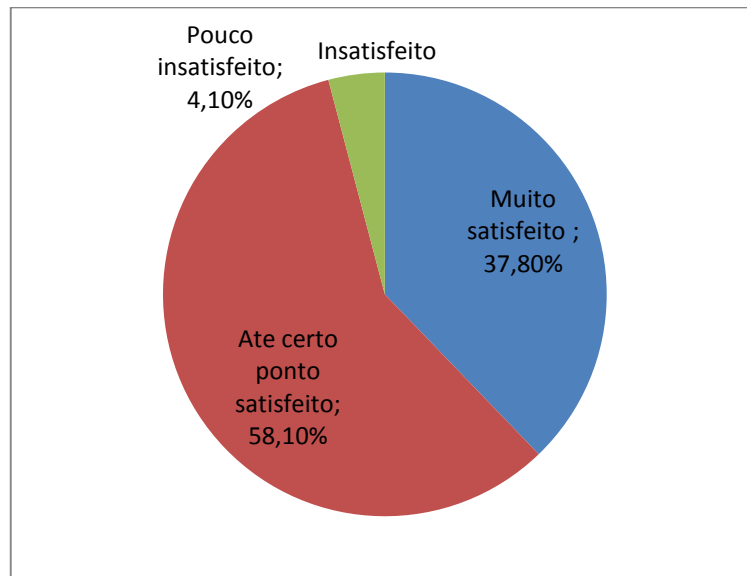


Gráfico 4: Satisfação quanto as condições de pagamento
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Analisando as repostas apresentadas no Gráfico 4, quanto à satisfação quanto as formas de pagamento, considera-se que a estratégia da organização tem surtido bons resultados, pois existem bons índices: 58,1% que estão até certo ponto satisfeitos e outros 37,8% estão muito satisfeitos com a questão.

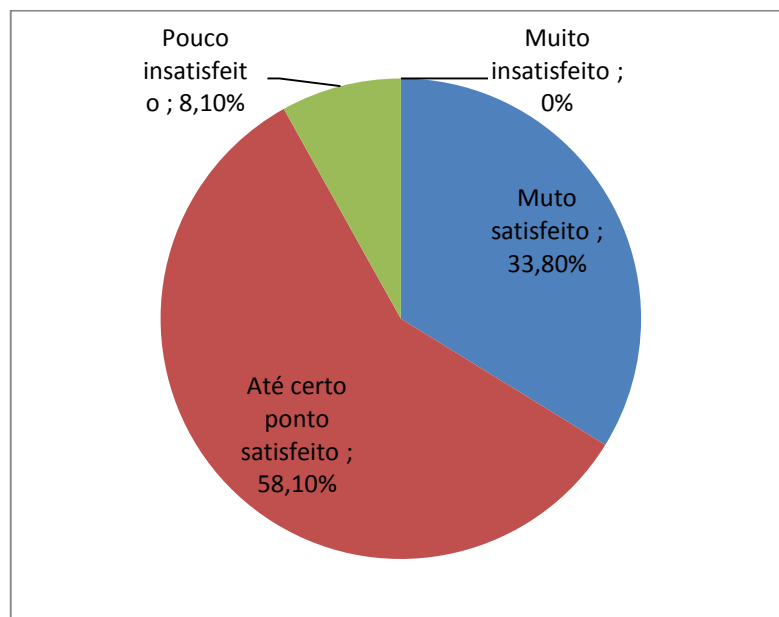


Gráfico 5: Satisfação em relação aos preços.
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A satisfação com o fator preço é coerente com a fala do entrevistado, 58,1% dos questionados afirmaram estar "até certo ponto satisfeito" com os preços, isso mostra que o concorrente concorre no mercado com a empresa foco de pesquisa, pois ofertam produtos semelhantes, porém com um preço mais baixo (GRÁFICO 5).

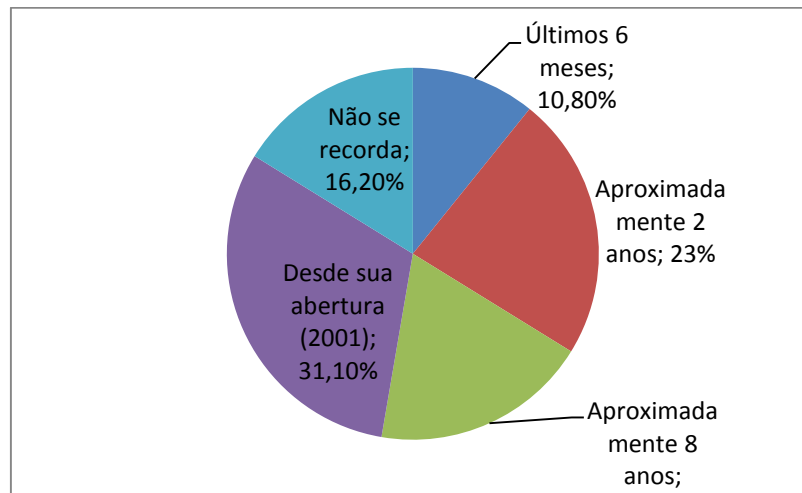


Gráfico 6: Tempo de cliente.
Fonte: Dados de pesquisa (2019).

A maioria dos clientes questionados relataram que efetuam suas compras na organização desde a sua abertura com percentual de 31,1%. Outros são clientes à aproximadamente 8 anos perfazendo 18,9% dos questionados, já 23% afirmaram ser recentes e que compram a aproximadamente 2 anos, 16,2% não se recorda, e os outros 10,8% nos últimos 6 meses.

Devido ao grande tempo de mercado, a maioria dos clientes estão desde sua abertura em 2001 (GRÁFICO 6). No entanto, um fato chama a atenção, pois o entrevistado em sua fala afirmou que "são raras as vezes que aparecem novos clientes", mas se forem somados os percentuais de clientes nos últimos 6 meses (10,8%) com aqueles que compram aproximadamente a 2 anos (23,0%) tem-se uma considerável porcentagem de 43,8% de novos consumidores. Mais uma vez percebe-se a visão deficitária do empreendedor, esta é uma característica dos pequenos empresários familiares que não passam pelo processo de profissionalização na gestão e que, muitas vezes, tomam decisões em suas visões, sem efetuar um estudo sobre as fortalezas e possibilidades ambientais.

Segundo os questionados os produtos entregues atendem às suas necessidades, 29,7% disseram que "extremamente bem" e outros 70,3% que "muito bem". O fato de ter produtos de qualidade não foi apontado pelo empresário na entrevista, no entanto os seus clientes além de reconhecerem a qualidade estão satisfeitos com o serviço agregado tais como os esclarecimentos de dúvidas a respeito dos produtos ofertados. Estes índices de satisfação refletem positivamente no marketing boca a boca, pois a respeito da indicação da empresa, 16,2% afirmaram que às vezes indicam a organização e 83,8% disseram que indicam a empresa para amigos e/ou conhecidos e familiares.

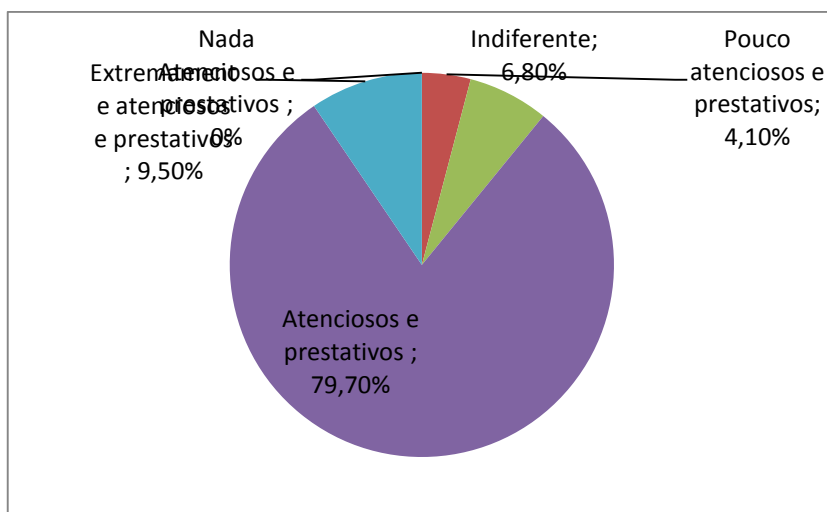


Gráfico 7: Esclarecimento de dúvidas e resolução de problemas.
Fonte: Dados de pesquisa (2019).

Quando questionados sobre a resolução de problemas 79,7% consideraram que os colaboradores foram atenciosos e prestativos, fator este fundamental para a empresa (GRÁFICO 7). Sendo um ponto forte este reconhecimento de bom atendimento a empresa ainda tem como fortalezas os produtos de boa qualidade, respostas às dúvidas, entre outros aspectos importantes.

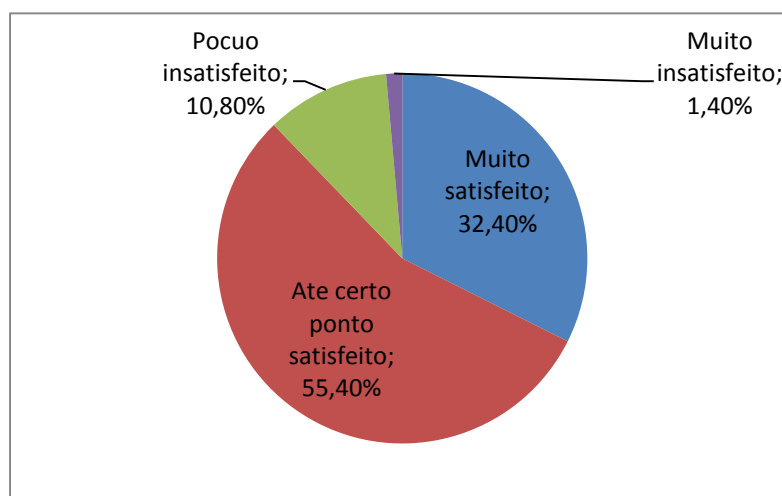


Gráfico 8: Satisfação quanto ambiente físico.
Fonte: Dados de pesquisa (2019).

Um ponto importante percebido na pesquisa e apontado no Gráfico 9, foi a "até certo ponto satisfeitos" e outros 32,4% disseram estar "muito satisfeitos" (GRÁFICO 8), este fato confirma o relatado pelo empresário que existe uma certa satisfação com o ambiente. Ainda quanto ao P da Praça 51,4% estão "até certo ponto satisfeitos" e 41,9% "muito satisfeitos" (GRÁFICO 9) e estes números devem ser considerados pelo gesto que está pensando em trocar para um ambiente mais amplo e que, segundo ele, propiciará um melhor atendimento aos consumidores. Essa tomada de decisão deverá ser muito bem planejada, pois a mudança pode trazer tanto melhorias, quanto insatisfação, dependendo da nova localização.

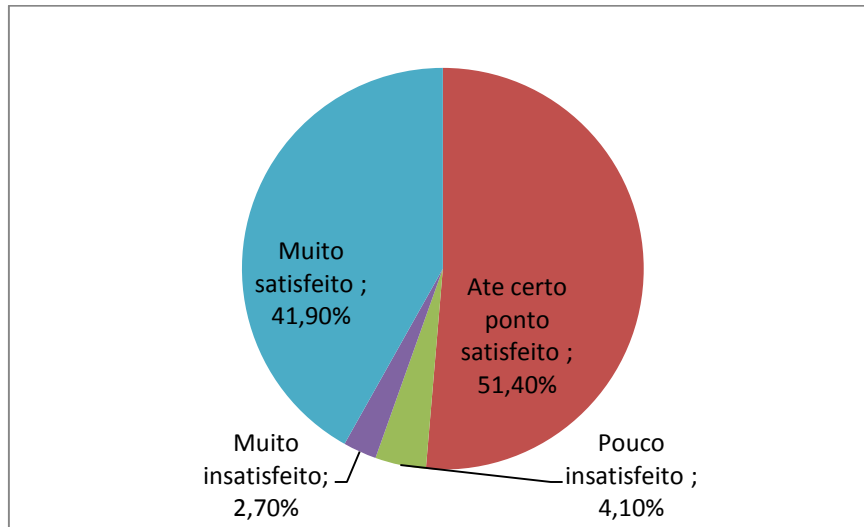


Gráfico 9: Satisfação quanto a localização.
Fonte: Dados de pesquisa (2019).

Em relação a divulgação da empresa, 36,5% disseram que tomaram conhecimento sobre a empresa pelo rádio, enquanto outros 56,8% pelo marketing boca a boca, 4,1% panfletagem e 2,8% redes sociais e internet.

O fato da cidade ser de pequeno porte interfere neste momento, pois existe muita troca de informação entre os habitantes, conforme a pesquisa a maioria dos questionados, 71,6%, afirmou ter buscado as informações necessárias sobre a empresa e seus produtos com clientes da empresa e outros 21,6% tomou conhecimento através de indicação de parentes e amigos.

5 CONCLUSÃO

Ao decorrer da pesquisa pôde-se perceber que o gestor não tem um conhecimento amplo da real situação da empresa, demonstrando uma visão deficitária do gestor que não passou pelo processo de profissionalização, tomando decisões segundo suas intuições. Alguns pontos positivos que gestor não mencionou em sua fala, foram relatados pelos clientes questionados na pesquisa, eles percebem os produtos como de alta qualidade e alta confiabilidade na empresa, sendo estes fatores levados em consideração no ato de compra em relação ao concorrente. Um relacionamento saudável com os clientes, gera confiança e os levam a demonstrarem seus pontos de vistas e apontarem necessidades de melhorias. Segundo Bastos (2014) as forças apresentam uma maior vantagem no mercado em relação aos demais concorrentes.

Os pontos fortes apontados pelos clientes e até certo ponto reconhecidos pelo gestor são: a variedade de produtos, bom atendimento e localização privilegiada. Quanto às fraquezas, foram apontados: os preços elevados, o alto índice de inadimplência dos clientes e o pouco recurso financeiro.

Os fatores externos à organização apresentam as seguintes oportunidades: captação de novos clientes, possibilidade de expansão em suas linhas de produtos e modificações no ponto comercial para ofertar um melhor conforto para aos clientes.

As ameaças presentes encontram-se principalmente: na atual crise financeira, nos novos entrantes que possam surgir no mercado competitivo e, principalmente nas

ações dos concorrentes presentes no mercado. Como citado por Fernandes (2010) efetuar um estudo onde se apresentam os fatores ambientais, conhecido como a etapa de diagnósticos de estratégias para sobressair em meio as dificuldades faz-se necessário para planejar as ações futuras das organizações.

A pesquisa encontrou limitação no ato de coleta de informações com o gestor onde o mesmo apresentou muitas dificuldades em responder aos questionamentos sobre a Matriz SWOT e as Forças de Porter. O entrevistado, muitas vezes, demonstrou não ter um real conhecimento dos fatores ambientais que cercam sua organização.

Desta forma sugestiona-se que a empresa deve passar por um processo de profissionalização, seja por parte do empresário ou ainda pela contratação de um gestor com conhecimentos gerenciais ou ainda passar por uma consultoria para auxiliar neste processo. Este não é um fato isolado na empresa objeto de pesquisa, mas sim uma característica dos empreendimentos familiares, no entanto reflete negativamente na competitividade de tais empreendimentos e necessitam de alguma forma rever tal situação.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, M. A. C.; SILVA, J. S. **Análise das 05 Forças Competitivas e do Composto de Marketing do APL de Móveis do Agreste Alagoano**. VIII Convibra Administração - Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2009. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2601.pdf> Acesso em: 16 abr. 2019.

BASTOS, M. **Análise SWOT (matriz): Conceito e aplicação**. Portal Administração, 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swt-conceito-e-aplicacao.html>> Acesso em: 16 abr. 2019.

BRASILEIRO, A. F.; MORANDI, T. A. As forças e estratégias de Michael Porter no ramo audiovisual: estudo de caso de uma produtora de São João Del-Rei (MG). **Revista Iniciacom**, 2014. Disponível em: <<file:///C:/Users/Cliente/Downloads/1937-4800-1-PB.pdf>> Acesso em: 18 abr. 2019.

CESAR, M. **O poder da Análise SWOT para os seus negócios**. Administradores.com, 2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/o-poder-da-analise-swt-para-os-seus-negocios/104861/>> Acesso em: 22 mar. 2019.

DE PAULA, G. B. **Matriz SWOT ou Matriz FOFA: utilizando a Análise SWOT para conhecer as cartas do jogo e aumentar as chances de vitória de sua empresa**. Treasy, 2015. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/matriz-swt-analise-swt-matriz-fofa/>> Acesso em: 18 abr. 2019.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014

FERNANDES, D. R. **Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia**. UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.



2012. Disponível em: <file:///C:/Users/Cliente/Downloads/720-2832-1-PB%20(1).pdf>. Acesso em: 16 abr. 2019.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2012.

HENRIQUE, C. **Matriz SWOT (análise)** – Guia completo. Sobre Administração, 2010. Disponível em:<<http://www.sobreadministracao.com/matriz-swot-analise-guia-completo/>> Acesso em: 18 mar. 2019.

KOONTZ, H.; WEIHRICH, H.; CANNICE, M. **Administração: Uma perspectiva global e empresarial**. 13. ed. Rio de Janeiro: Amgh Editora, 2009

LEVINE, D. M., BERENSON, M. L. & STEFAN, D. **Estatística: Teoria e aplicações**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LIMA, R. C. **Análise SWOT ferramenta para tomada de decisões: Um estudo de caso na Cerâmica Soledade Ltda**. Universidade Estadual da Paraíba. 2016. Disponível em <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/14869/3/TCC%20-%20RAFAEL%20CORREIA%20DE%20LIMA.pdf>> Acesso em: 22 mar. 2019.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MONTGMORY, C.; PORTER, M. Tradução por: PRAHALAD, C.K. et al. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986

MORAES, D. **Analise a concorrência com as 5 forças de Porter e potencialize os resultados do seu negócio**. Rock Content, 2018. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/5-forcas-de-porter/>> Acesso em: 23 abr. 2019.

RODRIGUES, Leonardo. **5 Forças de Porter: o que são e como aplicar?**. Blog Voitto. Disponível em :<<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/5-forcas-de-porter>> Acesso em: 22 abr. 2019.

SALES, A. S. **Avaliação de uma empresa do setor gráfico a partir do modelo das cinco forças de Porter (1979)**. Universidade Estadual da Paraíba, 2011. Disponível em: <<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/967/1/PDF%20-%20Alcineia%20Santos%20Sales.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2019.

TAVARES, F. **O Conceito da Estratégia Empresarial**. Portal do Marketing, 2007. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Conceito_da_estrategia_empresarial.htm>. Acesso em: 22 abr. 2019.