

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

KAIO DEYVID SOUZA PONTES

**ANÁLISE SWOT: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO DE UMA
MICROEMPRESA FAMILIAR REVENDEDORA DO RAMO
ALIMENTÍCIO DO AGRESTE PARAIBANO**

**JOÃO PESSOA
2019**

KAIO DEYVID SOUZA PONTES

**ANÁLISE SWOT: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO DE UMA
MICROEMPRESA FAMILIAR REVENDEDORA DO RAMO
ALIMENTÍCIO DO AGRESTE PARAIBANO**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora Prof.^a: Dra. Victoria Puntriano Zuniga de Melo.


**JOÃO PESSOA
2019**

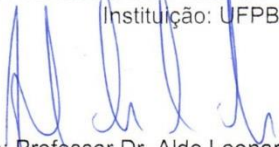
KAIO DEYVID SOUZA PONTES

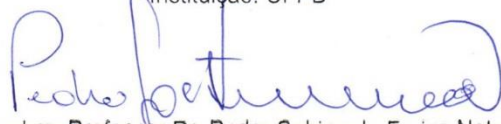
**ANÁLISE SWOT: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO DE
UMA MICROEMPRESA FAMILIAR REVENDEDORA DO RAMO
ALIMENTÍCIO DO AGRESTE PARAIBANO**

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do TCC em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba.

BANCA EXAMINADORA


Presidente(a): Professora Dra. Victoria Puntriano Zuniga de Melo
Instituição: UFPB


Membro: Professor Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado
Instituição: UFPB


Membro: Professor Dr. Pedro Sabino de Farias Neto
Instituição: UFPB

João Pessoa, 17 de setembro de 2019.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que sempre me deu forças e iluminou meu caminho na direção dos meus objetivos, onde aqui concluo mais uma etapa.

Agradeço aos meus familiares, em especial aos meus pais Paulo e Verônica pelo seu amor que nada pode mensurar, por toda paciência e doação a mim durante os anos da graduação, sempre me incentivando a manter o foco e trabalhar nas minhas metas.

Agradeço às minhas irmãs Karollyne e Kamilla por serem para mim fonte de inspiração e desejo ardente por alcançar tudo que eu almejo, e dar-lhes condições ainda melhores na caminhada de ambas. Amo vocês.

Agradeço a minha professora e orientadora Victoria Puntriano por todo o apoio, incentivo, disposição e correção, sem os quais, esse trabalho não seria viável.

Agradeço aos meus amigos da vida, por todos os conselhos, apoio e palavras de carinho nos momentos difíceis.

A empresa em estudo pela disponibilidade das informações, bem como pela boa recepção para com este trabalho.

A todos os colegas de curso, em especial Vinícius Menezes, Paulo Pontes, Tarciso Max, Alex Carneiro, Gelson Ferreira, Gilles Valadares, Leony Alexandre, Milícia Cristina, Francisco das Chagas, Denys Danillo e Thiago Luiz.

Aos funcionários da Coordenação e do Departamento do curso de Ciências Contábeis da UFPB, por todo apoio e atenção prestada.

Aos profissionais com quem tive a honra de conviver e extrair conhecimentos tão válidos para chegar onde eu cheguei, e conseguir ir além.

Enfim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa e para a concretização deste sonho.

“Você não pode mudar o vento, mas pode ajustar as velas do barco para chegar onde quer”.

Confúcio

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo realizar um diagnóstico organizacional baseado na análise SWOT de uma empresa familiar, considerando o crescimento social e econômico que estas organizações promovem. A pesquisa foi realizada em um mercado localizado no agreste paraibano. Quanto aos procedimentos metodológicos, foi realizada pesquisa bibliográfica, em seguida foram aplicados questionários com os clientes da empresa, e entrevista semiestruturada com o gestor do mercado. Em seguida foram analisados os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades encontradas na empresa em estudo, através da ferramenta Matriz SWOT e propuseram-se ações para resolver/minimizar os problemas identificados. A empresa possui alguns pontos fracos, que são a falta de planejamento estratégico, baixa variedade no setor hortifrutigranjeiro, ofertas e promoções que não satisfazem os clientes, instalações que precisam de reparos e informações contábeis que atendem apenas os fins tributários. Para os pontos fortes ela possui um bom atendimento, variedades adequadas nos demais setores, organização dos produtos, entrega em domicílio e operação de compras de mercadorias eficiente. As oportunidades são a excelente localidade, o crescimento demográfico e o reconhecimento do negócio. E para as ameaças existem as concorrências, mudança nas alíquotas pagas atualmente, risco de dissolução familiar, risco de despejo do ponto que é alugado e falta de propaganda assertiva.

Palavras-chave: Análise SWOT. Empresa Familiar. Gestão Estratégica.

ABSTRACT

This research had as objective do a diagnosis organizational based in the matrix SWOT of a family company, considering the growth social and economic that these organizations promote. According the methodological proceedings, was done a bibliographic research, then was applied questionnaires with the company's costumers and a interview with de manager of the market. Then was analyzed the strengths, weaknesses, threats and opportunities found in the market studied, through of the matrix SWOT and have been suggested actions for resolve or minimize the identified problems. The market have some weaknesses, that are lack of strategic planning, low range of fruit and vegetables, promotions that satisfy customers, installations that need repairs and accounting information for just tax purposes. For the strengths the market have a good service, good variety, good organization, good products organization, home delivery and efficient shopping operation. The opportunities are the great location, demographic growth, and the recognized business. And for the threats exist the competitions, changes in the rates currently paid, risk of family break up, risk of eviction and lack of assertive advertising.

Keywords: SWOT analysis. Family Business. Strategic management.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação MPES segundo a taxa de ocupação.....	18
Tabela 2 – Perfil sociodemográfico de clientes.....	29
Tabela 3 – Tempo de compras dos clientes.....	30
Tabela 4 – Avaliação de aspectos internos.....	31
Tabela 5 – Avaliação de aspectos externos.....	33

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2	OBJETIVOS.....	12
1.1.1	Objetivo geral	12
1.1.2	Objetivos específicos	12
1.3	JUSTIFICATIVA	13
2	REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1	CONTABILIDADE GERENCIAL.....	15
2.2	MICROS E PEQUENAS EMPRESAS.....	16
2.3	EMPRESAS FAMILIARES	18
2.3.1	Sucessão e risco de dissolução	21
2.4	ANÁLISE SWOT E SEUS ENCADEAMENTOS.....	21
2.5	ESTUDOS ANTERIORES	23
3	METODOLOGIA	25
3.1	TIPOLOGIA DE PESQUISA	25
3.2	DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....	26
3.3	INSTRUMENTOS DE PESQUISA	27
4	RESULTADOS	29
4.1	ASPECTOS INTERNOS AVALIADOS PELOS CLIENTES.....	30
4.2	ASPECTOS EXTERNOS AVALIADOS PELOS CLIENTES.....	33
4.3	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESAPELO GESTOR	34
4.3.1	Diagnóstico do ambiente interno	35
4.3.2	Diagnóstico do ambiente externo	39
4.4	ANÁLISE SWOT	41
4.4.1	Pontos fortes	41
4.4.2	Pontos fracos.....	42
4.4.3	Oportunidades.....	44

4.4.4 Ameaças	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
REFERÊNCIAS.....	49
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.....	54
APÊNDICE B - ENTREVISTA.....	59

1 INTRODUÇÃO

A análise SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity e Threat*) ou análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) é uma ferramenta que, a partir da análise do ambiente interno e externo da empresa, possibilita o diagnóstico e a análise de cenários que servem como referência para o planejamento estratégico de uma empresa e sua respectiva gestão (KUAZAQUI, 2016).

Segundo dados levantados pelo Empresômetro (2018), atualmente o Brasil conta com 20.285.325 de empresas. A região brasileira com maior concentração de empresas é o Sudeste, com um total de 10.272.821. Em segundo lugar está o Nordeste, que contabiliza 3.629.638.

Porém para se manterem no mercado essas empresas precisam de inovação e boas estratégias gerenciais, de forma que possa coletar dados e tomar decisões com base nessas informações independente do seu porte.

No Brasil, 80% das micro e pequenas empresas entram em falência antes de completarem 01 ano, segundo estatísticas do IBGE (2013, 2014), em torno de 60% das empresas fecham com menos de 5 anos.

Nessa estatística estão empresas de variados segmentos, dentre eles, o de setor alimentício, que configura tanto empresas de grande porte, como micro e pequenas empresas, principalmente. O varejo é considerado o tipo de venda que é feita diretamente para o consumidor final, sem intermediários, e as mercadorias são comercializadas em quantidades menores do que no atacado.

O varejo é composto de diversos segmentos, como as lojas de calçados, lojas de roupas, acessórios, supermercados, etc. A concorrência entre os varejistas do ramo alimentício está cada vez mais competitiva e os clientes buscam ambientes que satisfaçam suas necessidades de consumo. Possuir um diferencial como bom atendimento, bons preços, espaço agradável, entre outros, é fundamental. Uma boa ferramenta para fazer um planejamento gerencial é a Matriz SWOT.

Essa análise consiste em identificar os pontos fortes e fracos de uma empresa, de seu ambiente operacional, de seu público interno, de suas capacidades e competências e as oportunidades e ameaças do ambiente externo e variáveis incontroláveis ambientais (KUAZAQUI, 2016).

Uma forma de proteger o ambiente de negócio é a aplicação de ferramentas de gestão estratégica, que são técnicas utilizadas pela empresa para melhorar a qualidades de seus serviços, como produtos, processos, sistemas, bem como se antecipar a acontecimentos futuros.

A gestão estratégica inclui análise minuciosa dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia (planejamento estratégico ou de longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controle.

O uso da análise SWOT, enquanto ferramenta de gestão, se fará justamente na observância do ambiente externo, monitorando-o e avaliando oportunidades e ameaças face às forças e fraquezas do ambiente a ser estudado.

O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas está começando a fazer parte, ainda que de forma lenta, do seu processo de gestão, embora em parte pela complexidade, abrangência e qualificação exigidas dos empreendedores-gestores, a necessidade de análises estratégicas são um diferencial na sobrevivência dos negócios.

As micro e pequenas empresas formam um conjunto de organizações que contribui crescentemente para o desenvolvimento das cidades, regiões e dos países em todo o mundo.

Dentre esses pequenos negócios, muitos deles foram construídos e sucedidos sempre por pessoas da mesma família, o que qualifica o negócio como uma empresa familiar.

Estudo do Sebrae (2017) revela que 52% das micro e pequenas empresas do Brasil são familiares. Daí a importância de estudos que tenham como foco este tipo de empreendimento, pois são de relevância na economia do país.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O presente trabalho objetiva estudar a aplicação da análise SWOT em uma microempresa revendedora de alimentos localizada no agreste paraibano, na cidade de Pirpirituba, a fim de auxiliar os gestores deste comércio usando a análise como ferramenta na tomada de decisões.

Destaca-se que Pirpirituba possui cultura local similar às cidades pequenas, onde existem relações de proximidade entre as pessoas, e o simples fato de os clientes serem conhecidos dos comerciantes locais, afetam diretamente na venda,

podendo ser efetuadas ou não. Além de a empresa ter uma constituição familiar, como é caracterizado a maior parte do comércio local.

Logo, considerando o texto apresentado, pretende-se responder ao seguinte problema de pesquisa: De que forma a análise SWOT pode contribuir para implantação de um planejamento estratégico em um mercado de alimentos do agreste paraibano?

1.2 OBJETIVOS

No decorrer deste projeto serão apresentados um objetivo geral e três objetivos específicos, como observado a seguir.

1.1.1 Objetivo geral

Identificar de que forma a análise SWOT pode contribuir para a implantação de um planejamento estratégico em um mercado de alimentos do agreste paraibano.

1.1.2 Objetivos específicos

- Investigar as características das microempresas no âmbito familiar;
- Descrever as forças e fraquezas da organização em estudo;
- Detectar as oportunidades e ameaças do mercado em estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo da contabilidade gerencial e das estratégias de negócios sempre me estimularam mais que as demais disciplinas, parte daí então o meu interesse em colocar em prática o que eu aprendi, bem como buscar por novos conhecimentos para desenvolver este estudo de caso no âmbito das pequenas e médias empresas, que movimentam grande parte da economia do estado e do país.

Escolhi trabalhar com a ferramenta de análise SWOT ou análise FOFA, que é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenários, sendo usada para gestão e planejamento estratégico, e por não precisar de dados da empresa que são de difícil acesso, muitas vezes dificultando o andamento e realização da pesquisa.

Para Hofrichter (2017), a ferramenta de análise SWOT é excelente para que se desenvolva e se entenda uma organização ou situação ou processo decisório de todos os tipos de negócios, em nível corporativo ou pessoal.

Efetuada uma síntese das análises internas e externas, é possível construir informações que estão amparadas em pesquisa científica que irá revelar o diagnóstico da empresa, destacando pontos positivos, quais pontos devem melhorar, as chances de crescimento, aumentando assim as oportunidades, e deixando em alerta caso haja riscos aparentes.

Além disso, o ramo alimentício é uma área de muita demanda. Para Saath e Fachinello (2016), as projeções populacionais indicam crescimento acelerado e contínuo nas próximas décadas, o que deve elevar a demanda por alimentos em geral.

Além disso, a alimentação é indispensável para a sobrevivência das pessoas, existindo até uma teoria proposta por um psicólogo chamado Abraham Maslow na década de quarenta, chamada de Teoria das Necessidades. Segundo este modelo, para nos sentirmos satisfeitos/realizados procuramos satisfazer várias necessidades.

De acordo com Ferreira, Demutti e Gimenez (2010), a teoria de Maslow propõe que os fatores de satisfação do ser humano dividem-se em cinco níveis, que são Necessidades Fisiológicas, Segurança, Amor/Relacionamento, Estima e Realização Pessoal. O consumo de alimentos está entre as necessidades primordiais de um indivíduo, localizada na base da pirâmide.

Podemos através da pirâmide de Maslow, então, destacar a importância da alimentação, e conseqüentemente a relevância dos meios pelos quais satisfazemos

essa necessidade. Um desses meios, além da plantação e colheita, é a compra nos estabelecimentos comerciais, o que é mais comum.

Um dos pontos positivos, é que sou da região do agreste, partindo daí o meu interesse em contribuir com pesquisas na localidade. Este fato me permite ter compreensão da cultura local, aproximação e acessibilidade às informações pertinentes ao funcionamento da empresa em questão, objeto desta pesquisa.

Justifica-se a escolha por uma microempresa, pois nesta região não existem grandes empresas no setor alimentício, além de que se trata de uma empresa familiar, constituição da maior parte dos empreendimentos locais. Além do fato de as microempresas serem responsáveis por manter grande parte dos empregos, que são importantes para manutenção da economia local, e por fornecerem produtos que as redes atacadistas não se interessam em função da escala.

Explica-se ainda o presente estudo, por ser de fundamental importância para os gestores destas microempresas obterem informações que venham a serem úteis para melhorar aspectos como aprimoramento de atendimento, estratégias e disposição de produtos e serviços na entidade.

Embora a presente pesquisa esteja direcionada para o estudo de um mercado do ramo alimentício do agreste paraibano, ressalta-se que poderia ser aplicável em outros mercados, organizações, inclusive de outras cidades. E serve também como inspiração para futuras pesquisas, podendo ser replicado

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este item aborda conceitos relacionados à contabilidade gerencial e seus fatores ligados às organizações e aos gestores. Em seguida será apresentada a literatura a respeito da análise SWOT e suas implicações.

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial tem como objetivo fornecer aos gestores informações para ajudá-los a tomar decisões e manter um controle eficaz sobre os recursos da empresa. Ela é compreendida como o sistema de informação que tem por objetivo suprir a entidade com informações não só de natureza econômica, financeira, patrimonial, física e de produtividade, como também com outras informações de natureza operacional, para que possa auxiliar os administradores nas suas tomadas de decisões (MARION; RIBEIRO, 2018).

Segundo Atkinson et al. (2015), contabilidade gerencial é o processo de fornecer a gerentes e funcionários de uma organização informação relevante, financeiras e não financeiras, para tomada de decisões, alocação de recursos, monitoramento, avaliação e recompensa por desempenho.

A contabilidade gerencial é apenas um dos vários caminhos dos quais a contabilidade foi classificada, além dela existe a contabilidade pública, auditoria, financeira, entre outras tão importantes para o bom desempenho e sucesso desde as pequenas até as grandes empresas dos mais variados segmentos existentes.

Para Padoveze (2010), a contabilidade gerencial possui o objetivo especial de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente, através de orçamentos, relatórios de desempenho, relatórios de custos e relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão.

São vários os fatores que favorecem o crescimento das empresas, podendo-se chamar de variáveis, e entre elas estão a localização, capital, estudo de mercado e uso correto das informações para um bom planejamento.

A contabilidade fornece informações organizadas e estruturadas às partes interessadas de uma organização, como os gestores, por exemplo, e estes, usando como base as informações fornecidas e através de um bom planejamento estratégico irão tomar decisões que afetarão o futuro da entidade.

Para Coelho Junior (2003, p. 83)

A gestão estratégica pode ser definida como um sistema de indicadores de desempenho que delinea os caminhos a ser desenvolvidos pela administração quantos às iniciativas e ações estratégicas previamente definidas.

Através da contabilidade gerencial pode-se aprender e aplicar técnicas de gerenciamento que podem ser muito úteis no comando dos negócios, porém, esses métodos não são tão desenvolvidos pelos pequenos negócios, sendo bem utilizadas apenas nos grandes empreendimentos.

2.2 MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

A contabilidade vem crescendo de maneira progressiva com o passar dos anos, e tornando-se cada vez mais eficiente, gerando muitas oportunidades no mercado de trabalho e competitividade entre as empresas brasileiras, de forma que geram muitos desafios para os gestores dessas empresas, constantemente encontrados nas pequenas e médias empresas.

De acordo com Machado, Oliveira e Souza (2007):

As pequenas empresas surgiram com a atividade produtiva colonial. De fato, é impossível separar a história do Brasil da história da pequena empresa. Evidências, documentos e relatos apontam para o litoral do estado de São Paulo as origens da agricultura e da indústria brasileira, mais precisamente nas cidades de São Vicente e Santos. Suas origens étnicas prováveis viriam dos primeiros colonizadores (portugueses, belgas e holandeses) e dos índios brasileiros convertidos em pequenos fornecedores de alimentos. Os primeiros pequenos empresários brasileiros atuavam na agricultura, transporte, manufatura, serviços e comércio. Os pequenos produtores não ficaram vivendo à margem e dependentes da grande empresa açucareira. Muito menos se dedicavam apenas às atividades secundárias e de suporte à grande empresa colonial.

Pode-se identificar consoante o parágrafo anterior que a origem dessas empresas resultou desde a época do Brasil colonial e que as Pequenas e Médias Empresas (PME's) têm um longo contexto histórico.

Devido a importância das PME's na economia, foi criada uma Lei Complementar (LC) em 14 de dezembro de 2006 que altera as Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, onde prevê o tratamento simplificado e diferenciado a esse setor em termos tributários.

De acordo com o artigo 3º da LC nº 123/06 (BRASIL, 2006), será considerada Microempresa ou empresa de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade

simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil Brasileiro), devidamente registrados no registro de empresas mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que dentro dos limites de receita bruta especificados pela legislação do Simples.

Dentre os benefícios concedidos pela LC 123/06 estão o recolhimento unificado de tributos, que é um documento único de arrecadação de impostos; tributação pelo regime de caixa, ao invés do regime de competência; e participação de licitações destinados exclusivamente para as microempresas e empresas de pequeno porte.

Conforme a Normas Brasileiras de Contabilidade Geral (NBC TG) 1000 (CFC, 2010, Seção 1), essas empresas não têm obrigação pública de prestação de contas, ou seja, não tem ações negociadas em bolsa de valores que são reguladas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM); e elaboram demonstrações contábeis para fins gerais para usuários externos. Podem-se exemplificar como usuários externos proprietários que não estão envolvidos na administração do negócio, credores existentes e potenciais, e agências de avaliação de crédito.

De acordo com o Conselho Federal de Contabilidade (CFC 2016), as PME's correspondem a 95% do total de empresas do país, daí a importância de se estudar acerca do assunto, devido à representatividade que as empresas de micro e pequeno porte representam na economia nacional.

Segundo pesquisa do SEBRAE (2014), os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Juntas, as micro e pequenas empresas no País representam 27% do PIB, resultado que vem crescendo ao longo dos anos.

Ainda segundo o SEBRAE (2014), há um alto índice de mortalidade precoce de micro e pequenas empresas, gerados por diferentes motivos e uma pesquisa feita em 2004 mostra que, de cada 100 empresas abertas, 80 não ultrapassam o primeiro ano de atividade. Proporção essa que aumenta para 60% após os cinco anos da abertura da empresa.

Para Santos e Pereira (1995), é possível elaborar uma lista com motivos que têm levado muitos empreendimentos novos ao fracasso. Os motivos mais observados são: falta de experiência empresarial anterior, falta de competência gerencial, desconhecimento do mercado, desconhecimento do produto ou serviço, falta de qualidade nos produtos, entre outros.

Segundo a Lei Complementar nº 123 (2006), considera-se Microempresa ou ME, a sociedade simples, a sociedade empresária, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário que alcancem uma receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) em cada ano calendário.

Esse tipo de empresa pode contratar aproximadamente 19 colaboradores para a indústria e até 09 colaboradores para atividades de comércio e serviço.

Tabela 1: Classificação MPES segundo a taxa de ocupação

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	até 19 empregados	até 9 empregados
Pequena empresa	de 20 a 99 empregados	de 10 a 49 empregados
Média empresa	de 100 a 499 empregados	de 50 a 99 empregados
Grande empresa	500 empregados ou mais	100 empregados ou mais

Fonte: SEBRAE (2014)

De acordo com Drucker (2003), o parâmetro mais comum para nomear a empresa como de pequeno porte é o número de funcionários, visto que à medida que a empresa aumenta o seu quadro de funcionários, ela acaba sofrendo uma modificação de estrutura e comportamento. Entretanto, apesar de ser um parâmetro relevante, o número de funcionários em si não é determinante, uma vez que existem empresas com número reduzido de funcionários e características de uma grande empresa, bem como empresas contendo um número grande de funcionários, mas com características de pequena empresa.

2.3 EMPRESAS FAMILIARES

No Brasil, a cultura de empresa familiar é muito disseminada, segundo o jornal da Universidade de São Paulo (2018) essas empresas representam 90% dos empreendimentos no país.

Há diversas maneiras de explanar o conceito de empresas familiares. Segundo Bernhoeft (1989, p. 35), “Uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”.

Já segundo Lodi (1993), a empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.

As empresas familiares surgiram desde as primeiras civilizações. Fritz (1993, p. 22) argumenta que:

A agricultura era a forma mais comum de empresa. Contudo, outros indivíduos logo perceberam que os fazendeiros não poderiam fornecer – ou não queriam fazê-lo – alguns produtos a si mesmos, tais como sapatos e roupas, artigos de vidro e cerâmica, ferramentas e armas, além de alguns serviços como medicina e odontologia, educação e religião. Em troca por esses produtos e serviços, o fazendeiro desejava negociar alimentos excedentes.

Portanto, as empresas familiares vêm surgindo e se desenvolvendo juntamente com o desenvolvimento da sociedade, fazendo-se presente cada vez mais nos âmbitos dos negócios por todo o Brasil, bem como fora dele.

As empresas familiares podem ser estruturadas de diversas formas, sendo elas, Empresa Individual, Microempresa, Empresa Individual de Responsabilidade limitada, Sociedade Empresária, Sociedade Limitada, Sociedade Anônima e Sociedade Simples.

Segundo o SEBRAE (2018) uma empresa de responsabilidade limitada, constitui uma sociedade dividida por cotas, podendo ter atuação coletiva de dois ou mais sócios, onde a responsabilidade de cada um é limitada ao capital social, ou seja, os sócios não respondem com seus bens pessoais pelas obrigações da empresa. Esse formato de sociedade permite que a empresa tenha um administrador que não pertence ao quadro de sócios, desde que tenha o consentimento desses.

Outro ponto importante destacado pelo SEBRAE (2018) é que esse tipo de empresa pode receber investimentos iguais de seus sócios. Também podem receber investimentos correspondentes à porcentagem que cada um possui da empresa. A finalidade é proteger o patrimônio de cada um em caso de descontinuidade do negócio.

É importante entender o funcionamento dessas pequenas empresas familiares, visto que além de gerar grande parte da economia nacional, elas muitas vezes tornam-se grandes corporações, podendo chegar a ser uma Sociedade Anônima Aberta e ter suas ações negociadas em bolsas de valores, criando maior valor na economia.

2.3.1 Sucessão e risco de dissolução

Toda empresa, desde o seu surgimento, passa por várias adversidades ao longo do caminho rumo ao sucesso. A carga tributária, falta de planejamento estratégico, altos custos e a crise econômica são apenas alguns desses problemas.

Porém, um dos maiores obstáculos está no maior medo de todo empreendedor, o risco de dissolução.

O risco de que o negócio familiar não tenha continuidade ao longo dos anos está atrelado principalmente na questão da sucessão. Segundo Lodi (1993), a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão está ligada ao fator hereditário, com um sobrenome de família. Já Bernhoeft (1989) define como sendo aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.

Para Moraes (2006), esse tipo de empresa consiste no sonho de uma família em constituir um empreendimento próprio, e traz na sua constituição, uma interação íntima entre duas instituições: a empresa e a família. Esta interação molda as relações e a existência da empresa constituída como originalmente familiar.

O problema é que muitas vezes o fundador da empresa familiar dedica-se à construção dos negócios e esquece que um dia alguém terá que o suceder, não havendo ninguém preparado ocorre os conflitos familiares sobre qual dos pretendentes deve assumir.

A sucessão quando não resolvida de forma adequada, pode acabar virando assunto jurídico e arruinar a empresa em questão. Para Lodi (1993), esse é um dos piores conflitos nas empresas familiares, e a sucessão é determinada a longo prazo, pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para gerir os negócios e com eles o poder e a riqueza.

Segundo Lodi (1993), a sucessão começa quando os filhos ainda são pequenos, a base do futuro sucessor é a educação que ele recebeu de sua família, aprender a respeitar as pessoas, a devoção aos estudos, o cultivo dos mestres, a atitude dos conflitos interpessoais, o valor do trabalho, uma boa formação universitária são alguns dos componentes que um bom sucessor precisa aprender.

Informações apresentadas por Macedo (2008, p. 14), que se referem à sobrevivência das organizações familiares confirmam o quão relevante é o processo de sucessão: “dados mundiais confirmam que apenas 33% das firmas familiares sobrevivem nas mãos da família do fundador na transição da primeira para a segunda geração e apenas 14% dessas na transição da segunda para a terceira geração.”

O site meusucesso.com (2016) destaca algumas empresas familiares que foram bem-sucedidas na tarefa de sucessão. Uma delas é a Livraria Cultura, que começou com o aluguel de alguns livros manuscritos em 1940 e hoje está presente em oito estados brasileiros com mais de dois mil funcionários.

Outro exemplo é o Grupo Algar, uma *holding* que atua em diversos setores, desde telecomunicação até agenciamento de viagens. Hoje a empresa está na terceira geração, tendo o neto do fundador como *Chief Executive Officer* (CEO) dos negócios.

Certas medidas precisam ser adotadas, como a experiência de um trabalho fora da empresa familiar, vai ajudar o jovem a encontrar sua identidade, o seu valor sem a proteção do sobrenome; formação de uma pequena empresa pessoal, conhecimento dos negócios; educação continuada; entre outras medidas que ajudarão a preparar o futuro responsável pela gestão da empresa.

De acordo com Lodi (1993, p. 11), “nada pior de que uma sucessão decidida sobre o inventário, quando o conflito familiar acentua as forças centrífugas de interesses pessoais imediatistas, os ódios e a luta pelo poder”.

2.4 ANÁLISE SWOT E SEUS ENCADEAMENTOS

Segundo Boechat (2008), o planejamento estratégico é uma das principais ferramentas administrativas com intuito de trazer às organizações um melhor gerenciamento da empresa, capacitando-as a estarem preparadas às mudanças constantes ocorridas no mercado. Por meio dele é possível verificar se há problemas ou disfunções que estão afetando os resultados da organização, bem como fornecer indicadores para ações que colaborem com a extinção das queixas.

Conforme Fernandes (2013), o planejamento estratégico ganhou espaço na academia e no meio empresarial, através dele é possível projetar cenários mais precisos e compreender que o negócio é influenciado por uma infinidade de variáveis interna e externa à organização.

A gestão estratégica pode ser definida como um sistema de indicadores de desempenho que delinea os caminhos a ser desenvolvidos pela administração quanto às iniciativas e ações estratégicas previamente definidas. O pilar da gestão estratégica encontra-se, não no trabalho realizado em departamentos isolados, mas sim por processos, tornando as atividades organizacionais integradas, sistêmicas e interdependentes (COELHO JUNIOR, 2003, p. 83).

Para a vida de uma organização é de suma importância um planejamento estratégico por meio de investigação de cenários. A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), que significa força, fraqueza, oportunidade e

ameaça, é uma técnica utilizada para o planejamento e gestão das empresas, sejam elas de pequeno ou grande porte.

De acordo com Fagundes (2010), o modelo da “Matriz SWOT”, surgiu na década de 1960, em discussões na escola de administração, que começaram a focar a compatibilização entre as “Forças” e “Fraquezas” de uma organização, sua competência distintiva e as “Oportunidades” e “Ameaças”.

É importante nunca deixar de realizar a avaliação e observar o comportamento das empresas diante do mercado que está cada vez mais competitivo, e utilizar ferramentas que nos orienta para o sucesso organizacional.

Identificar as características internas e externas do sistema da empresa é de suma importância para que se possa tomar uma decisão adequada à situação. Isso vale para gestores tanto de micro e pequenas empresas, como para grandes corporações.

A análise SWOT é uma das ferramentas que podem auxiliar o pequeno empresário ou gestor a conhecer a situação de sua empresa frente aos seus concorrentes, possibilitando um estudo para mudança de comportamento e melhorias no âmbito empresarial.

Na concepção de Oliveira (1995, p. 37), fica definida a análise SWOT da seguinte forma:

- 1 Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
- 2 Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
- 3 Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
- 4 Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Figura 1 - Matriz SWOT



Fonte: Casarotto (2018).

Através da análise SWOT e determinação dos pontos fortes e fracos, os gestores poderão estabelecer com maior grau de transparência as prioridades em relação às ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo.

[...] A elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e a adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas. Antes de escolher entre essas alternativas, o executivo deve identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e sua capacidade real e potencial de tirar vantagens das oportunidades percebidas no ambiente, bem como de enfrentar as ameaças. O executivo deve considerar, também, a explicitação dos objetivos e das metas a serem alcançados pela empresa, incluindo as maneiras de desenvolver as estratégias e ações necessárias à concretização do processo, respeitando determinadas políticas ou orientações de atuação (OLIVEIRA, 2007, p. 39).

2.5 ESTUDOS ANTERIORES

Com a finalidade de conhecer estudos existentes na área sobre a aplicação da matriz SWOT, foi necessário fazer um levantamento sobre estudos já existentes. Dessa forma, foram pesquisados artigos, teses e dissertações e livros a fim de encontrar estudos que investigassem o tema proposto.

A análise SWOT é um uma ferramenta e um tema bastante estudados, possuindo além de artigos científicos, de literaturas com livros específicos nessa área, mostrando que a sua utilização é feita em larga escala. O livro Análise SWOT do Ensino Superior Português, da imprensa da Universidade de Coimbra, em Portugal é um estudo desenvolvido em torno do tema.

O estudo de Lima (2018) teve como objetivo utilizar a matriz SWOT para fazer uma análise da gestão de uma imobiliária em João Pessoa – PB e mostrar como a aplicação dessa ferramenta pode contribuir para a gestão do empreendimento.

Santos (2016) objetivou mostrar a importância do planejamento estratégico para as microempresas do segmento de moda instaladas na cidade de João Pessoa – PB e como essas empresas fazem esse planejamento. Para tanto ela destaca a análise SWOT como uma das ferramentas que podem colaborar na gestão dessas lojas.

Gonçalves (2017) aplicou as ferramentas da matriz SWOT em uma cervejaria localizada na cidade de Mamanguape – PB, que ainda não havia iniciado suas atividades no ano da pesquisa de seu trabalho, mas que já possuía data para abertura, e visão de expansão. A aplicação da ferramenta de gestão se deu com o intuito de visualizar o mercado e as competências da empresa em função deste, apresentando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que a empresa viria a enfrentar em seus primeiros meses de existência.

Através desses estudos, bem como de muitos outros existentes, é possível perceber o papel que as ferramentas da análise em estudo se fazem necessárias para o desenvolvimento de um bom plano de gerenciamento das empresas.

3 METODOLOGIA

Neste item foram retratados os procedimentos utilizados para execução desta pesquisa. Estão caracterizados a tipologia de estudo, a coleta de dados, e os instrumentos de pesquisa que foram utilizados para coleta de dados e realização do estudo de caso.

A fim de preservar a identidade da empresa foi adotado um nome fictício que a partir deste ponto passa a se chamar Mercado Dos Sonhos para assim designá-la.

3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa se qualifica como sendo descritiva quanto ao seu objetivo, pois, na concepção de Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Esta pesquisa teve o intuito de descrever um mercado de alimentos e identificar mediante a matriz SWOT, os pontos fortes e fracos, suas oportunidades, e estratégia utilizada para buscar melhorias para o negócio em questão.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa é caracterizada como bibliográfica e estudo de caso. Se caracteriza como bibliográfica, pois segundo Gil (2002) ela é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

É definida também como estudo de caso, Martins (2008) o conceitua como sendo sustentado por uma plataforma teórica, que reúne o maior número possível de informações, em função das questões e proposições orientadoras do estudo, por meio de diferentes técnicas de levantamento de informações, dados e evidências.

Para Yin (2001, p. 32):

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de um estudo de caso baseia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Com relação à abordagem do problema de pesquisa ela é classificada como qualitativa. Segundo Richardson (1999, p. 80):

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Pode também contribuir no processo de mudança de determinado

grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo. Logo, a escolha por esta abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso, se caracteriza por conceber análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado, através de um estudo da contribuição de estratégias da análise SWOT.

Através da técnica qualitativa também foram analisados os dados e informações coletados junto à empresa, e aos clientes do estabelecimento.

Segundo André e Lüdke (1986, p. 45)

Analisar os dados qualitativos significa “trabalhar” todo o material obtido durante a pesquisa, ou seja, os relatos das observações, as transcrições de entrevistas, as análises de documentos e as demais informações disponíveis.

3.2 DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO

A pesquisa foi realizada em um mercado revendedor de alimentos situado na cidade de Pirpirituba, microrregião do Agreste da Paraíba, denominado Mercado dos Sonhos.

A cidade, segundo censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), possuía nesse ano 10.326 habitantes. Apesar de ser uma cidade pequena, a economia local é bastante desenvolvida, visto que é rota de tráfego para outros municípios que atraem muitas pessoas ao longo do ano, a exemplo de Bananeiras, que fica cerca de 26 quilômetros de distância.

A cidade também é centro de vendas de duas das mais conhecidas cachaças da Paraíba, a cachaça Serra Limpa, vencedora do prêmio Top of Mind (2019) Paraíba por 12 anos consecutivos, e a cachaça D´dil, muito popularizada entre os paraibanos também.

Nas delimitações do local também se localizam vários sítios, que são dos limites de Pirpirituba, e que contribuem para o comércio local com a produção de hortaliças e revenda na própria cidade, na feira livre.

O objeto de estudo desta pesquisa teve seu início há sete anos, sendo os quatro primeiros anos geridos por uma família que não a atual, e posteriormente adquirido pelo atual gestor, que está há três anos no comando dos negócios. Assim como na gestão passada, a empresa segue no âmbito familiar, e tem como constituição uma sociedade limitada.

O mercado tem como principal atividade a revenda de alimentos, produtos de limpeza, hortaliças, carnes, frios, materiais descartáveis, materiais de higiene pessoal e demais produtos que concerne ao consumo doméstico.

A venda é feita apenas para consumidores finais, não atendendo, portanto, às pessoas jurídicas que tenham interesse em revender. Os clientes possuem a comodidade de receber suas mercadorias no endereço designado por eles, contanto que não ultrapasse os limites do município.

A orientadora deste estudo de caso esteve in loco no ambiente onde a pesquisa foi realizada, fez a análise de cenário, bem como entrevista com o sócio proprietário da loja, e concluiu que a pesquisa é viável e poderá trazer boas contribuições.

3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Para o levantamento de dados foi realizada uma entrevista em profundidade com o gestor do mercado localizado na cidade de Pirpirituba. Foi utilizado um roteiro para a realização da entrevista após estudo de artigos relacionados ao tema, mas devido à necessidade de se aprofundar mais no assunto também foram utilizadas questões abertas.

Além da entrevista com o gestor, foram elaborados questionários com os clientes que frequentam o órgão estudado. O questionário foi aplicado em dia de feira livre local, que é encontrada a maior frequência de consumidores no estabelecimento, contando com a presença de clientes tanto da zona urbana, quanto da zona rural.

Antes da aplicação dos questionários com os clientes, foi aplicado um pré-teste e incluídas perguntas a partir da análise do comportamento do pré-teste realizado. O pré-teste foi aplicado um mês antes da aplicação do questionário final, e contou com questões envolvendo a análise SWOT de forma a analisar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da empresa em estudo. Após a realização do pré-teste e análise do comportamento do questionário foram incluídas duas questões abertas para análise da percepção dos clientes quanto aos aspectos externos.

O questionário foi adaptado do trabalho de LIMA (2018), que também desenvolveu uma pesquisa utilizando a matriz SWOT como ferramenta, mudando apenas o objeto de estudo.

A opção de não realizar a aplicação de questionários com os funcionários foi em consequência da presença constante do gestor no empreendimento podendo

afetar a reposta dos funcionários. Também não foi realizado com os fornecedores porque observou-se que não tinham tempo nem disponibilidade para responder o questionário.

A presente pesquisa foi submetida ao comitê de ética pela plataforma Brasil de acordo com a resolução 466/2012 CNS o questionário foi submetido ao comitê de ética em pesquisa, contendo: indicar: aprovação do projeto, Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE, o projeto, carta de anuência do gestor e folha de rosto assinada pelo diretor.

4 RESULTADOS

Este capítulo da pesquisa tem por objetivo apresentar os resultados obtidos através da aplicação de questionários com os clientes do objeto de estudo (Apêndice A), e de entrevista semiestruturada com o gestor (Apêndice B).

O objeto de estudo é um mercado revendedor de alimentos, localizado na cidade de Pirpirituba, PB. A empresa tem como forma de registro uma sociedade limitada, sendo dois sócios, e gerida apenas por um deles. Classifica-se como um negócio familiar, pois tem a família como base do empreendimento, um dos sócios é de linhagem empreendedora, tendo o pai como principal exemplo. A outra sócia é esposa do gestor.

Os resultados foram organizados em forma de tabelas, contendo as características sociodemográficas dos clientes que fazem compras periódicas no mercado em estudo, além do tempo que esses clientes frequentam esse estabelecimento. Sendo esses dados correspondentes a: gênero, faixa etária, cidade e tempo de frequência.

Tabela 2: Perfil sociodemográfico dos clientes que frequentam o Mercado dos Sonhos. João Pessoa, Brasil (2019).

	Frequencia (N)	Porcentagem (%)
Gênero		
Masculino	9	31,03%
Feminino	20	68,97%
Outro	0	0
Faixa Etária		
0-20 anos	0	0
21-30 anos	7	24,14%
31-40 anos	10	34,48%
41-50 anos	3	10,34%
51-60 anos	5	17,24%
>=61 anos	4	13,79%
Zona		
Zona Rural	8	27,59%
Zona Urbana	21	72,41%

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

A amostra total foi composta por 29 questionários, sendo 20 mulheres e 9 homens que fazem compras regularmente no Mercado dos Sonhos, objeto de estudo desta pesquisa. Quanto ao perfil sociodemográfico, apresentado na tabela 1, houve um predomínio de pessoas do sexo feminino correspondendo a 68,97% da amostra, indicando que as mulheres são as principais responsáveis pela aquisição de gêneros alimentícios, de higiene e limpeza.

Em relação a faixa etária, houve uma influência maior das pessoas que possuem entre 21 e 50 anos, totalizando 68,96%, ou seja, mais da metade dos respondentes, e apenas 31,03% estão acima dos 50 anos de idade.

Para o local de moradia, 21 pessoas responderam serem residentes da zona urbana, o que equivale a 72,41% da amostra, e 8 assumiram residir em zona rural, equivalendo a 27,59% da amostra. Esse dado da pesquisa sinaliza para a questão demográfica local, uma vez que a cidade possui muitos sítios localizados na zona rural, e conseqüentemente, o mercado atende a esses clientes, implicando, na maioria das vezes, realizar entregas das compras na zona rural.

4.1 ASPECTOS INTERNOS AVALIADOS PELOS CLIENTES

Para a pesquisa foram considerados somente os clientes regulares, que frequentam o estabelecimento pelo menos uma vez ao mês.

Na classificação pela periodicidade de compras, observa-se que o menor registro está nas compras por semana, com apenas 2 respondentes (6,90%). O número de maior distribuição está nas compras mensais, com 20 respondentes (68,97%) seguidos das compras quinzenais, com 7 optantes (24,14%). Ninguém escolheu a opção de compras diárias.

Com relação ao tempo de compras, segue tabela:

Tabela 3: Tempo de compras. João Pessoa (2019)

Anos	Frequência	Porcentagem (%)
<= 1 ano	4	13,79%
1-2 anos	8	27,59%
2-3 anos	6	20,69%
3-4 anos	5	17,24%
>= 5 anos	6	20,69%

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Foi observado que a maior parte dos respondentes possuem um vínculo contínuo de compras com o mercado, onde apenas 13,79% deles estão frequentando o local a um ano ou menos, e quase metade (48,28%) entre um e três anos. Destacando-se os clientes com mais de três anos em tempo de compras, representado por 37,93%, que mesmo com a mudança de gestão, ainda continuam sendo assíduos.

Porém são pontos que podem ser trabalhados e melhorados com desenvolvimento de plano estratégico e ações desenvolvidas para superação desse fim.

Observa-se também a presença de pontos fortes, como a organização dos produtos nas prateleiras, variedade do setor de frios e laticínios e o atendimento tanto no caixa, quanto no açougue, que além de receberem altos percentuais na categoria “ótimo”, foram os únicos itens a marcar a categoria “excelente”.

Para a qualidade do atendimento ao cliente realizada pelos colaboradores do mercado, 65,52% responderam que o atendimento é ótimo, 17,24% responderam ser bom, 13,79% optaram por um atendimento excelente, e 3,45% por um atendimento regular. Ninguém escolheu a opção “fraco”. Classificando esses aspectos como um dos pontos fortes da empresa.

Das 29 pessoas abordadas, 24 delas utilizam o serviço de entrega em domicílio, isso corresponde a 82,76%. Dentre esse percentual, 62,07% responderam que o serviço de entrega é ótimo, e as categorias “bom” e “excelente” ficaram com 10,34% cada. Ninguém escolheu as opções fraco e regular, o que caracteriza mais uma fortaleza da empresa.

Das 24 pessoas que utilizam o serviço de entrega a domicílio, 20 delas são da área urbana, o que corresponde a 83,33% dos clientes, e apenas 4 são da zona rural, com um percentual de 16,67, ou seja, a maior concentração de entregas está dentro da cidade, o que pode ser considerado um ponto positivo para empresa na questão da agilidade e economia de despesas com combustível e manutenção de transportes.

Após a aplicação das perguntas com assertivas, os respondentes foram submetidos a outras duas questões, sendo estas abertas, onde eles responderam o que acham que pode ser melhorado na empresa, e os motivos pelos quais continuam comprando no estabelecimento.

Por serem perguntas abertas, não houve parâmetro, os clientes puderam descrever qualquer aspecto, e para facilitar a análise das respostas foram agrupadas, ficando da seguinte forma: 34,62% acreditam que as ofertas precisam de melhorias; 20,69% as instalações; 17,24% a variedade de frutas e verduras; 17,24% a ampliação do espaço físico e 13,79% a variedade dos produtos de modo geral.

Para os motivos pelos quais os clientes continuam comprando no Mercado dos Sonhos, 48,28% responderam ser pelo bom atendimento; 34,62% pelos bons preços; e 20,69% pela localização estratégica na cidade, em que o mercado fica próximo a outros pontos de interesses desses consumidores.

4.2 ASPECTOS EXTERNOS AVALIADOS PELOS CLIENTES

Quanto aos aspectos externos do mercado, foram obtidos os seguintes resultados: para o meio de comunicação através do qual os clientes ficam informados das ofertas, promoções e demais informações da loja, 62,07% informaram que as recebem através de conhecidos (boca aboca), e 37,93% optaram pela opção “nenhuma das anteriores”. As demais alternativas foram desconsideradas por todos os respondentes.

Observa-se então, um déficit de investimento pela empresa em meios de comunicação eficientes e que sejam de fácil acesso à população. Apesar de ser uma ameaça, isso pode ser convertido em oportunidade, através da adoção das medidas corretas, e posteriormente vir a gerar um impacto positivo no aumento das vendas.

Tabela 5: Avaliação de aspectos externos pelos clientes, levando-se em consideração o Mercado dos Sonhos em relação aos outros mercados da cidade. João Pessoa, Brasil (2019)

	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom
Qualidade dos produtos/serviços			6,90%	72,41%	20,69%
Preço dos produtos			17,24%	79,31%	3,45%
Atendimento dos funcionários				58,62%	41,38
Localização na cidade				31,03%	68,97%
Instalações		17,24%	41,38%	41,38%	

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Com relação à comparação do estudo de caso com os outros estabelecimentos do mesmo setor na cidade, o objeto de estudo obteve os maiores percentuais na categoria “bom”, com uma média de 56,55%, ou seja, mais da metade dos respondentes estão satisfeitos com relação aos itens listados.

A empresa também obteve altos percentuais na categoria “muito bom”, o atendimento dos funcionários, por exemplo, fechou em quase 70% das escolhas, representando uma das principais fortalezas no negócio.

O item com maior necessidade de atenção, de acordo com a pesquisa, são as instalações e equipamentos, único que foi escolhido na categoria “ruim”, com 17,24%, e 41,38% para “regular”, que juntos somam quase 60% dos optantes.

Com relação à pergunta se o cliente recomendaria a empresa em estudo, 72,41% responderam ser muito provável, e 13,79% responderam ser extremamente provável e moderadamente provável, cada. Esse é um dos itens que proporciona bons indicativos, pois avalia a satisfação do cliente, e consequência disso aponta para a

indicação do mercado para outras pessoas, podendo com o julgamento delas, atrair mais potenciais consumidores.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESAPELO GESTOR

O gestor da empresa é um dos sócios, e sua esposa é parceira de sociedade nos negócios. Ele tem 37 anos, natural da cidade de Mari, PB, possui escolaridade até o ensino médio completo, está há mais de 20 anos no mercado de trabalho, tendo iniciado suas atividades ainda muito jovem, ajudando o pai, que também é comerciante. “Tenho meu pai como principal fonte de inspiração para gerir meus negócios, trabalhei muitos anos ao seu lado e carrego comigo frutos do aprendizado adquirido, que tenho aplicado em tudo que realizo” (gestor, entrevistado em agosto/2019).

Além do Mercado dos Sonhos, objeto de estudo desta pesquisa, o gestor possui outra empresa, na cidade de Guarabira, PB, esta com 10 anos de funcionamento e tendo como principal finalidade a venda de bebidas e alimentos em atacado.

Quando indagado sobre as razões pela aquisição do ponto comercial em Pirpirituba, PB, o gestor respondeu que “eu vi uma oportunidade muito boa de investir em um setor que está sempre em crescimento e do qual eu já faço parte, vendendo em atacado, e sempre tive pretensão em atender o varejo”.(gestor, entrevistado em agosto/2019).

Ao realizar a observação na empresa em estudo, foi possível constatar que o mercado preza pelo bom atendimento ao cliente, bem como foi notado nos resultados da aplicação dos questionários quanto a isso, buscando sempre manter vínculo de proximidade, e objetivando atender às necessidades dos mesmos, garantindo assim, uma relação contínua e duradoura.

A empresa busca sempre agilizar o processo de atendimento dos clientes, evitando longas esperas desde o início das compras, até o final, que pode acontecer no caixa, ou na casa do cliente, caso opte pela entrega à domicílio.

A entidade possui um ambiente de trabalho com boa associação entre os funcionários e a administração, onde o gestor está em contato constante com cada um, diariamente transmitindo seu conhecimento dos negócios para os colaboradores.

4.3.1 Diagnóstico do ambiente interno

A seguir, são apresentados os pontos fortes e fracos identificados na empresa, a partir da entrevista realizada.

A empresa está registrada como uma sociedade limitada, que segundo o gestor “a forma de registro atende às minhas necessidade e às da minha sócia, visto que tem benefícios que outros tipos de regime não possuem, como a união de esforços entre as partes que estão investindo o capital na empresa”.(gestor, entrevistado em agosto/2019).

A empresa em estudo não possui planejamento estratégico, nem um quadro de valores explícitos que transmita a missão, visão e valores para seus funcionários, porém ela busca evidenciar a honestidade em todas as suas operações e destacar aos funcionários que os clientes estão em primeiro lugar.

Apesar de não possuir planejamento estratégico, o negócio possui metas definidas que são transmitidas aos funcionários, porém segundo o gestor “são metas que precisam ser mais bem trabalhadas, visto que nem sempre elas são atingidas” (gestor, entrevistado em agosto/2019).

Com relação à parte operacional da loja, os funcionários não possuem função específica, além daqueles que trabalham no caixa, de modo que os funcionários que atendem ao açougue também são responsáveis pela reposição dos produtos nas prateleiras, pelas entregas em domicílio e demais atividades operacionais. “Minha empresa é pequena, alocar funcionários em funções específicas demandaria um número maior de funcionários, o que geraria uma maior despesa”.(gestor, entrevistado em agosto/2019).

O processo de compras de mercadorias é feito semanalmente, através de uma reunião do gestor com os fornecedores na própria loja, em dia e horário agendado.

[...] antes eu fazia compras todos os dias, porque os fornecedores não tinham horário nem dia certo para aparecer, então muitas vezes eu saía prejudicado, visto que comprava produto ao primeiro vendedor que aparecia, podendo ser que outro vendedor tivesse o mesmo produto com um melhor preço de venda. Agora com o dia marcado, todos os vendedores estão no mesmo lugar, eu falo o produto que preciso, e quem tiver o melhor preço eu compro. (gestor, entrevistado em agosto/2019).

O controle de estoque é feito através de planilha no Excel pelo próprio gestor, e semanalmente há um levantamento dos produtos que precisam de reposição. Se há um produto que não seja vendido ainda pela empresa, mas que tenha uma alta

procura pelos clientes, o gestor faz a avaliação para poder ofertar esse produto, o que se vincula aos aspectos positivos avaliados pelos clientes.

Os critérios para estabelecer a variedade dos produtos são pelos itens básicos que uma família costuma adquirir em suas compras mensais. ‘procuramos também ter mais de um tipo do mesmo produto, para atender às várias classes de compradores, uns procuram pelo menor preço, outros pela melhor marca’ (gestor, entrevistado em agosto/2019).

As ofertas e promoções, segundo o empresário, estão sempre acontecendo, pelo menos uma vez ao mês, intensificando nas datas festivas, que a procura aumenta, mas esta visão se contrapõe a descrita pelos clientes que consideram este aspecto deficitário.

Para o gestor, a atividade mais fácil de ser executada é a reposição dos produtos nas prateleiras, e a mais difícil é satisfazer e fidelizar o cliente.

[...] as pessoas têm diferentes tipos de personalidades, o que é agradável para um, acaba não sendo para outro. Uns gostam de manter um vínculo de amizade com os funcionários, já outros procuram a praticidade, querem apenas encontrar um bom lugar para as compras, fazer o que tem que ser feito e ir embora. Temos que estar preparados para os diferentes tipos de situações. (gestor, entrevistado em agosto/2019).

O atendimento ao cliente é um ponto forte no negócio, visto que foi bem avaliado pelos entrevistados na aplicação dos questionários.

Em relação à utilização de alguma ferramenta para motivação dos funcionários, não são trabalhadas comissões ou política de cargos e salários e comissões, porém nas datas comemorativas são feitas festividades para maior aproximação do gestor com os funcionários, bem como os funcionários entre si, e nessas datas são realizadas distribuição de brindes.

Os funcionários passam por treinamento semestral junto ao SEBRAE, no qual são feitas palestras e minicursos voltados para o aperfeiçoamento deles ao segmento de trabalho.

Com relação ao processo de recrutamento, é feito através da análise de currículo, destacando a formação, se o funcionário possui experiência em atividades semelhantes, e o mais importante, se possui boas indicações de pessoas de confiança, que podem ser até dos funcionários que já possuem vínculo empregatício com a empresa. Após análise do currículo, acontece uma entrevista com o gestor, e o candidato é submetido a alguns dias de experiência para serem analisados. “Eu

procuro antes de tudo, uma fonte confiável para indicar os funcionários que eu esteja precisando no momento” (gestor, entrevistado em agosto/2019).

O relacionamento com os funcionários é feito de maneira bem dinâmica e carregada de espontaneidade. A gestão da entidade busca sempre trabalhar o bom humor e o respeito em suas relações, tanto gestor com funcionário como funcionário com os clientes, principalmente. Objetivando assim, um ambiente de trabalho harmônico e descontraído.

Sobre os perfis de seus clientes ele destacou “a maior parte dos meus clientes são residentes urbanos, porém tenho um percentual considerável de clientes da zona rural também, bem como viajantes, que estão só de passagem e param para comprar algo” (gestor, entrevistado em agosto/2019).

Com relação ao atendimento ao cliente

[...] eles são sempre atendidos com a maior rapidez possível. Clientes não gostam de esperar. Eu mesmo procuro sempre estar em contato com eles e indagar se estão sendo bem atendidos pelos colaboradores, e se estão precisando de algo que não tenham encontrado no interior da loja, então se for o caso, justifico que irei tentar trabalhar nessa falta. Acredito que meus clientes estão satisfeitos com o nosso atendimento. (gestor, entrevistado em agosto/2019).

O serviço de entrega em domicílio é de escolha do cliente, que segundo o gestor, é representado por 80% dos clientes, percentual bastante considerável. Essas compras são entregues em motos. “devido a cidade ser pequena, e a maioria das entregas serem feitas dentro da cidade, é possível oferecer esse serviço na moto, porém se fosse de carro isso já não seria tão viável por conta do alto preço do combustível. Nenhum estabelecimento na região utiliza carro para entregas” (gestor, entrevistado em agosto/2019).

A empresa realiza vendas à vista, com um percentual de 80% e a prazo, representado por 20% dos consumidores. Desses clientes a prazo, 3% encontram-se inadimplentes. “quanto aos inadimplentes, nós buscamos conversar como cliente e tentar entrar em um acordo. Dividimos a dívida, se for o caso, porém se não houver uma solução entre as partes, procuramos o meio judicial” (gestor, entrevistado em agosto/2019).

As instalações estão boas, segundo o gestor, precisando de pequenos reparos, e uma modernização nos equipamentos. “planejo realizar investimentos na parte das

instalações, comprar equipamentos mais atuais, modificar a fachada e ampliar o espaço físico.”

As informações e dados que são utilizados para comparativos e avaliação de desempenho são apenas a de vendas dos últimos anos, bem como os controles de despesas realizados por planilhas.

Além disso, não são utilizadas as informações contábeis para tomada de decisão, quando questionado a respeito do motivo o gestor afirmou “utilizo a contabilidade apenas para fins de pagamento de impostos e as demais obrigações”. (gestor, entrevistado em agosto/2019).

O capital empregado está tendo retorno almejado, e tem capital de giro para operação. “não me arrependo em momento algum de ter investido aqui” (gestor, entrevistado em agosto/2019). O que evidencia a sua satisfação com os resultados.

Em relação aos custos operacionais “são bastante altos, representam 50% da renda obtida e são representados por pagamento dos funcionários, impostos, energia, água, manutenção de transportes, contador e além de tudo o aluguel do ponto” (gestor, entrevistado em agosto/2019). Segundo o gestor, o lucro é representado por 10% da receita da empresa.

Os aspectos que precisam de melhorias, são as instalações, que segundo o empreendedor já estão sendo feitos planejamentos para este fim.

Para ele, os pontos fortes de ser empresário é “você só é remunerado por aquilo que você entrega, diferente do trabalhador assalariado que tem sempre aquela quantia certa no fim do mês. Isso me dá forças para buscar sempre o melhor, para ser mais bem recompensado” (gestor, entrevistado em agosto/2019).

Sobre as oportunidades de investir no setor de alimentos, o negociante afirmou “é um setor que não para de crescer, trabalhamos com o consumo básico de todas as pessoas, você pode evitar comprar uma roupa ou um calçado, porém alimentação é primordial para sobrevivência” (gestor, entrevistado em agosto/2019). Tal como foi comentado na pirâmide de Maslow no item 1.3.

Para o gestor as maiores dificuldades de gerir uma empresa está em

[...] passar para os funcionários a imagem que eu tenho da forma que eu acho que o negócio deve caminhar para alçar voos maiores. Os clientes também são uma dificuldade, visto que são diferentes uns dos outros. Fidelizar cliente é bem difícil, ainda mais com os concorrentes batendo sempre à porta. O pagamento de altos tributos também são uma grande dificuldade, visto que nem sempre são bem empregados, deveria haver uma maior transparência,

e ser mais bem geridos na própria cidade, para atrair mais pessoas e movimentar a economia local. (gestor, entrevistado em agosto/2019).

4.3.2 Diagnóstico do ambiente externo

A localização da empresa é considerada pelo gestor como excelente, visto que a empresa está situada em um ambiente estratégico, no centro da cidade, próxima de lojas de outros segmentos, bem como de bancos, igrejas, além de ser via de passagem tanto para as pessoas residentes quanto de turistas em direção a outras localidades.

As cargas tributárias são altas, segundo o gestor, impedindo muitas vezes o crescimento do negócio ao ter que desembolsar tanto para “não enxergarmos bom uso desse dinheiro, que poderia ser empregado na cidade, gerando maior progresso na economia local”. (gestor, entrevistado em agosto/2019).

O gestor considerou que houve queda do poder aquisitivo da população decorrente de crises e que isso tem afetado a forma como essas pessoas fazem compras, apesar de alimentos serem necessidades básicas de toda pessoa, isso acarretou 20% na diminuição da receita.

Os preços dos produtos são sempre comparados com os da concorrência. Após a comparação, O Mercado dos Sonhos procura deixar sempre a um valor acessível que todos possam adquirir. Segundo o gestor, um dos pontos fortes da empresa é a fama do mercado de ter bons preços.

A análise da concorrência segundo o gestor “eu procuro sempre conversar com meus clientes, ouvir o que eles têm a dizer dos concorrentes, e buscar superar os quesitos que lhe chamou atenção. Busco saber das ofertas também através dos meios de comunicação dos outros mercados”. (gestor, entrevistado em agosto/2019).

O marketing utilizado para atrair os clientes, segundo o gestor é o famoso “boca a boca” onde os clientes mesmo espalham entre os conhecidos as experiências que tiveram na loja. “Eu invisto sempre no bom atendimento, esse é o tapete vermelho da loja. Todo cliente bem atendido vai espalhar isso para os amigos. Além disso temos carro de som para informar o que desejamos passar para a população.”(gestor, entrevistado em agosto/2019).

[...] acredito que meu negócio seja bem reconhecido no mercado, quando chegamos aqui, o nome que utilizamos na loja já estava fixo na cabeça das pessoas, então só fizemos manter. Inclusive boa parte dos clientes estão comprando aqui desde a gestão passada. A cultura local é de pessoas que

se acostumam nos lugares que frequentam, até porque não tem muita opção. (gestor, entrevistado em agosto/2019).

Apesar dos clientes serem atendidos pelos funcionários, eles têm acesso livre ao proprietário da empresa, o gestor sempre procura através dos clientes obter um *feedback*, sugestões, solicitações e até mesmo críticas se for o caso.

Sobre a sazonalidade o empresário relatou que “existem sazonalidades no negócio em datas comemorativas, e há o aproveitamento das ocasiões para realização de festividades na loja, com sorteios e distribuição de brindes. Nesses períodos há o aumento do consumo de produtos relacionados com o momento, e conseqüentemente aumento da receita de vendas” (gestor, entrevistado em agosto/2019).

Há aumento da população local, embora não seja um aumento tão grande, mas contribui para os negócios, visto que o consumo de alimentos aumenta com a população. “quanto mais pessoas nas famílias, maiores necessidades de alimentação. Isso é bom para os negócios” (gestor, entrevistado em agosto/2019).

Com relação ao impacto das tecnologias “nosso negócio ainda não é muito adepto das tecnologias, porém acredito que com ela, o vínculo com o cliente ficaria mais estreito, de forma que eu posso entender melhor as suas necessidades” (gestor, entrevistado em agosto/2019).

Os fatores que contribuem na manutenção da empresa, segundo o gestor é a procura constante por produtos que a empresa oferece, ter controle das despesas, para que sejam sempre menores que a receita, e tentar fidelizar o máximo de clientes possível.

Sobre os fatores que poderiam colocar a empresa em risco, há a questão da dissolução familiar, seja por divórcio entre os sócios, já que são casados, ou pela passagem da gestão da empresa para outra pessoa que não entenda dos negócios, levando a empresa à falência.

Quando indagado sobre os planos para o futuro, o empresário afirmou “pretendo fazer reformas, ampliar o espaço físico, investir em modernização, tecnologia, e trabalhar no aumento do faturamento” (gestor, entrevistado em agosto/2019).

A empresa faz ações sociais nas principais datas festivas, entregando cestas básicas às famílias carentes que residam nos limites do município onde o negócio está situado. “uma cidade que me dá tanto, nada mais justo que eu retribuir isso” (gestor, entrevistado em agosto/2019).

4.4 ANÁLISE SWOT

A partir das entrevistas realizadas com o gestor e clientes foi possível identificar os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades, em seguida foi realizado a matriz SWOT apresentada no Quadro 1. A partir da análise SWOT, foram propostas ações para melhorar o desempenho da empresa.

Quadro 1 – Matriz SWOT da empresa em estudo

	Ambiente Interno	Ambiente Externo
Pontos Fortes	<p>Pontos Fortes:</p> <p>Qualidade do atendimento; Variedade dos setores; Organização dos produtos; Entrega em domicílio; Compras de mercadorias</p>	<p>Oportunidades:</p> <p>Excelente localidade; Crescimento demográfico; Negócio reconhecido</p>
Pontos Fracos	<p>Pontos Fracos:</p> <p>Falta de planejamento estratégico; Variedade de frutas e verduras; Ofertas e promoções; Instalações; Falta de uso das informações contábeis para fins gerenciais</p>	<p>Ameaças:</p> <p>Concorrências; Altas cargas tributárias; Dissolução familiar; Ponto alugado; Falta de propaganda assertiva</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

4.4.1 Pontos fortes

Os pontos fortes apresentados na empresa são: qualidade no atendimento, limpeza, variedade dos setores; organização dos produtos; entrega em domicílio e compras de mercadorias. O atendimento é um dos itens mais bem avaliados, os funcionários passam por treinamento semestral através de palestras e minicursos, ou seja, o capital humano é bem trabalhado, visto que ele é peça chave no atendimento aos clientes.

Nogueira e Paula (2016) destacam que é na área de gestão de pessoas que se avalia, desenvolve o colaborador para que assim se torne mais qualificado para desempenhar com qualidade suas atribuições, trazendo maior produtividade para a empresa e posiciona cada colaborador para desempenhar as funções de acordo com suas habilidades. A parte mais importante da empresa é o capital humano.

O fator chave para o sucesso de uma empresa é entregar ao consumidor um produto ou serviço com o maior valor agregado possível, atendendo suas necessidades ou, de preferência, antecipando-se a estas necessidades, antes e melhor que a concorrência (ABREU, BOLZAN e PEREIRA, 2002).

No ramo de alimentos é importante ter-se uma variedade adequada de produtos, pois o cliente gosta da comodidade de fazer as compras e encontrar todo mix de que necessita em um único lugar, e é crucial para o negócio evitar que o cliente procure esses produtos faltantes em outro lugar, sob o risco dele nunca mais voltar.

Sendo assim, na empresa em estudo a variedade de produtos foi classificada como mais um ponto forte do mercado, estando em alinhamento com o que a clientela espera da empresa.

Outro fator de importância é a maneira como esses produtos estão organizados em seus respectivos setores, pois o mais adequado é que produtos de mesma linha estejam relacionados entre si, evitando que o cliente perca muito tempo dentro da loja à procura do item desejado. A empresa atende a esse quesito, com mais um ponto forte, organizando de maneira adequada o seu mix de produtos.

A entrega em domicílio é outro ponto forte da empresa estudada, visto que nem todas as pessoas possuem meios de transporte para levar suas compras, e que a concorrência oferece este serviço também.

As compras de mercadorias foram classificadas como um ponto forte, pois a forma como o gestor a realiza diminui os custos operacionais do negócio, visto que toma menos tempo, sendo ela realizada apenas uma vez na semana, diferente de como era feita antes, em qualquer dia, e a qualquer hora. Além do fato dos fornecedores estarem em concorrência uns com os outros para oferecer um menor preço para o mercado, que sai ganhando nesse quesito.

4.4.2 Pontos fracos

Em relação aos pontos fracos identificados na empresa, têm-se: falta de planejamento estratégico, variedade de frutas e verduras, ofertas e promoções, instalações e falta de informação contábil confiável.

A empresa não possui um planejamento estratégico definido, ou seja, ela não possui estratégias que garantam um posicionamento no mercado, isso dificulta tanto a gestão, como causa aumento de despesas, pois não existe um planejamento nesse

quesito, podendo deixar a empresa em dificuldades. A falta de planejamento estratégico deixa a empresa mais vulnerável a crises e problemas de mercado, pois demoram mais a entender o que está acontecendo, e como consequência há uma demora na resposta de reação.

O processo administrativo se inicia com o planejamento, onde se define os objetivos da empresa e selecionam-se as políticas, os procedimentos e os métodos para o seu alcance, sendo este um forte aliado capaz de oferecer condições de rumo e continuidade para uma empresa e uma trajetória de sucesso (STÁBILE, PASTOR e SILVA, 2016).

Sugere-se para este ponto fraco, que a empresa determine o seu planejamento estratégico, envolvendo toda empresa. De acordo com Ribeiro e Andrade (2012), quando não há um planejamento estratégico para conduzir os negócios da instituição, fica cada vez mais difícil à identificação de necessidades e oportunidades, além de precisar de um tempo maior para implementar medidas necessárias com antecedência.

Apesar da variedade do mix de produtos ter sido classificada como um ponto forte, a variedade de frutas e verduras é um ponto fraco, tendo sido destacado por uma quantidade considerável de pessoas na aplicação do questionário.

Como a empresa está se propondo a oferecer este tipo de serviço, é importante que ela tenha uma variedade adequada em sua loja, pois o cliente gosta de comodidade e praticidade, de encontrar tudo em um só lugar, aumentando a receita de vendas da empresa e a satisfação do cliente.

As ofertas e promoções também são pontos fracos da empresa, apesar do gestor ter afirmado que estão sempre acontecendo, os clientes relataram não estar tão satisfeitos com esse ponto.

Sugere-se que a empresa busque conhecer os preços ofertados pela concorrência para não ficar em desacordo e acabar afastando os clientes por venda de mercadorias similares com preços superiores. O investimento na propaganda adequada, para divulgação dessas informações tão relevantes para os consumidores.

As instalações foram classificadas pelo gestor como boas, porém ele próprio afirmou que precisam de reparos, como modernização de equipamentos e ampliação de espaço físico, o que já havia sido relatado pelos clientes na aplicação do questionário. Sugere-se que o gestor faça um levantamento de todos os pontos da

instalação que precisam de melhorias e as faça imediatamente, sob risco de ser substituído pelos clientes, ao buscarem um estabelecimento com um melhor conforto.

Um dos pontos mais importante de uma empresa é a informação. Através dela você tem um panorama da situação atual e pode tomar medidas para corrigir erros eventuais, bem como se antecipar a eventos. Desta forma, sugere-se o uso das informações contábeis não apenas para fins de obrigações tributárias e trabalhistas, mas também como instrumento de tomada de decisão.

As organizações dependem de informações para seu processo decisório e para tal, ela precisa ser utilizada estrategicamente, é fundamental que a informação seja gerida em favor da sobrevivência e competitividade organizacional (SILVA e TOMAEL, 2007).

Para SENA e PIRES (2012) a informação precisa ser disponibilizada com qualidade aos usuários, requerendo bastante responsabilidade e competência para que seja realizada de forma eficiente, pois o gerenciamento informacional deve ser realizado com o uso adequado das tecnologias, escolhendo-se fontes de informações fidedignas e com credibilidade a fim de extrair conhecimentos e, conseqüentemente, usar a informação de maneira exitosa.

Recomenda-se que o gestor converse com o contador e tente entender como usar os relatórios contábeis como instrumento para tomada de decisões. A contabilidade e a empresa precisam estar alinhadas para um bom funcionamento.

As oportunidades e ameaças giram em torno da relação da empresa com o ambiente externo. As empresas precisam obter informações externas com relação aos seus concorrentes, clientes e outros, a fim de criar uma base de conhecimento e capacitações, antevendo acontecimentos que possam vir a surgir, bem como para se proteger. A seguir são apresentadas as oportunidades e ameaças identificadas na empresa em estudo.

4.4.3 Oportunidades

As oportunidades identificadas foram: excelente localidade, crescimento demográfico e reconhecimento da marca. A localidade adequada pode ser uma grande oportunidade para a empresa por oferecer mais comodidade para os clientes. Além disso, por ser a principal avenida da cidade, que dá acesso a outros municípios,

o mercado pode atender não só os residentes, mas também os transeuntes, o que qualifica oportunidade para aumento de receita.

Sugere-se, para fortalecer essa oportunidade, que a empresa invista na fachada do negócio, visto que é uma das primeiras impressões que as pessoas têm ao se aproximar de determinado estabelecimento, e se o local tem uma boa fachada, que seja convidativa, ocorrem mais chances de o cliente entrar e conhecer.

O crescimento demográfico, embora que não seja tão alto, tem um impacto positivo para o comércio da cidade, visto que o aumento da população acarreta o aumento do consumo, principalmente de alimentos, que é de necessidade básica de todos.

Além disso, o estabelecimento tem marca reconhecida, já que ele iniciou suas atividades 3 anos antes de passar a ser gerido pelos atuais proprietários, e o nome do comércio é bem falado pela população, dessa forma o gestor optou por manter a mesma marca. Sugere-se apenas que a gestão além de sustentar a boa fama local com relação ao comércio, tente também aumentar esse fator.

4.4.4 Ameaças

Já em relação às ameaças identificadas, tem-se a concorrência já existente na cidade e a facilidade de entrada no mercado de novos lojistas, as altas cargas tributárias, o risco de dissolução familiar, como foi tratado no item 2.3.1 da monografia, o risco do ponto alugado e a falta de propaganda assertiva.

É importante para a empresa estar sempre se modernizando, investindo em propaganda, ampliação do espaço físico, compra de novos equipamentos, ter melhores condições nos preços, visto que o surgimento de novos concorrentes atrai bastante a atenção dos consumidores, apresentando-se como uma ameaça.

Além disso, o segmento de alimentos não apresenta nenhum tipo de restrição à sua entrada, o que facilita o advento constante de novas empresas que vendem produtos substitutos ou similares ao da empresa estudada, com melhores condições. Para isso, a empresa precisa estudar cada vez mais o mercado para poder oferecer uma resposta e uma inovação no mercado de alimentos.

É preciso que a empresa se conheça tanto internamente, quanto externamente, para isso, sugere-se que a empresa formalize a gestão por meio do desenvolvimento de padrão de processos internos, definição de tarefas e criação e desenvolvimento de

planejamento estratégico para poder reagir ao mercado de forma rápida e ágil, evitando perdas de produtividade, diminuição de vendas, dificuldade de gestão, quedas do lucro e perda de visibilidade no mercado.

As cargas tributárias também fazem parte das ameaças aos negócios, visto que pode ser que aconteçam mudanças pelo governo e isso afeta diretamente nos resultados dos negócios, que terão que aumentar os preços, e conseqüentemente diminuir as vendas e o lucro.

Há o risco do empresário ser despejado pelo proprietário do ponto, já que é um local alugado. Recomenda-se que os sócios façam contratos com um maior período de duração para se antever a esse fato, e façam um fundo de reserva para posteriormente poder comprar um local próprio.

A falta de propaganda assertiva, que tenha uma boa comunicação com o cliente, também é uma das ameaças da empresa. Segundo o gestor, a propaganda está sendo feita através de carro de som, porém nenhum cliente relatou está recebendo os comunicados através desse meio, além do fato desse tipo de comunicação ser um pouco ineficiente visto que através do uso da tecnologia a empresa poderia atingir um público maior. Além do fato dos concorrentes estarem se comunicando de forma mais eficiente.

Fica a sugestão para a empresa investir em um meio eletrônico de comunicação, podendo ser feito através de redes sociais, bem como em propagandas impressas, através de panfletos, levando em conta que nem todo mundo possui acesso a equipamentos ligados à internet.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O diagnóstico organizacional permite conhecer melhor a gestão de uma empresa, bem como identificar os aspectos favoráveis e desfavoráveis que existem dentro e fora do negócio. Através desta ferramenta é provável a obtenção de informações estratégicas e relevantes da empresa, possibilitando o desenvolvimento de medidas que atenuantes que possam agir diretamente no problema, para um conseqüente melhor desempenho organizacional.

O presente trabalho se propôs a realizar um diagnóstico organizacional em uma empresa familiar do setor de alimentos na cidade de Pirpirituba, PB, para tal foi feita uma aplicação de questionários com os clientes do negócio e uma entrevista com o gestor proprietário a fim de conhecer a realidade da empresa.

Após levantar os principais conceitos sobre o tema e proceder com a descrição da empresa objeto de estudo, aplicando a ferramenta do planejamento estratégico da análise SWOT foi possível realizar a análise ambiental da empresa o que permitiu a identificação de suas fortalezas e fraquezas, oportunidades e ameaças, no âmbito interno e externo.

A empresa em estudo caracteriza-se por ser uma empresa que preza pelo atendimento de qualidade aos seus clientes, procura sempre investir na capacitação de seus funcionários, buscando sempre satisfazer as necessidades dos consumidores. Possui um ambiente de trabalho harmonioso e a gestão é compartilhada entre os familiares.

Os pontos fortes da empresa são: qualidade no atendimento; Variedade dos setores; organização dos produtos; entrega em domicílio e processo de compras de mercadorias.

Para os pontos fracos tem-se falta de planejamento estratégico; baixa variedade de frutas e verduras; ofertas e promoções; instalações com necessidades de melhoria e falta de informações contábeis confiáveis.

Com relação às oportunidades e ameaças da empresa:

Em relação às oportunidades identificadas tem-se: excelente localidade, num ambiente estável em um local central da cidade; crescimento da população de consumo e reconhecimento do negócio.

Para as ameaças o estabelecimento tem as concorrências; altas cargas tributárias; risco de dissolução familiar; risco de despejo pelo proprietário do ponto, que é alugado e a falta de propaganda assertiva.

A partir da matriz SWOT propõe-se que a empresa em estudo adote um planejamento estratégico, pois é crucial para uma boa gestão de um negócio, alinhando com a missão e com os princípios da empresa; procurar evidenciar os preços acessíveis através de propaganda assertiva, em que sejam expostos ao cliente a qualidade dos produtos e serviços oferecidos e os preços acessíveis como diferencial de mercado; adaptação à tecnologia para usar ela ao favor da empresa. Sugere-se também que seja adotado um modelo de gestão padronizada para os processos internos, definindo tarefas, estabelecimento de metas e que realize periodicamente um diagnóstico para conhecer melhor os aspectos positivos e negativos da empresa, bem como as suas limitações a fim de superá-las.

Existiram alguns fatores de limitação do estudo, entre eles, o pouco espaço de tempo de que as pessoas abordadas disponibilizaram, bem como o ruído no ambiente de aplicação dos questionários, considerando que foi em um dia de frequência maior de pessoas.

Recomenda-se para futuras pesquisas sobre o assunto, que seja aplicada a mesma matriz em outros segmentos, como calçados, vestuário, entre outros e que seja usada maior amplitude na amostra e na triangulação dos dados.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade gerencial para tomada de decisão e execução da estratégia**. São Paulo: Atlas, 2015.

ANDRÉ, M. E. D. A; LÜDKE, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BOECHAT, M. N. **Planejamento estratégico: aplicação nas micro e pequenas empresas**. 2008. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Fundação Getúlio Vargas. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro. 2008. Disponível em:
<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3676/mboechat.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 jun. 2019.

BRASIL. Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 14 dez. 2006. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm. Acesso em: 10 jun. 2019.

CASAROTTO, C. **Aprenda o que é análise SWOT, ou análise FOFA, e saiba como fazer uma análise estratégica do seu negócio**. Rock content, 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/como-fazer-uma-analise-swot/>. Acesso em: 16 jun. 2019.

COELHO JUNIOR, F. A. Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. **Psico-USF**, Itabatiba, v. 8, n. 1, p. 81-89, 2003. Disponível em:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712003000100011&lang=pt. Acesso em: 16 jun. 2019.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC N.º 1.274/10**. Aprova a NBC TR 2410 – Revisão de Informações Intermediárias Executada pelo Auditor da Entidade. Brasília: CFC, 2010. Disponível em:
http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2009/001255. Acesso em: 16 jun. 2019.

DRUCKER, P. **A prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 2003.

ONDE está a sua empresa?.Empresômetro Inteligência de mercado, 2018. Disponível em: <https://blog.empresometro.com.br/onde-esta-a-sua-empresa/>. Acesso em: 20 jun. 2019.

FAGUNDES, Rosival. **A “Matriz Swot” do Brasil**. 2010.

Disponível em <https://www.administradores.com.br>. Acesso em: 10 maio 2019.

FERNANDES, I. G. M. et al. **Planejamento estratégico: análise SWOT**. 2013.

Disponível em:

<http://www.aems.edu.br/conexao/educacaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/88.pdf>. Acesso em: 10 maio. 2019.

FERNANDES, D. R. Uma visão sobre análise de matriz swot como ferramenta para elaboração da estratégia. **Unopar**, Londrina, v. 13, n. 2, p. 57-68, 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/producao-academica/uma-visao-sobre-a-analise-da-matriz-swot-como-ferramenta-para-elaboracao-da-estrategia>. Acesso em: 10 maio. 2019.

FERREIRA, A.; DEMUTTI, C. M.; GIMENEZ, P. E. O. A teoria das necessidades de Maslow: a influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho. *In*: SEMINÁRIO DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NAS ORGANIZAÇÕES, 8., 2010, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: USP, 2010.

Disponível em:

http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=703. Acesso em: 15 maio. 2019.

FRITZ, R. **Empresa Familiar: uma visão empreendedora**. São Paulo: Makron Books, 1993.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIROTTTO, M. **Começa processo de revisão da NBC para pequenas e médias Empresas**. CFC: Brasília, 2016. Disponível em: <https://cfc.org.br/noticias/comeca-processo-de-revisao-da-nbc-para-pequenas-e-medias-empresas/>. Acesso em: 15 maio 2019.

GONÇALVES, J. R. **Plano de negócios: cervejaria parayba**.

2017. Monografia (graduação em administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2017.

GRUPO DE TRABALHO PARA A GESTÃO DA QUALIDADE NO ENSINO SUPERIOR. **Análise swot do ensino superior português: oportunidades, desafios e estratégias de qualidade**. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2014. *E-book*.

Disponível em: <https://digitalis-dsp.uc.pt/jspui/bitstream/10316.2/33292/1/AF%20-%20Analise%20SWOT.pdf?ln=pt-pt>. Acesso em: 20 jun. 2019.

HOFRICHTER, M. **Análise SWOT: strengths, weaknesses, opportunities, threats**. Porto Alegre: Revolução, 2017. *E-book*.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **População censo 2010**. São Paulo: IBGE, 2010. Disponível em:

<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/pirpirituba/panorama>. Acesso em: 15 jul. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Representatividade das micro e pequenas empresas no PIB do Brasil**. Mato Grosso: SEBRAE, 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD> Acesso em: 12 de abril de 2019.

KUAZAQUI, E. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

LIMA, Y. F. M. S. C. Análise SWOT: uma contribuição para gestão de uma mobiliária em João Pessoa. 2018. Monografia (Graduação em ciências contábeis) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2018.

LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

MACEDO, J. F. de. **Ciclo de vida das organizações e transição de liderança na empresa familiar**. 2008. Tese (Programa de pós-graduação em engenharia de produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2008. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/91327/252760.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 25 maio. 2019.

MACHADO, L. C.; OLIVEIRA, C. A. S.; SOUZA, J. H. As origens da pequena empresa no Brasil. **Revista da micro e pequena empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 1, n. 1, p.53-65, 2007. Disponível em: <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/18/15>. Acesso em: 25 mar. 2019.

MARION, J. C.; RIBEIRO, O. M. **Introdução à contabilidade gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2018.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de contabilidade e organizações**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 8-18, 2008. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34702>. Acesso em: 25 mar. 2019.

MEU SUCESSO. **Três empresas que foram bem-sucedidas no processo de sucessão**. 2016. Disponível em: <https://meusuccesso.com/noticias/3-empresas-que-foram-bem-sucedidas-no-processo-de-sucessao-1312/> Acesso em: 22 jun 2019.

MORAES, M. B. de. **Estilo de liderança como um diferencial competitivo em uma organização familiar: o caso magazine Luiza**. 2007. Dissertação (Núcleo de Pós-Graduação, da Escola de Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador. 2007. Disponível em: http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/dissertacao_marcelo_baeta.pdf. Acesso em: 26 maio. 2019.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 1995

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2010.

PESSOA, A. **Estudos do Sebrae revela que 52% das micro e pequenas empresas do Brasil são familiares**. Piauí: Agência Sebrae de Notícias, 2017. Disponível em: <http://www.pi.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PI/estudo-do-sebrae-revela-que-52-das-micro-e-pequenas-empresas-do-brasil-sao-familiares,53648bd548d1d510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 20 jun. 2019.

PETRONI, M. **Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil, 2018**. Jornal da USP, 2018. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/>. Acesso em: 16 jun. 2019.

NOGUEIRA, G. M; PAULA, V. V. A importância da área de gestão de pessoas para o sucesso da organização. *In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO*, 7., 2016, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: UFF, 2016. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf. Acesso em: 20 jun. 2019.

PEREIRA, L. K; ABREU, A. F; BOLZAN, A. A necessidade de inovar: um estudo na indústria de alimentos. **Revista de ciência da administração**, Florianópolis, v. 4, n. 6, p.19-27, jan/jun. 2002. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/7131>. Acesso em: 25 maio. 2019.

RIBEIRO, H. A; ANDRADE, M. A. V. **A importância do planejamento estratégico nas organizações atuais**. Revista brasileira de gestão e engenharia, São Gotardo, v. 5, p. 15-31, jan/jun. 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, S. A; PEREIRA, H. J. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

SANTOS, S. A; PEREIRA, H. J. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

SAATH, K. C. O.; FACHINELLO, A. L. Crescimento da demanda mundial de alimentos e restrições do fator terra no Brasil. **Revista de economia e sociologia rural**, Piracicaba, v. 56, n. 2, p. 195-212, 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032018000200195. Acesso em: 15 jun. 2019.

SANTOS, L. L. **Planejamento estratégico nas microempresas de vestuário de João Pessoa – PB**. 2016. Monografia (Graduação em administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2016.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa.** Brasília, DF, 2013. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em: 12 abr. 2019.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil.** Mato Grosso, 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 15 maio. 2019

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira.** Brasília, DF, 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 21 maio. 2019.

SEBRAE. **Quais são os tipos de empresas?.** São Paulo, 2018. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo_uf/quais-sao-os-tipos-de-empresas,af3db28a582a0610VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 22 maio. 2019.

SENA, A; PIRES, E. A. N. Qualidade da informação: uma breve abordagem sobre a contribuição do periódico científico para ciência. **Múltiplos olhares em ciência da informação**, Pará, v. 2, n.1, mar. 2012. Disponível em: <http://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/9637>. Acesso em: 10 maio. 2019.

SILVA, T. E; TOMAEL, M. I. A gestão da informação nas organizações. **Informação e Informação**, Londrina, v. 12, n. 2, jul/dez. 2007. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1806>. Acesso em: 10 maio. 2019.

STÁBILE, S; PASTOR, C. S; SILVA, L. A. M. A importância do planejamento estratégico no ambiente organizacional: um estudo sobre as dificuldades de gestão. **Administração em empresas em revista**, v. 14, n. 15. 2015. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/1232/836>. Acesso em: 20 jun. 2019. .

TOP of mind. Cachaça serralimpa, Guarabira. 2019. Disponível em: <https://www.serralimpa.com.br/premiacoes/>. Acesso em: 21 jun. 2019.

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

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO
ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS CLIENTES DA ENTIDADE EM ESTUDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(A) Sr.(a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: **ANÁLISE SWOT: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO DE UMA MICROEMPRESA FAMILIAR REVENDEDORA DO RAMO ALIMENTÍCIO DO AGRESTE PARAIBANO**, desenvolvida por **KAIO DEYVID SOUZA PONTES**, aluno regularmente matriculado no **CURSO DECIÊNCIAS CONTÁBEIS – GRADUAÇÃO** do **CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS** da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação da professora Dra. VICTORIA PUNTRIANO ZUNIGA DE MELO.

Os objetivos da pesquisa são: **IDENTIFICAR DE QUE FORMA A ANÁLISE SWOT PODE CONTRIBUIR PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM MERCADO DE ALIMENTOS DO AGRESTE PARAIBANO;** Tendo como objetivos específicos **INVESTIGAR AS CARACTERÍSTICAS DAS MICROEMPRESAS NO AMBITO FAMILIAR; DESCREVER AS FORÇAS E FRAQUEZAS DA ORGANIZAÇÃO; DETECTAR AS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO MERCADO EM ESTUDO.**

Justifica-se o presente estudo por se tratar de uma área de muita demanda, onde é identificado crescimento acelerado no ramo de varejo de alimentos, necessitando uma maior gama de informações que possam auxiliar nesse crescimento. A literatura sobre a análise SWOT com enfoque em microempresas familiares ainda é reduzida e pouco divulgada, ainda mais fora do eixo das capitais, fato que despertou real interesse em estudar e divulgar esta pesquisa.

A participação do(a) sr.(a) na presente pesquisa é de fundamental importância, mas será voluntária, não lhe cabendo qualquer obrigação de fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelos pesquisadores se não concordar com isso, bem como, participando ou não, nenhum valor lhe será cobrado, como também não lhe será devido qualquer valor.

Caso decida não participar do estudo ou resolver a qualquer momento dele desistir, nenhum prejuízo lhe será atribuído, sendo importante o esclarecimento de que os riscos da sua participação são considerados mínimos, limitados à possibilidade de eventual desconforto psicológico ao responder o questionário que lhe será

apresentado, enquanto que, em contrapartida, os benefícios obtidos com este trabalho serão importantíssimos e traduzidos em esclarecimentos para a população estudada.

Em todas as etapas da pesquisa serão fielmente obedecidos os Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução nº. 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, que disciplina as pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil.

Solicita-se, ainda, a sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos científicos ou divulgá-los em revistas científicas, assegurando-se que o seu nome será mantido no mais absoluto sigilo por ocasião da publicação dos resultados.

Caso a participação de vossa senhoria implique em algum tipo de despesas, as mesmas serão ressarcidas pelo pesquisador responsável, o mesmo ocorrendo caso ocorra algum dano.

Os pesquisadores estarão a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Eu, _____, declaro que fui devidamente esclarecido (a) quanto aos objetivos, justificativa, riscos e benefícios da pesquisa, e dou o meu consentimento para dela participar e para a publicação dos resultados, assim como o uso de minha imagem nos slides destinados à apresentação do trabalho final. Estou ciente de que receberei uma cópia deste documento, assinada por mim e pelo pesquisador responsável, como trata-se de um documento em duas páginas, a primeira deverá ser rubricada tanto pelo pesquisador responsável quanto por mim.

João Pessoa-PB, ____ de agosto de 2019.

Kaio Deyvid Souza Pontes
Graduando em Ciências Contábeis - UFPB

Dra. Victoria Puntriano Zuniga de Melo
Orientadora

Participante da Pesquisa

Pesquisadores Responsáveis: Victoria Puntriano Zuniga de Melo (orientadora) e Kaio Deyvid Souza Pontes (graduando)

Endereço dos pesquisadores: Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Cidade Universitária – Campus I – Conj. Castelo Branco – CCS/UFPB – João Pessoa-PB - CEP 58.051-900. Telefone: (83) 3216-7459 e 3216-7456

E-mail do Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba: eticaccs@ccs.ufpb.br – fone: (83) 3216-7791 – Fax: (83) 3216-7791

Endereço: Cidade Universitária – Campus I – Conj. Castelo Branco – CCS/UFPB – João Pessoa-PB - CEP 58.051-900.

QUESTIONÁRIO

1. Gênero

Masculino Feminino Outro

2. Faixa etária: _____

3. É residente de Pirpirituba?

Sim Não

Se não, em que cidade você reside? _____

4. Caso residente em Pirpirituba?

Zona rural Zona urbana

5. Há quanto tempo é cliente deste estabelecimento? _____

Quanto aos aspectos internos do mercado em estudo:

6. Com que periodicidade você costuma fazer compras?

Diariamente

Semanalmente

Quinzenalmente

Mensalmente

7. Com relação aos aspectos internos, avalie os seguintes itens marcando sua opinião na escala ao lado

Itens	Fraco	Regular	Bom	Ótimo	Excelente
Organização dos produtos nas prateleiras					
Variedade do setor de frios e laticínios (queijos, iogurtes...)					
Variedade do setor hortifrutigranjeiro (frutas e verduras)					
Variedade dos demais setores					
Limpeza					
Ofertas e promoções					
Atendimento no caixa					
Atendimento no setor do açougue					

8. Como você avalia a qualidade do atendimento ao cliente realizado por esta empresa?

Fraco

Regular

Bom

Ótimo

Excelente

9. Você costuma utilizar o serviço de entrega em domicílio?

Sim Não

10. Caso costume utilizar o serviço de entrega em domicílio, como você classifica este serviço?

- Fraco
 Regular
 Bom
 Ótimo
 Excelente

Quanto aos aspectos externos do mercado em estudo:

11. Qual o meio de comunicação que você recebe notificação sobre as ofertas desta loja?

- Internet
 Jornal
 Rádio
 Panfleto
 Boca à boca
 Nenhuma das anteriores

12. Em comparação com os outros mercados, avalie os seguintes itens marcando sua opinião na escala ao lado.

Itens	Muito ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito bom
Qualidade dos serviços/produtos					
Preço dos produtos					
Atendimento dos funcionários					
Localização na cidade					
Instalações e equipamentos					

13. Até que ponto você recomendaria esta empresa?

- Extremamente provável
 Muito provável
 Moderadamente provável
 Pouco provável
 Nada provável

Aspectos internos (questões abertas):

14. O que você acha que poderia ser melhorado nesta empresa?

15. Quais os motivos pelos quais você continua sendo cliente deste mercado?

APÊNDICE B - ENTREVISTA
ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTOR DA ENTIDADE EM ESTUDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(A) Sr.(a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: **ANÁLISE SWOT: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO DE UMA MICROEMPRESA FAMILIAR REVENDEDORA DO RAMO ALIMENTÍCIO DO AGRESTE PARAIBANO**, desenvolvida por **KAIO DEYVID SOUZA PONTES**, aluno regularmente matriculado no **CURSO DECIÊNCIAS CONTÁBEIS – GRADUAÇÃO** do **CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS** da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação da professora Dra. VICTORIA PUNTRIANO ZUNIGA DE MELO.

Os objetivos da pesquisa são: **IDENTIFICAR DE QUE FORMA A ANÁLISE SWOT PODE CONTRIBUIR PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM MERCADO DE ALIMENTOS DO AGRESTE PARAIBANO;** Tendo como objetivos específicos **INVESTIGAR AS CARACTERÍSTICAS DAS MICROEMPRESAS NO AMBITO FAMILIAR; DESCREVER AS FORÇAS E FRAQUEZAS DA ORGANIZAÇÃO; DETECTAR AS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO MERCADO EM ESTUDO.**

Justifica-se o presente estudo por se tratar de uma área de muita demanda, onde é identificado crescimento acelerado no ramo de varejo de alimentos, necessitando uma maior gama de informações que possam auxiliar nesse crescimento. A literatura sobre a análise SWOT com enfoque em microempresas familiares ainda é reduzida e pouco divulgada, ainda mais fora do eixo das capitais, fato que despertou real interesse em estudar e divulgar esta pesquisa.

A participação do(a) sr.(a) na presente pesquisa é de fundamental importância, mas será voluntária, não lhe cabendo qualquer obrigação de fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelos pesquisadores se não concordar com isso, bem como, participando ou não, nenhum valor lhe será cobrado, como também não lhe será devido qualquer valor.

Caso decida não participar do estudo ou resolver a qualquer momento dele desistir, nenhum prejuízo lhe será atribuído, sendo importante o esclarecimento de que os riscos da sua participação são considerados mínimos, limitados à possibilidade de eventual desconforto psicológico ao responder o questionário que lhe será

apresentado, enquanto que, em contrapartida, os benefícios obtidos com este trabalho serão importantíssimos e traduzidos em esclarecimentos para a população estudada.

Em todas as etapas da pesquisa serão fielmente obedecidos os Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução nº. 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, que disciplina as pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil.

Solicita-se, ainda, a sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos científicos ou divulgá-los em revistas científicas, assegurando-se que o seu nome será mantido no mais absoluto sigilo por ocasião da publicação dos resultados.

Caso a participação de vossa senhoria implique em algum tipo de despesas, as mesmas serão ressarcidas pelo pesquisador responsável, o mesmo ocorrendo caso ocorra algum dano.

Os pesquisadores estarão a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Eu, _____, declaro que fui devidamente esclarecido (a) quanto aos objetivos, justificativa, riscos e benefícios da pesquisa, e dou o meu consentimento para dela participar e para a publicação dos resultados, assim como o uso de minha imagem nos slides destinados à apresentação do trabalho final. Estou ciente de que receberei uma cópia deste documento, assinada por mim e pelo pesquisador responsável, como trata-se de um documento em duas páginas, a primeira deverá ser rubricada tanto pelo pesquisador responsável quanto por mim.

João Pessoa-PB, ____ de agosto de 2019.

Kaio Deyvid Souza Pontes
Graduando em Ciências Contábeis - UFPB

Dra. Victoria Puntriano Zuniga de Melo
Orientadora

Participante da Pesquisa

Pesquisadores Responsáveis: Victoria Puntriano Zuniga de Melo (orientadora) e Kaio Deyvid Souza Pontes (graduando)

Endereço dos pesquisadores: Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Cidade Universitária – Campus I – Conj. Castelo Branco – CCS/UFPB – João Pessoa-PB - CEP 58.051-900. Telefone: (83) 3216-7459 e 3216-7456

E-mail do Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba: eticaccs@ccs.ufpb.br – fone: (83) 3216-7791 – Fax: (83) 3216-7791

Endereço: Cidade Universitária – Campus I – Conj. Castelo Branco – CCS/UFPB – João Pessoa-PB - CEP 58.051-900.

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA
PERFIL SOCIECONÔMICO E EDUCACIONAL

1. Nome completo:
2. Telefone: E-mail:
3. Gênero: () Masculino () Feminino 4. Idade ou faixa etária:
5. Estado civil: () Solteiro () Casado/União estável () Viúvo () Divorciado
6. Natural de:
7. Escolaridade/Titulação:
 - () Ensino Médio completo
 - () Graduação. Em qual curso?
 - () Especialização. Em qual curso?
8. Possui ancestralidade na área de comércio? Se sim, qual o parentesco?

Aspectos internos

1. Como iniciou sua trajetória no ramo alimentício?
2. Experiência em outras atividades? () Sim () Não
Se sim, quanto tempo de atuação? Quais atividades desempenhou?
3. Quais as razões pelas quais adquiriu o ponto comercial?
4. A empresa possui planejamento estratégico?
5. A empresa tem estratégias e metas definidas? Elas são definidas formalmente? Os funcionários conhecem essas metas?
6. Como a empresa organiza a parte operacional? Os funcionários possuem função específica?
7. Como é o relacionamento com os funcionários?
8. Quais as ferramentas que a empresa utiliza para motivação dos funcionários?
9. Como a empresa transmite valores e princípios para seus funcionários?
10. Existe uma política de cargos e salários e benefícios, comissões?
11. Existe algum programa de treinamento e desenvolvimento de funcionários?
12. Como funciona o processo de recrutamento e seleção de funcionários?
13. Como se dá o relacionamento com o cliente?
14. No momento há alguma inadimplência de seus clientes? Quantos percentuais? O que fazer nessa situação?

15. Você já tomou alguma decisão baseada nas informações contábeis? Se não, quais os fatores para a tomada de decisão?
16. Quais aspectos que considera necessidade de aperfeiçoamento? Passou por algum caso particularmente difícil? Poderia comentar?
17. Como considera que estão suas instalações? E por quê?
18. Planeja realizar investimentos? Quais? Com que capital? Próprio ou de terceiros?
19. O capital empregado na empresa teve ou está tendo o retorno almejado? Se não, em quanto tempo?
20. A empresa possui capital de giro?
21. Os custos operacionais da empresa representam que percentual da renda obtida? Quais os principais?
22. Quanto representa o lucro da empresa?
23. Como funciona o processo de compras das mercadorias?
24. A empresa faz controle de estoque?
25. Na sua opinião, quais são os pontos fortes da empresa?
26. Quais oportunidades te fazem investir no seu negócio?
27. Na sua opinião, quais os pontos fracos da empresa?

Aspectos externos

1. A concorrência tem afetado seu negócio? Tem alguma estratégia para amenizar isso?
2. Considera que houve queda do poder aquisitivo da população decorrente de crises, e que isso tem afetado o modo como elas fazem compras?
3. Você considera que os impostos que incidem sobre o seu negócio seja um valor justo? Por quê?
4. Como avalia a localização atual?
5. Qual o perfil ou perfis de seus clientes?
6. Qual o marketing utilizado para atrair clientes?
7. Você acredita que seu negócio é reconhecido no mercado?
8. Existe propaganda? Se sim, a comunicação com os clientes e a propaganda estão em sintonia?
9. Haveria alguma questão que colocaria em perigo a sobrevivência da empresa?
10. Quais os planos para o futuro?

11. Quais as maiores dificuldades enfrentadas para manter a empresa ativa no mercado?
12. As leis e mão de obra são um empecilho?
13. Como a empresa analisa a concorrência?
14. Quais as principais ameaças enfrentadas pela empresa?
15. É feita uma avaliação de resultados? São comparados com a concorrência?
16. Quais as facilidades que ajudam na sobrevivência da empresa?
17. A empresa faz ações sociais?