

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO X MATRIZ SWOT: UMA FERRAMENTA DE APOIO ÀS DECISÕES EM MICRO EMPRESA DE MODA ÍNTIMA

Natália Geib<sup>1</sup>  
Letícia Martins de Martins<sup>2</sup>

---

### RESUMO

Este estudo tem a finalidade de analisar a concorrência de mercado em relação ao vestuário íntimo, identificando as expectativas de potenciais clientes para uma futura loja de moda íntima na cidade de Rolante. Os dados foram obtidos por meio de uma pesquisa qualitativa e complementados pela busca de dados secundários relativos a parâmetros econômicos. Observa-se que não existe nenhuma loja exclusiva deste ramo na cidade, portanto, é um fator relevante para levantamento de dados sobre a importância e necessidade de se ter um negócio destes na cidade. Para interpretar os dados gerados na pesquisa e ajudar a loja a iniciar no mercado foi elaborada uma *matriz swot*, a qual foram identificados os pontos fortes e oportunidades que a loja pode dispor, bem como os pontos fracos e ameaças que pode enfrentar. Os principais pontos fortes identificados foram a possibilidade de ofertar uma variedade de produtos em relação a preço, tamanhos, modelos e não ter outra loja do ramo, porém, por ser uma loja nova no mercado, o principal ponto fraco, é o não conhecimento do público sobre ela.

**Palavras-chave:** Planejamento. Estratégia. Análise SWOT.

### ABSTRACT

This study aims to analyze the market competition in relation to intimate apparel, identifying potential customers for an intimate fashion store in the city of Rolante. Data were obtained through qualitative research and complemented by the search for secondary data related to economic parameters. It is observed that there is no

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul – Campus Rolante. nat\_21geib@hotmail.com

<sup>2</sup> Orientadora Professora Doutora do Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul – Campus Rolante. leticia.martins@rolante.ifrs.edu.br

exclusive store of this branch in the city, therefore, it is a relevant factor for collecting data on the importance and necessity of having such a business in the city. In order to interpret the data generated in the research and help the store to start in the market, it was possible to elaborate a swot matrix, which identified the strengths and opportunities that the store may have, as well as the weaknesses and threats it may face. The main strengths identified were the possibility of offering a variety of products in relation to price, sizes, models and not having another store in the field, however, as it is a new store on the market, the main weakness is the lack of knowledge of the public about her.

**Key words:** Planning. Strategy. SWOT Analysis.

## 1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico existe para melhorar a organização de uma empresa, ajudá-la a se posicionar no mercado, criar planos e estratégias para um melhor desenvolvimento motivando os funcionários e agregando valor à empresa. Não ter dimensão sobre suas oportunidades e as ameaças que as empresas podem vir a enfrentar e sem ter um plano de metas a se alcançar pode-se gerar resultados insatisfatórios e um desempenho que comprometa a continuidade do negócio.

Empreender pode ser uma vantagem para quem deseja iniciar um negócio próprio. Salienta Qualharini e Souza (2007, p. 7):

A principal característica prática que diferencia as microempresas e empresas de pequeno porte das demais é o fato de dependerem sua sobrevivência e crescimento, na grande maioria absoluta dos casos, de uma única pessoa - seu proprietário. Nestes casos, todo o funcionamento da empresa reflete e é uma verdadeira extensão da personalidade de uma única pessoa.

O planejamento estratégico nas micro empresas tem grande importância, pois como na grande maioria das vezes, apenas uma pessoa gerencia a empresa, esta ferramenta auxilia na organização e no plano de negócios. “As empresas devem adotar o Planejamento Estratégico para implantar organização, direcionamento e controle; maximizar seus objetivos; minimizar suas deficiências e proporcionar a eficiência” (RIBEIRO, 2016, p. 1).

Ainda há muitas pessoas que iniciam seu negócio sem planejar acreditando que conseguem administrar corretamente a empresa e no fim, acabam se perdendo em meio às burocratizações e não conseguem elaborar metas ou cronograma de atividades, se envolvendo muito em uma coisa e pouco em outras acabando por fechar a empresa por falta de organização.

A grande maioria das organizações de pequeno porte tende a ignorar a necessidade e os benefícios de apoiarem seus processos decisórios no respaldo do Planejamento Estratégico essencialmente por julgarem-se incapazes de absorver mais esta atividade. Outros fatores colaboram ainda para esta atitude, tais como: a falta de recursos para contratar profissionais adequados ou qualificar seus profissionais e o corpo de gestão para esta e outras funções, igualmente importantes. Pode-se citar ainda, o excesso de atividades e a centralização de poder como causas desta resistência, até certo ponto natural, porém comprometedor para a viabilidade e sustentabilidade do modelo de negócio. (QUALHARINI; SOUZA, 2007, p. 9)

Para que a empresa se situe da melhor forma no mercado e consiga planejar todas suas etapas é importante avaliar ferramentas que sustentem o planejamento estratégico. Uma opção de ferramenta que pode auxiliar no negócio é a *matriz swot*, que identificará os pontos forte e fracos, ameaças e oportunidades, tendo em vista o ambiente interno – forças e fraquezas (o que a empresa tem ou não tem, o que pode melhorar, o que falta para ser melhor reconhecida, etc.) e o ambiente externo – ameaças e oportunidades (o que a concorrência tem que a empresa pode oferecer melhor, o que não existe no mercado e que a empresa pode oferecer, etc.).

O objetivo deste estudo é buscar compreender quais as expectativas dos potenciais clientes para implantação de uma loja de moda íntima na cidade de Rolante para que seja elaborada uma *matriz swot* como ferramenta de apoio para a empresa. Dessa forma, sustenta-se que a aplicação da *matriz swot* pode representar um apoio na condução e organização da loja. Sua utilização contribui por diversas formas de estratégias, como: qual o melhor posicionamento no mercado, análise do ambiente interno e externo, previsões de metas e vendas, identificação de oportunidades e ameaças à sustentabilidade do negócio, entre outros.

A loja de moda íntima ainda não iniciou seus trabalhos, então para se inserir no mercado da melhor maneira optou-se por fazer uma análise dos possíveis clientes e o que esperam de uma loja de moda íntima na cidade de Rolante. Dessa forma, utilizando estes dados para elaborar uma *matriz swot* que pode auxiliar no

planejamento da sua abertura, buscando solução dos problemas iniciais que uma empresa pode encontrar e como entrar no mercado.

O planejamento estratégico tem por fim direcionar a empresa para uma organização de gestão, ou seja, elaborar planos de metas e prazos para cumprimento de atividades e liderar a empresa da melhor forma. De acordo com Andion e Fava (2002, p. 27):

Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades. O objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os munície de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

Para a realização deste estudo foi aplicada uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório para conhecer o público que a loja poderá atender e quais expectativas em relação a uma loja de moda íntima. Por base das respostas foi possível elaborar a *matriz swot* e assim, traçar algumas estratégias iniciais da empresa.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

O Planejamento estratégico está presente para que a empresa consiga elaborar metas de trabalho, melhorar seu desempenho, otimizar a avaliação de resultados da empresa e traçar os pontos positivos e negativos que ela dispõe, bem como, analisar com uma *matriz swot* as forças e fraquezas que existem no ambiente interno e externo da empresa para que se crie planos de ações para buscar soluções aos possíveis problemas encontrados.

Existem três níveis hierárquicos em uma empresa que formam uma pirâmide organizacional: o nível mais alto é o estratégico, o segundo é o nível tático e o último é o nível operacional. De acordo com Oliveira (2018), o nível estratégico tem responsabilidade nos níveis mais altos da empresa, composto por objetivos de longo prazo e ações que irão afetar a empresa de forma geral, já o nível tático possui objetivos de curto prazo, os quais afetarão somente uma parte da empresa e por fim, o nível operacional desenvolve métodos para alcançar resultados através das áreas funcionais da empresa, ou seja, com foco em suas atividades diárias.

Planejamento estratégico lidera todos os níveis da empresa, constrói planos e metas de longo prazo para que a empresa esteja sempre se desenvolvendo. Define-se como planejamento estratégico:

O processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. [...] diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. (OLIVEIRA, 2018, p.17)

Para entender melhor, é importante conhecer a definição de planejamento e de estratégia para verificar como as duas coisas se encaixam e como podem ser aplicadas em uma empresa.

Planejamento é uma junção de ideias e objetivos que se pretende alcançar dentro da empresa ou em qualquer situação que se espera algum resultado. Por base do planejamento é que são tomadas as decisões dos acontecimentos futuros.

Para Barbosa e Brondani (2005, p. 3), “[...] diz respeito a implicações futuras de decisões presentes, pois é um processo de decisões recíprocas e independentes que visam alcançar objetivos anteriormente estabelecidos.”

É necessário planejar aquilo que se vai fazer para programar em que tempo será realizado os objetivos e os seus motivos e também, para manter um cronograma de atividades a longo prazo controlando todas as áreas da empresa e seus custos. Quanto mais planejado se for, menos problemas e imprevistos uma empresa poderá ter.

Uma estratégia é uma situação ou algo que se cria para se adaptar a um tipo de ambiente ou mesmo melhorá-lo. São situações para melhorar uma organização, pensando sempre para frente em como situar a empresa da melhor maneira atingindo o máximo de pessoas possível.

Estratégia pode representar o futuro de uma empresa, conforme apresenta Barbosa e Brondani (2005, p. 3):

No significado em geral sobre estratégia observa-se que seu norte principal diz respeito a ser capaz de posicionar-se corretamente frente às situações principalmente quando se está diante de incertezas e turbulências do ambiente.

As estratégias criadas dependerão do tipo de problema ou situação que se encontra podendo ser realizadas a longo prazo, porém, com resultados mais precisos.

A importância que deve ser dada ao planejamento estratégico em uma empresa é que ele ajuda a organizá-la por um período longo de tempo, elaborando metas e analisando o que pode ser melhorado ou aprimorado trazendo praticidade em todas as áreas da empresa e melhorando a sua produtividade.

“É importante ter sempre em conta que o planejamento estratégico, ferramenta usual da formulação da estratégia, por si só, não garante os resultados, mesmo que tenha sido cuidadosamente elaborado” (ANGELONI; MUSSI, 2008, p. 57).

Quando se trabalha com metas, os colaboradores acabam se empenhando mais no trabalho, visto que pode trazer bonificações para os mesmos e também, estarão ajudando a empresa a crescer e ser mais reconhecida.

Um planejamento estratégico para ter mais precisão, ser mais completo e fazer com que a empresa alcance mais resultados pode ser realizado anualmente, ou seja, sendo renovado a cada novo ano que chega para que se avalie os resultados do ano anterior e faça uma análise do que foi bem sucedido, o que ainda falta para melhorar e o que não foi realizado e assim, se faça um novo planejamento com novas metas a serem alcançadas no novo ano. Conforme Oliveira (2018), mesmo que se faça revisão anualmente, não significa que o planejamento estratégico realizado inicialmente não seja para mais de um ano, mas é importante revisar ao final de cada ano verificando o que ainda pode melhorar.

Para poder aplicar o planejamento estratégico, a empresa deve ter formado sua visão e missão explicando seus ideais. Estes mostrarão a quem procurar pela empresa de que forma ela trabalha e o que ela busca. E aos colaboradores da empresa servirá de motivação para que sempre melhorem e busquem pela prestação de serviços com qualidade.

Para Oliveira (2018), o planejamento pode ser dividido em quatro partes:

1- Diagnóstico Estratégico: analisado quais os pontos fortes e fracos da empresa, as oportunidades que pode encontrar no mercado e as ameaças levando em conta os concorrentes, competitividade, área externa. A missão e a visão, tendo por base o que se deseja alcançar para a empresa, o que a empresa sustenta, como define seus valores e os limites que a empresa consegue enxergar para o futuro;

2- Missão da empresa: é definido o que a empresa espera ser no mercado, porque ela existe, com qual intuito foi fundada, como ela quer alcançar seu objetivo.

3- Instrumentos Prescritivos e Quantitativos: descreve a maneira que vai alcançar seus objetivos, quais metas serão estabelecidas, o que a empresa deve fazer para alcançar seus resultados desejados.

4- Controle e Avaliação: nesta fase é realizado uma análise de como a empresa está se saindo, se está realizando o que foi desejado no planejamento. É necessário avaliar o trabalho para garantir que não haja erros e problemas dentro da empresa e que a mesma não fuja de sua missão, então verifica-se se estão sendo aplicados os devidos planos de ação que foram estabelecidos.

Ao realizar um planejamento para uma empresa, o uso da ferramenta *Análise SWOT* entra em ação, pois, com ela é possível analisar a empresa de forma interna e externa verificando quais são os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças que a empresa está enfrentando. Por base disso, pode-se elaborar os planos de ação que a empresa deverá tomar. “Os principais atributos da matriz SWOT são a simplicidade e o fato de propiciar um quadro de referência que orienta na formulação da estratégia” (ANGELONI; MUSSI, 2008, p. 58).

A *matriz swot* é dividida em duas partes, interna e externa, o que acontece dentro da empresa e o que acontece fora. Segundo Angeloni e Mussi (2008), a parte interna se refere aos pontos fortes e fracos, ou seja, o que a empresa faz bem e o que falta nela, o que a torna reconhecida pelas pessoas e o que falta para procurarem mais, o que ela possui e a concorrência não, e assim por diante. Já na parte externa é feito uma análise sobre o ambiente ao redor da empresa, entrando clima, concorrência, localização, informação, etc.

Fazer uma análise geral sobre o ambiente interno e externo também pode causar dúvidas em relação a identificar o que pode ser uma ameaça e o que pode ser oportunidade para a empresa. Este tipo de dúvida é realçado por Costa (2007, p. 21):

Quando queremos implantar um processo de pensamento estratégico nas organizações, um dos grandes obstáculos a enfrentar é a dificuldade de percepção. Ou seja, bloqueios de toda espécie, que impedem a visualização de riscos, de um lado, e de oportunidades, do outro. [...] Alguns obstáculos, porém, vão além do “olhar e não ver”: estão relacionados às dificuldades do processo de “pensar o impensável”. Temos dificuldade em visualizar o que nunca imaginamos antes, aquilo que não se ajusta aos nossos modelos mentais.

Portanto, deve-se ter bastante atenção ao realizar uma estratégia no planejamento, pois alguns pontos que forem analisados, também podem ter sido identificados da maneira errada, prejudicando a empresa no futuro e trazendo para ela o contrário do que gostariam de visualizar.

### **3. METODOLOGIA**

Para aplicar este estudo foi realizada uma pesquisa qualitativa-exploratória com o intuito de analisar se há interesse de frequentar e consumir em uma loja de moda íntima na cidade de Rolante, qual tipo de produto deste ramo poderia ser mais vendido e o público que mais afetaria. Optou-se em fazer esta pesquisa exploratória porque a ideia deste estudo é ajudar uma loja iniciante no mercado de moda íntima elaborando uma *matriz swot* para que inicie suas atividades já tendo comunicação com a cidade, conhecendo quais são os pontos fortes para a empresa e quais seriam os pontos fracos que podem ser melhorados ou modificados no andamento da empresa.

A cidade de Rolante atualmente, segundo informações do site IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022), conta com aproximadamente vinte e um mil habitantes. Não há nenhuma loja física unicamente deste ramo, porém, há várias lojas de vestuário que vendem produtos de moda íntima se tornando os concorrentes da futura loja.

Uma pesquisa qualitativa é uma conversa em forma de entrevista com um convidado onde se explora abertamente sobre um determinado assunto, encorajando o entrevistado a expor sua opinião. Após a entrevista é feita transcrição dos dados para que seja feita a análise das informações. Conforme salienta Flick (2009, p.14):

O processo de pesquisa qualitativa pode ser representado como sendo um caminho da teoria ao texto e outro caminho do texto de volta à teoria. A interseção desses dois caminhos é a coleta de dados verbais ou visuais e a interpretação destes dentro de um plano específico de pesquisa.

Ou seja, em uma pesquisa qualitativa é necessário buscar dados de um assunto para que depois encontre um caminho onde todas as informações se completam e se unem, para que assim, possa fazer uma nova análise do conteúdo para compreender o que está sendo estudado.

A pesquisa qualitativa foi aplicada por meio de vídeo chamada com algumas mulheres que demonstraram interesse em participar pelo assunto do estudo ser sobre moda íntima e terem interesse no conteúdo. Foi elaborado um roteiro de entrevistas semiestruturado no qual foram feitas algumas perguntas sobre: produtos que gostariam de encontrar em uma loja de moda íntima, relação de conforto ao frequentar uma loja desse ramo, como seria uma loja de moda íntima que a pessoa frequentaria e qual a necessidade de ter uma por perto.

Nesta pesquisa, as participantes expressaram seus sentimentos de diversas maneiras, com respostas muito parecidas em algumas questões, como também, outras bem diversificadas, ampliando as opções de análise para os objetivos do estudo para a autora.

Para fazer a análise das respostas obtidas na pesquisa foi verificado primeiramente o interesse das pessoas em possuir uma loja desse ramo na cidade, logo após, os produtos que há mais interesse em consumir e por fim, de que forma esta loja pode atrair atenção dos consumidores. Dessa maneira, foi relacionado as respostas com os produtos que a loja pretende oferecer vendo se há relação e também, com estas respostas acredita-se ser possível elaborar estratégias para venda e divulgação dos produtos e da loja e ainda, analisar a concorrência, pontos positivos e negativos de abrir um estabelecimento deste ramo em uma cidade pequena.

Para analisar as respostas obtidas foi aplicada uma análise de conteúdo. A análise de conteúdo é a forma de interpretação dos dados levantados em uma pesquisa, descrevendo os detalhes e resultados que estas informações trazem para o estudo, dessa forma, buscando soluções ou métodos para o problema ou objetivo inicial proposto. Salienta Rossi, Serralvo e João (2014, p. 3):

Um exame das definições supracitadas mostra ênfase colocada em aspectos como objetividade, quantificação, contexto e validade sendo esta última com referencia as inferências retiradas, ou feitas, do conteúdo da comunicação em respeito ao emissor, a mensagem ou o receptor da mensagem.

Para contribuir com a elaboração da *matriz swot* foram realizadas várias pesquisas no site do IBGE em relação a população da cidade de Rolante e cidades vizinhas, bem como, dados estimados sobre índices econômicos. Também foi realizado contato com a CDL (Câmara de dirigentes lojistas) da cidade e o setor da

indústria e comércio em busca de dados sobre o comércio local, a fim de encontrar dados que demonstrassem a quantidade de lojistas de vestuário e de moda íntima e a demanda desses lojistas nos bairros da cidade, porém, não houve informações sobre o assunto que pudessem ser fornecidas por essas entidades.

Com as informações da pesquisa foi possível elaborar uma *matriz swot*, focando principalmente nas oportunidades que podem ter em relação à concorrência e o que pode fazer para chamar atenção dos potenciais clientes e ainda, analisar quais são os pontos fracos dessa empresa e as ameaças que pode enfrentar.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Foram entrevistadas onze pessoas, todas mulheres, visto que este é o principal público-alvo da empresa, não significando que a loja terá disponível apenas peças femininas, mas, este é o maior público em visão geral que se beneficia neste modelo de loja.

A entrevista era composta por cinco questões:

- 1- Descreva, como seria uma loja de moda íntima que você frequentaria?
- 2- Quais produtos te atrairiam para uma loja de moda íntima?
- 3- Descreva, qual a sua sensação de conforto em relação a frequentar uma loja de moda íntima?
- 4- Descreva, qual a necessidade de ter por perto uma loja de moda íntima?
- 5- O que vem em seus pensamentos quando falam em loja de moda íntima?

A idade das entrevistadas variava entre dezoito a sessenta anos. Todas compartilharam opiniões semelhantes quanto aos produtos que poderiam ser comercializados e também, demonstraram interesse em frequentar e ter uma loja do ramo de moda íntima na proximidade de suas casas.

As entrevistadas moram em diferentes bairros da cidade e apesar de poucas entrevistas, podem trazer bons retornos de possíveis clientes, demonstrando que distância não seria motivo para não frequentar a loja que ainda não tem localização exata de ponto de venda, mas, possivelmente ficará no centro da cidade. Os bairros de localização das entrevistadas são: Rio branco, Rolantinho, Centro, Contestado, Grassmann e Piccadilly, sendo estes, os bairros mais conhecidos da cidade, tendo por base que a maior quantidade de clientes pode ser dessas localizações.

Ao questionar sobre como seria uma loja de moda íntima que elas frequentariam, houveram várias respostas diversificadas, como: ambiente aconchegante, bom atendimento, qualidade do produto, vários tipos de produtos, peças tradicionais e básicas, peças sensuais.

Algumas respostas chamaram mais atenção, com foco em relação ao ambiente interno da loja, como: *“Uma loja bem aconchegante, com cores atraentes e atendentes simpáticos e competentes”* (Entrevistada 3). E também, *“Seria uma loja de muitas peças em vitrine, cores fortes e atrativas num lugar aconchegante onde poderia sentar e observar o que me chamasse mais atenção”* (Entrevistada 7).

Em uma visão geral das entrevistadas sobre os produtos que uma loja de moda íntima deveria ter para atrair a atenção de consumidores, os resultados foram: Pijamas, lingerie básicas para o dia a dia, conjuntos femininos de todos os tipos, lingerie em diversos tamanhos com peças avulsas, modelos estilo conforto e peças infantis. Nenhuma mulher mencionou para ter disponível na loja produtos masculinos.

A terceira pergunta da pesquisa remetia ao sentimento e sensação de conforto que as mulheres teriam em relação a fazer compras deste tipo. As respostas destacaram que a maioria das entrevistadas apontaram que não tinham problemas em comprar lingerie, porém, deixaram bem claro que para sentirem-se bem confortáveis os atendentes deveriam tratá-las com normalidade e sem ficar em cima delas cuidando o que iriam escolher, estando dispostos a dar auxílio quando a cliente precisasse, mas, deixando-as à vontade para escolher o que deseja.

Como foram entrevistadas mulheres de diferentes bairros, a localização da loja é uma questão preocupante, pois, se fosse num lugar muito distante poderia não chamar atenção das clientes, mesmo que na cidade de Rolante não haja nenhuma loja somente deste ramo, portanto, foi questionado para essas mulheres qual era a necessidade de se ter uma loja de moda íntima por perto. O resultado relevante em relação a essa questão foi demonstrado que haveria interesse na loja, por se ter mais dificuldade de encontrar produtos específicos em outras lojas e porque *“todas as pessoas necessitam usar estes produtos”*.

Alguns relatos que descrevem bem essa necessidade foi: *“Poder encontrar os produtos de forma mais focada sem precisar ir para outros lugares e por não ter muitas opções na cidade”* (Entrevistada 1), *“Não precisar comprar pela internet pagando frete e sim, ajudando o comércio local”* (Entrevistada 3) e, *“Penso que diversas*

*lojas/pessoas de Rolante vendem este tipo de produto, porém, na maioria dos casos o foco das vendas não é esse. Sendo assim, estes lojistas quase não divulgam esses produtos. Penso que seria interessante termos na região uma loja especializada neste setor que divulgasse seus produtos com ênfase e que pudesse atender a diversos perfis, gostos e tamanhos” (Entrevistada 9).*

Por fim, para compreender o que representa uma loja desse ramo para essas mulheres e ajudar a formular essa nova empresa foi questionado o que vinha aos pensamentos delas ao falar em loja de moda íntima. As respostas tiveram um ponto de foco, pois, a maioria das entrevistadas disse que seria um ambiente confortável, com peças atraentes e variedade em produtos (ex.: tangas, conjuntos, pijamas, meias, etc).

Houveram algumas respostas diferentes do padrão explicado acima, nas quais as entrevistadas expressaram maior sentimento em relação aos seus pensamentos, como: *“São peças de roupa que muitas vezes ajudam a aumentar nossa autoestima e também é algo necessário” (Entrevistada 2), “Eu penso em uma mulher que tem uma auto estima elevada, que se sente feliz em comprar este tipo de produto, uma lingerie nova te dá uma sensação de empoderamento” (Entrevistada 4), “Preciso ir urgente! Sempre compro, mas sempre preciso!” (Entrevistada 10).*

Por base da análise realizada pelas respostas das entrevistas foi possível elaborar um quadro de redução de categorias com os itens mais relevantes para ajudar a compreender as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para se montar a *matriz swot*. Abaixo segue o quadro das categorias:

**Quadro 1 – Redução de categorias**

<b>CATEGORIA INICIAL</b>	<b>CATEGORIA FINAL</b>
<b>Fatores relevantes para a decisão de compra</b>	Localização da loja
	Ambiente aconchegante
	Ponto de venda
	Bairro em que a loja está
	Loja física
	Preço
	Valor das mercadorias
	Variedade de preços

<b>Fatores relevantes para frequentar a loja</b>	Diferentes produtos
	Variedade
	Diversificação de tamanhos
	Vestuário íntimo e para dormir
	Peças avulsas/separadas
	Peças básicas/tradicionais
	Durabilidade
	Qualidade das peças
	Atendimento
	Serviços
	Redes sociais
	Cores atrativas
	Não se pode ficar sem estes produtos

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Portanto, ao analisar as informações obtidas com o quadro de redução de categorias e com as respostas das entrevistadas é possível elaborar a *matriz swot* e compreender os caminhos que a futura loja de moda íntima poderá tomar para iniciar seus trabalhos.

#### 4.1 MATRIZ SWOT

Com base na análise feita com os resultados obtidos na pesquisa qualitativa e também, com índices econômicos da cidade de Rolante retirados do site do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), assim como, da pesquisa de campo realizada elaborou-se a seguinte *matriz swot*:

**Quadro 2 – Matriz SWOT**

	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Única loja somente do ramo de moda íntima;</li> <li>- Exclusividade;</li> <li>- Variedade de produtos;</li> <li>- Localização da loja;</li> <li>- Qualidade dos produtos;</li> <li>- Bom atendimento;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ninguém conhece a loja;</li> <li>- Pouco tempo no mercado;</li> <li>- Dificuldade para atender todos os públicos;</li> <li>- Preço não competitivo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente acolhedor;</li> <li>- Propaganda focada na área de moda íntima.</li> </ul>	
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venda física e online;</li> <li>- População feminina de 49,9% do total de habitantes da cidade;</li> <li>- População urbana de 78%;</li> <li>- Grande população para se atingir como clientes;</li> <li>- Nenhuma outra loja do ramo específico;</li> <li>- Foco dos produtos;</li> <li>- Uma das cidades vizinhas mais próxima com poucos habitantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cidades vizinhas maiores e mais populosas;</li> <li>- Concorrência de outros lojistas de vestuário já conhecidos na cidade;</li> <li>- Baixo crescimento econômico de mercado, mas, alto índice de população com salário mínimo;</li> <li>- Concorrências de marcas em outras lojas de vestuário.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Avaliando os resultados obtidos através da pesquisa qualitativa realizada foi possível elaborar uma *matriz swot* para compreender os fatores internos e externos, sendo eles, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que a futura loja de moda íntima encontrará em seu caminho ao iniciar suas atividades e que poderá contribuir para que ela se lance no mercado.

A *análise swot* tem como objetivo investigar o ambiente interno e externo de uma empresa. Traduzido para o português, *swot* significa FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. Com a análise é possível compreender o que a empresa tem a oferecer e o que pode melhorar, o que deve dar atenção para aprimorar em resultados e o que pode ser um fator motivador para seguir com um determinado plano, portanto, a *matriz swot* é uma ótima ferramenta de auxílio para tomada de decisões. Hitt, Ireland e Hoskisson (2019, p. 46-89) esclarecem que:

Oportunidade diz respeito a uma condição no ambiente geral que, se explorada de forma eficaz, ajuda a empresa a alcançar competitividade estratégica. [...] Ameaça refere-se a uma condição do ambiente geral que pode atrapalhar os esforços de uma empresa para alcançar competitividade estratégica. [...] Analisando a organização interna, as empresas têm de identificar seus pontos fortes e fracos no que se refere a recursos, capacidades e competências essenciais. Se uma empresa tiver poucas capacidades ou não tiver competências essenciais nas áreas necessárias para obter vantagem competitiva, será obrigada a adquirir esses recursos e criar as capacidades e competências.

Entende-se por fator interno tudo o que remete diretamente a empresa, quais dificuldades ela pode enfrentar (pontos fracos) e também, quais são seus pontos fortes que podem ser bons para o negócio. Salienta Daychoum (2018, p.24):

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos seus próprios membros. [...] quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Na análise dessa matriz vê-se como um dos pontos fortes principais para a empresa o fator de ser a única loja de venda de moda íntima, apesar de na cidade existir várias lojas de vestuário e possivelmente em muitas delas ter moda íntima para vender, esta será exclusiva, o que traz como outro ponto forte o fato de vender diferentes peças deste vestuário, em grandes quantidades, com várias opções para os clientes escolherem em relação a tamanho, preço, modelos, cores, etc.

Outros pontos fortes que a loja pode levar em consideração se realizados e que podem ser um fator importante para atrair clientes e conquistá-los é dispor de um ambiente aconchegante e agradável, onde as clientes podem relaxar e sentirem-se confortáveis ao buscarem as peças de seu gosto, incluindo, possuir um bom atendimento onde as clientes não passem por julgamento ou sintam-se sob pressão pelos atendentes.

Ainda como ponto forte e não menos importante, é o fator de localização da loja, se ficando em área central da cidade torna-se mais fácil entrar no mercado, não só por ficar mais visível aos olhos dos clientes, mas, por ser um local de maior movimentação na cidade, atraindo atenção de consumidores. Todavia, fazer uma propaganda focada da loja, exibindo e explicitando seus produtos vendidos, pode ser de grande contribuição também para conquistar clientes, visto que é novidade uma loja somente deste ramo.

No entanto, todos estes fatores podem ser valiosos para o negócio, mas, não deve-se esquecer que há os pontos fracos da empresa que podem agir de forma contrária aos pontos fortes, sendo o ponto fraco principal o fato de ser uma loja nova no mercado e apesar de todos atrativos que ela possa oferecer, ainda pode ser um fator preocupante, pois, não possui ainda nenhum cliente, ninguém conhece a loja, então, tem chances de não se estabelecer no mercado ou demorar para conquistar clientes, até conhecerem e analisarem o que a loja tem para oferecer, correndo risco

de não ter preços competitivos com outros lojistas e dificuldade em atender todos os públicos.

Assim como é feito a análise interna da empresa, também é feita a análise externa, o que acontece fora da empresa, que tem como fatores relevantes a concorrência de outras empresas, índices econômicos, vantagens e desvantagens que a empresa pode ter, as ameaças que pode encontrar e também, oportunidades. Ressalta Daychoum (2018, p. 25):

O ambiente externo, diferentemente do ambiente interno, não permite o seu controle, porém é fundamental para o sucesso da organização que se busquem formas de conhecê-lo ao máximo procurando monitorá-lo de maneira ágil e eficiente, com o objetivo de identificar e evitar as ameaças e aproveitar as oportunidades.

Pode-se dizer que como uma oportunidade, a empresa ofereça venda online e física, dessa forma agindo de maneira concorrente com outras empresas, tendo maior plataforma de venda e se estabelecendo no mercado. Outro ponto é por ter foco no produto a ser vendido, sem expansões de outros tipos de vestuário, focando na moda íntima e sendo assim, um fator que chame atenção das pessoas, já que não possui uma loja deste ramo específico na cidade.

Segundo últimas atualizações do site do IBGE (2022), a cidade de Rolante conta com um PIB de R\$30.611,38 (trinta mil seiscentos e onze reais e trinta e oito centavos) e uma população estimada de 21.591 (vinte e um mil quinhentos e noventa e um) habitantes, sendo estes em torno de 78% (setenta e oito por cento) da área urbana e 21% (vinte e um por cento) da área rural.

O site IBGE (2022), explica que: “O PIB é a soma de todos os bens e serviços finais produzidos por um país, estado ou cidade, geralmente em um ano. Todos os países calculam o seu PIB nas suas respectivas moedas.”

Com estes dados, é possível ver como uma oportunidade que grande parte da população da cidade mora em zona urbana, ou seja, ficam próximos e frequentam a área central da cidade podendo tornar-se clientes da loja.

Ainda conforme dados retirados do site do IBGE (2022), aproximadamente a população feminina da cidade de Rolante é 49,9% no total, incluindo todos os grupos de idade. Ou seja, é praticamente metade da população da cidade. Este fator também pode ser dito como oportunidade, visto que, apesar de a loja de moda íntima vir a ofertar produtos para todos os gêneros, as mulheres são o grande foco, que

consomem mais este tipo de produto.

Outra pesquisa foi realizada no site IBGE (2022), para analisar as cidades vizinhas mais próximas, sendo elas: Taquara, Riozinho e Santo Antônio da Patrulha, quais os números de habitantes que possuem para que fosse possível identificar se esta população poderia vir se tornar cliente da loja em Rolante. Sendo os dados retirados: Taquara – 57.740 habitantes (cinquenta e sete mil setecentos e quarenta); Riozinho – 4.698 habitantes (quatro mil seiscentos e noventa e oito); Santo Antônio da Patrulha – 43.397 habitantes (quarenta e três mil trezentos e noventa e sete).

Por base destes números entende-se como ameaça o fato de estas cidades, tirando da lista Riozinho, serem mais populosas, pois cidades mais populosas que são maiores podem ter uma área central maior, com mais quantidade de lojistas e provavelmente até lojas específicas do ramo de moda íntima, o que se deduz que estas pessoas não sairiam de suas cidades que possuem os produtos que buscam para frequentar uma loja de uma cidade vizinha e comprar estes produtos. Porém, como a cidade de Riozinho possui poucos habitantes e é uma cidade pequena, estes podem vir para Rolante e fazer suas compras, podendo se tornar clientes desta loja e pode entrar na lista das oportunidades.

Como ameaça, pode-se avaliar o crescimento econômico da cidade porque não é uma cidade com grande crescimento de mercado, apesar de ter um crescimento de população que recebe salário e alto índice de recebedores de salário mínimo. Conforme o site IBGE (2022), O salário médio mensal dos trabalhadores formais da cidade é em torno de 1.8 salários mínimos, últimos dados estimados foi em 2019 e o salário mínimo atualmente é R\$1212,00 (mil duzentos e doze reais).

Para finalizar, como ameaças que a loja de moda íntima pode enfrentar seria a concorrência de outros lojistas da cidade que fazem venda de produtos de moda íntima e que já são conhecidos pelos habitantes da cidade. E por mais que estes lojistas talvez não tenham tantas variedades nesses produtos, as pessoas podem desejar comprar nessas lojas por já conhecerem e saber como é o funcionamento das mesmas.

E ainda, quanto as marcas vendidas por estes lojistas, que podem ser marcas bem reconhecidas ou recomendadas e por mais que a nova loja de moda íntima talvez obtenha estas marcas, pode sofrer com estes fatores de ameaça que seria a venda da marca em uma loja já conhecida pela população.

Com a *análise swot* criada e todas outras informações obtidas neste estudo é possível fazer um bom planejamento inicial antes de começar este novo negócio, já conhecendo um pouco da cidade e possíveis problemas e desafios que poderão ser encontrados, mas, sendo bastante viável iniciar este novo empreendimento, visto que se nota necessidade de uma loja deste ramo na cidade.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Registrar uma micro empresa pode ser uma solução saudável para aqueles que querem ter seu próprio negócio de forma simples e rápida, porém, é necessário tomar alguns cuidados para que não falhe como gestor da empresa. Para isso, implementar um planejamento estratégico na empresa pode auxiliar a organização e gestão sem sofrer com burocracias e administração geral. Muitas empresas de pequeno porte não aderem ao planejamento, tendo dificuldade em gerir sua empresa e por vezes, acabando por falir.

Portanto, o objetivo deste estudo era analisar a concorrência de mercado em relação ao vestuário íntimo, identificando as expectativas de potenciais clientes para uma futura loja de moda íntima na cidade de Rolante. Para isso, foi efetuada a pesquisa qualitativa com alguns potenciais clientes para conhecer e compreender o que pensavam sobre o assunto e a ideia de se ter uma loja de moda íntima na cidade, e a partir desta gerou-se resultados satisfatórios, onde as entrevistadas falaram da importância de ter uma loja do ramo por perto, sobre a variedade de produtos que pode oferecer entre qualidade, cores, tamanhos, deixando claro que outras lojas de vestuário não oferecem tantas opções para os clientes. Como complemento da pesquisa buscou-se dados econômicos de Rolante para que fosse possível uma análise mais profunda de mercado.

Ao fazer uma pesquisa aprofundada sobre os dados econômicos da cidade e juntando todas as informações levantadas foi possível elaborar a *matriz swot*, verificando pontos que precisarão de atenção na hora de abrir o negócio e também, aqueles que podem ser de grande vantagem para a empresa iniciar no mercado. O fato de a cidade ter grande população feminina é um ponto chave para uma loja de moda íntima, visto que são produtos que ninguém fica sem e chama mais atenção de mulheres do que homens. Por fim, vale sinalizar que foram encontrados mais pontos

fortes e oportunidades para esta nova empresa do que fraquezas e ameaças, o que indica que a loja tem grandes chances de estabelecer-se no mercado se apostar nas estratégias certas.

Com todos os dados analisados sugere-se criar estratégias de divulgação dos produtos de forma que chame atenção dos consumidores, como boas imagens dos produtos de forma que sejam bem visualizados, mensagens em carros de som avisando sobre a nova loja, promoções e opções de fidelidade com a loja de forma que sejam diferentes e melhores comparado à outras concorrentes.

Para organização da loja sugere-se criar um cronograma das atividades diárias que serão desenvolvidas por ela, incluindo a divulgação, compras, metas de vendas e operações burocráticas, para estar sempre atento e com tempo suficiente para cada atividade, desempenhando com sabedoria a administração da loja.

## REFERÊNCIAS

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Planejamento Estratégico. **Coleção Gestão Empresarial**. V. 2, n. 3, p. 27-38, 2002.

ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro. **Estratégias: Formulação, Implementação e Avaliação**. São Paulo: Saraiva, 2008. 297 p. ISBN 9788502072350

BANOV, Márcia R. **Comportamento do consumidor: vencendo desafios**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2017. 120 p. ISBN 9788522127153. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522127153/>. Acesso em: 16 mar. 2022.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento Estratégico Organizacional. In: **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v.1, n. 2, p. 107-123, dez. 2004 - fev. 2005.

CIDADES E ESTADOS IBGE. 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs/rolante.html> Acesso em: maio 2022.

CIDADES E ESTADOS IBGE. 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs/taquara.html> Acesso em: maio 2022.

CIDADES E ESTADOS IBGE. 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs/riozinho.html> Acesso em: maio 2022.

CIDADES E ESTADOS IBGE. 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs/santo-antonio-da-patrolha.html> Acesso em: maio 2022.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégia: da empresa que temos para a empresa que queremos**. São Paulo: Saraiva, 2007. 424 p. ISBN 9788502061887

DAYCHOUM, Merhi. **40+20 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Brasport. 2018. 273 p. ISBN 9788574528694

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. São Paulo: Bookman, 2009. 399 p. ISBN 978141291146

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica competitividade e globalização: conceitos**. 12. Ed. São Paulo: Cengage. 2019. 399 p. ISBN 9788522127986

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. 34.ed. São Paulo: Atlas, 2018. 332 p. ISBN 9788597015575

POPULAÇÃO ROLANTE IBGE. 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/rolante/panorama> Acesso em: maio 2022.

PRODUTO INTERNO BRUTO IBGE. 2022. Disponível em:  
<<https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>> Acesso em: maio 2022.

QUALHARINI, Eduardo; SOUZA, Wendel. **O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo: mai. 2007

RIBEIRO, Isabel. **Planejamento Estratégico Aplicado às MPE**. SEBRAE. 2016.

ROSSI, George Bedinelli; SERRALVO, Francisco Antonio; JOÃO, Belmiro Nascimento. Análise de conteúdo. **Revista brasileira de marketing**, v. 13, n. 4, p. 39-48, 2014.

TIPOS DE PESQUISA. 2019. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/tipos-de-pesquisa/>>. Acesso em: 30 nov. 2019.