

**Análise estratégica e propostas de intervenção: um caso prático em uma
microempresa em Cascavel/PR**

**Strategic analysis and intervention proposals: a practical case in a microenterprise
in Cascavel/PR**

**Análisis estratégico e propuestas de intervención: un caso práctico en una
microempresa en Cascavel / PR**

Recebido: 25/12/2020 | Revisado: 04/02/2021 | Aceito: 13/02/2021 | Publicado: 04/03/2021

Maria Inês Presrlak

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6885-1061>

Fundação de Apoio ao Ensino, Extensão, Pesquisa e Pós-graduação – FUNDEP, Brasil

E-mail: mariapresrlak@gmail.com

Gustavo Yuho Endo

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2737-6596>

Business School Unoeste, Brasil

E-mail: gustavo_endo@yahoo.com.br

Érika Mayumi Kato-Cruz

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1690-0997>

Business School Unoeste, Brasil

E-mail: erikakato@unoeste.br

Ronaldo Bulhões

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1378-5308>

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, Brasil

E-mail: ronaldo@imelros.com.br

Resumo

Na busca por vantagem competitiva cabe às organizações escolherem os caminhos que desejam seguir para o alcance de seus objetivos. Assim, necessitam definir estratégias que se alinhem as características ambientais, bem como ao seu modelo de negócio. Assim, independentemente do tipo e porte, torna-se relevante que tais organizações façam uso de

ferramentas de análise estratégica. Logo, o objetivo do presente estudo foi, a partir da aplicação de duas ferramentas de análise estratégica, propor intervenções, de modo a contribuir para o aumento de faturamento de uma microempresa de venda de soluções para espelho ponto, localizada em Cascavel/PR. Trata-se de um artigo aplicado que, após diagnóstico organizacional prévio realizado a partir de encontros com os sócios da empresa, aplicação das ferramentas propostas e estudo de mercado, possibilitou aos gestores da organização uma visão mais clara do ambiente em que a empresa está inserida e do seu modelo de negócio, bem como a concretização de ações para melhoria do negócio. De forma complementar, foi possível demonstrar, a partir dessa experiência, a importância do estreitamento de relações entre os meios empresarial e acadêmico, assim como a possibilidade de uso de ferramentas estratégicas por qualquer tipo de organização, seja ela micro, pequena, média ou grande.

Palavras-chave: Análise estratégica; análise SWOT; business model Canvas.

Abstract

In the search for competitive advantage, it is up to organizations to choose the paths they wish to follow in order to achieve their goals. Thus, they need to define strategies that align with environmental characteristics, as well as their business model. Thus, regardless of type and size, it becomes relevant that such organizations make use of strategic analysis tools. Therefore, the aim of the present study was, based on the application of two strategic analysis tools, to propose interventions, in order to contribute to the increase in revenue of a microenterprise selling solutions for point card control, located in Cascavel/PR. It is an applied article that, after previous organizational diagnosis carried out based on meetings with the company's partners, application of the proposed tools and market study, enabled the organization's managers to have a clearer view of the environment in which the company operates. and its business model, as well as the implementation of actions to improve the business. In a complementary way, it was possible to demonstrate, from this experience, the importance of the strengthening of relations between the business and academic environments, as well as the possibility of using strategic tools by any type of organization, be it micro, small, medium or large.

Keywords: Strategy analysis; SWOT analysis; business model Canvas.

Resumen

En la búsqueda de la ventaja competitiva, corresponde a las organizaciones elegir los caminos que desean seguir para alcanzar sus metas, por lo que deben definir estrategias que se alineen con las características ambientales, así como con su modelo de negocio. Por lo tanto, independientemente del tipo y tamaño, se vuelve relevante que dichas organizaciones hagan uso de herramientas de análisis estratégico. Por lo tanto, el objetivo del presente estudio fue, a partir de la aplicación de dos herramientas de análisis estratégico, proponer intervenciones, con el fin de contribuir al incremento de ingresos de una microempresa que vende soluciones para control de marcador, ubicada en Cascavel / PR. Se trata de un artículo aplicado que, después de un diagnóstico organizacional previo, realizado a partir de reuniones con los socios de la empresa, aplicación de las herramientas propuestas y estudio de mercado, permitió a los gerentes de la organización tener una visión más clara del entorno en el que opera la empresa y su modelo de negocio, así como la implementación de acciones para mejorar el negocio. De manera complementaria, se pudo demostrar, a partir de esta experiencia, la importancia del fortalecimiento de las relaciones entre el ámbito empresarial y académico, así como la posibilidad de utilizar herramientas estratégicas por parte de cualquier tipo de organización, ya sea micro, pequeña, mediano o grande.

Palabras clave: Análisis de estrategia; Análisis SWOT; business model Canvas.

Contextualização

O desenvolvimento da estratégia está relacionado com os passos que as organizações devem trilhar e com o desejo de alcançarem objetivos que estão associados ao crescimento das vendas, dos lucros e da participação de mercado. Assim, organizações que alcançam tais objetivos tendem a obter vantagem competitiva e se destacarem no mercado em que competem (CERTO et al., 2005).

No ambiente empresarial, o crescimento é resultado da atenção dada às oportunidades e às necessidades de aplicação dos recursos organizacionais de forma eficiente e lucrativa. Chandler (1962) já dizia que tal crescimento poderia acontecer a partir de três estratégias: expansão da empresa por linhas de produtos existentes para o mesmo tipo de cliente; procura por novos mercados e novas fontes de fornecimento; ou abertura de novos mercados a partir do desenvolvimento de novos produtos para

diferentes tipos de clientes.

Ansoff (1965), por sua vez, afirmava que o crescimento poderia acontecer com a aplicação de uma boa estratégia, classificada por ele em quatro categorias: (i) penetração no mercado (ampliação da participação da empresa nas suas linhas produtos e mercados); (ii) desenvolvimento de mercado (promoção de seus produtos em novos mercados); (iii) desenvolvimento de produto (modificação de produtos existentes ou novos produtos) e; (iv) diversificação (entrada em novos mercados com novos produtos).

Logo, nota-se que as estratégias empresariais, além de estarem atreladas a postura da organização no mercado, seja ela de sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, influenciam os seus fatores internos e servem como instrumentos que facilitam e aperfeiçoam as interações com o ambiente externo (OLIVEIRA, 2012), seja a organização uma MPE ou uma grande empresa. Independente de qual seja o porte da organização faz sentido falar de Administração Estratégica, respeitando as peculiaridades de gestão de cada tipo de empresa (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007) e a relação entre escolha estratégica, contexto ambiental e desempenho (FAGUNDES; GIMENEZ, 2009).

Entretanto, para que as empresas selecionem uma estratégia que lhes traga vantagem competitiva, estas devem reunir informações de seus ambientes interno e externo, com vista a aumentarem a probabilidade de escolherem uma estratégia adequada que acentue o seu sucesso (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Nota-se que a Administração Estratégica é relevante para qualquer tipo e tamanho de organização, com destaque para as Micro e Pequenas Empresas (MPE) justamente por sua contribuição econômico-social e pela elevada taxa de mortalidade de negócios desse porte (FERREIRA et. al., 2012). Peculiaridades presentes na gestão estratégica de MPE tornam este tipo de empresa um campo de pesquisa interessante e relevante (FAGUNDES; GIMENEZ, 2009).

O pensamento estratégico, assim, tem seguido a evolução do mercado e das organizações (CAMARGOS; DIAS, 2003), fazendo com que novas ferramentas para a gestão estratégica das organizações sejam desenvolvidas, em especial aquelas voltadas a análise da organização em seu ambiente.

Nesse contexto, torna-se relevante que tais organizações façam uso de ferramentas de análise estratégica, como o *Business Model Canvas* e a Análise SWOT, focos do

presente estudo. O *Business Model Canvas*, assim, tem a ideia principal de estabelecer um modelo de negócio de forma criativa e co-participativa, objetivando especialmente a criação de valor de um negócio, produto ou serviço (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). A Análise SWOT, por sua vez, busca analisar o ambiente interno (pontos fortes e fracos) e externo (ameaças e oportunidades) das organizações, servindo de base para tomada de decisões estratégicas.

O *Business Model Canvas* é um quadro que possibilita a visualização da descrição do negócio e das partes que o compõem de uma forma clara, possibilitando que a ideia sobre o negócio seja compreendida por quem lê e da forma como o modelo foi projetado. O modelo permite o uso de uma linguagem comum para descrever, visualizar e alterar modelos de negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Nota-se que os autores criaram a ferramenta, objetivando a descrição e a manipulação de um modelo de negócio de forma simples e relevante. O modelo possui nove componentes e cobre os três pilares principais conceituais do modelo de negócio: criação, entrega e captura de valor conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: *Business Model Canvas*: Pilares Conceituais e seus Componentes

Pilares Conceituais	Componentes
Criação de Valor	Proposta de Valor (PV); Parcerias Principais (PP); Atividades-chave (AC); Recursos Principais (RP)
Entrega de Valor	Canais (CN); Segmento de Clientes (SC); Relacionamento com os Clientes (RC)
Captura de Valor	Estrutura de Custos (CS); Fontes de Receita (RS)

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

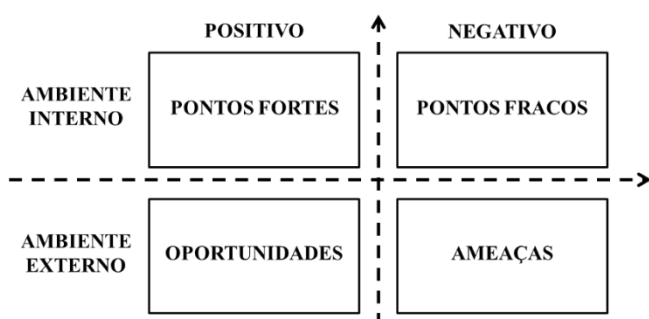
A ideia central do modelo é a participação coletiva para sua construção, pois o formato de quadro utilizado pode ser colocado em uma parede, o que possibilita o uso de recursos visuais, como adesivos autocolantes e cores, fazendo com que o trabalho seja divertido e colaborativo. A construção do modelo pode ser feita com a participação de sócios, parceiros, potenciais clientes, familiares e até mesmo amigos. Ao final, qualquer pessoa que ver o quadro completo deve ser capaz de visualizar o modelo e compreender as direções que podem ser seguidas a partir dele (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A segunda ferramenta proposta é a Análise SWOT (dos termos em inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), que busca realizar uma análise dos ambientes interno e externo das organizações com a identificação de seus pontos fortes

(para maximiza-los) e pontos fracos (para eliminá-los), bem como de oportunidades (para se beneficiar) e ameaças (para se proteger) (DYSON, 2004). Tal ferramenta foi escolhida a partir da consulta realizada nas pesquisas de Fonseca e Nunes (2020) e Carvalho, Endo e Rojo (2016), as quais notou-se que, com a aplicação da ferramenta, foi possível levantar diversas informações a respeito das organizações em estudo, informações referentes ao ambiente interno e externo aos quais as organizações convivem.

Após a aplicação da ferramenta, os resultados são colocados em uma matriz (Figura 1) para que os gestores possam analisar todas as variáveis e arquitetar os próximos passos que a organização deve seguir (ASSEN, 2010).

Figura 1: Análise SWOT



Fonte: Adaptado de Nogueira (2014)

De acordo com Certo et al. (2005), a análise dos ambientes empresariais interno e externo é vista como uma ferramenta útil para entender a situação global da organização e agregar o maior número de informações para que ela consiga elevar a sua probabilidade de acerto no futuro.

Desenvolvimento

A microempresa sediada em Cascavel (PR) e escolhida para a realização desse estudo, assim como muitas MPE em meio às características do mercado, enfrenta o desafio de aumentar o seu faturamento. Neste sentido, a finalidade deste estudo foi, a partir da aplicação de duas ferramentas de análise estratégica, propor intervenções para o alcance dos objetivos da organização.

A empresa objeto de estudo desse artigo atua no mercado de venda de soluções para espelho ponto desde 1987 e está localizada em Cascavel/PR. A microempresa que atende o Município de Cascavel e região com foco em Pequenas e Médias Empresas e

Empreendedores Individuais, contemplando em seu portfólio os seguintes produtos e serviços: (i) venda de relógio ponto, controle de acesso e controle de ronda; (ii) venda de crachás e acessórios para os equipamentos vendidos; (iii) assistência técnica especializada para os equipamentos vendidos e outros.

A empresa em questão possui dois sócios e um funcionário. Um dos sócios faz a gestão administrativa do negócio e presta assistência técnica do *software*. O segundo sócio trabalha no setor comercial, atendendo vendas e orçamentos. O funcionário trabalha com assistência técnica e operacional dos equipamentos vendidos e outros.

Com uma carteira de aproximadamente 1.500 clientes ativos, a empresa utiliza meios básicos de comunicação com o cliente, visita *in loco*, telefone e e-mail. Possui *website* com informações básicas. Não possui uma política de marketing estabelecida. Apesar de possuir um posicionamento com proposta clara dos seus serviços, sendo a solução e redução de riscos trabalhistas e solução para empresas de acesso restrito a usuários cadastrados, prezando pelo bom atendimento, garantindo eficiência e confiança aos seus clientes, utiliza pouca comunicação e não ressalta seus diferenciais. Assim, mantém uma carteira de clientes estáveis e enfrenta o desafio de aumentar o faturamento.

De acordo com os sócios, a empresa possui alguns fatores críticos, sendo o mais relevante a equipe reduzida, o que gera sobrecarga de trabalho, e a falta de recursos financeiros para a contratação de mais um funcionário. A ideia dos sócios é contratar um técnico para auxiliar na assistência técnica do *software* utilizado nos equipamentos vendidos, possibilitando ao primeiro sócio fazer uma gestão administrativa mais eficiente e apoiar o segundo sócio na área comercial para aumentar a carteira de clientes. No entanto, para tal contratação é preciso aumentar o faturamento que, no caso em questão, viria do aumento do *market share*.

Para o desenvolvimento desse estudo foram realizadas visitas à empresa, que ocorreram entre fevereiro e junho de 2016, com: (i) dois encontros, de aproximadamente duas horas cada um, com um dos sócios com o intuito inicial de compreender a realidade da organização; nesses encontros não houve roteiro pré estabelecido. Os pesquisadores optaram por aplicar uma abordagem de consultoria sem perguntas prontas, pois experiências anteriores demonstraram que a ausência de um roteiro pré estabelecido para conhecer a organização favorece um diálogo aberto, sem vieses, levando à coleta de dados mais robusta para o estudo e permitindo que os empresários falem mais abertamente sobre

sua organização e seus problemas; (ii) um encontro para aplicação das duas ferramentas estratégicas – *Business Model Canvas* (para a descrição do modelo de negócio) e Análise SWOT (para identificação dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças) – com a participação dos pesquisadores, dos dois sócios e do funcionário (único); para a realização desse encontro, para aplicar a ferramenta *Business Model Canvas*, os pesquisadores utilizaram um Canvas impresso em tamanho A2 e post-its, no modelo tradicional de aplicação da ferramenta, para que a geração de idéias seja ilimitada, fomentando o processo de ideação em grupo, um dos principais objetivos do Canvas. E para a Análise SWOT, foi utilizado um quadro com a matriz SWOT em tamanho A2. Os pesquisadores optaram em aplicar primeiro o Canvas, para configurar o modelo de negócios da empresa, instigando os participantes a pensarem sobre todos os aspectos que envolvem cada um dos nove componentes da ferramenta, incluindo pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

Em seguida, os pesquisadores conduziram a elaboração do diagnóstico dos ambientes interno e externo, utilizando uma abordagem participativa, fazendo perguntas e estimulando a troca de informações, ideias e pontos de vistas. Durante o processo, além da condução do processo, os pesquisadores orientaram e tiraram dúvidas dos participantes, resultando em um encontro bastante participativo e instrutivo, satisfazendo várias necessidades dos empresários. Este encontro foi realizado em uma manhã de sábado, fora do horário comercial da empresa, e teve duração de aproximadamente 4 horas; e, por fim; (iii) um último encontro para entrega do relatório final impresso (continha o diagnóstico e as propostas de intervenção) e apresentação das propostas de intervenção, bem como orientação e discussão para implementação imediata de uma das propostas, sendo o início da implementação. Esse último encontro teve duração de aproximadamente duas horas e ocorreu na empresa pesquisada.

Além do diagnóstico e da aplicação das ferramentas, foi realizado um estudo de mercado para identificar a concorrência da empresa em Cascavel/PR e região, incluindo as atividades desenvolvidas por esses concorrentes. E, diante da intenção dos sócios de alterar a forma de cobrança de sua assistência técnica, percebeu-se a necessidade de levantar a opinião de alguns clientes da empresa como forma de verificar tal possibilidade. Assim, foi realizada uma pesquisa por telefone com dez usuários dos produtos e serviços vendidos pela microempresa, cujo objetivo principal foi verificar se

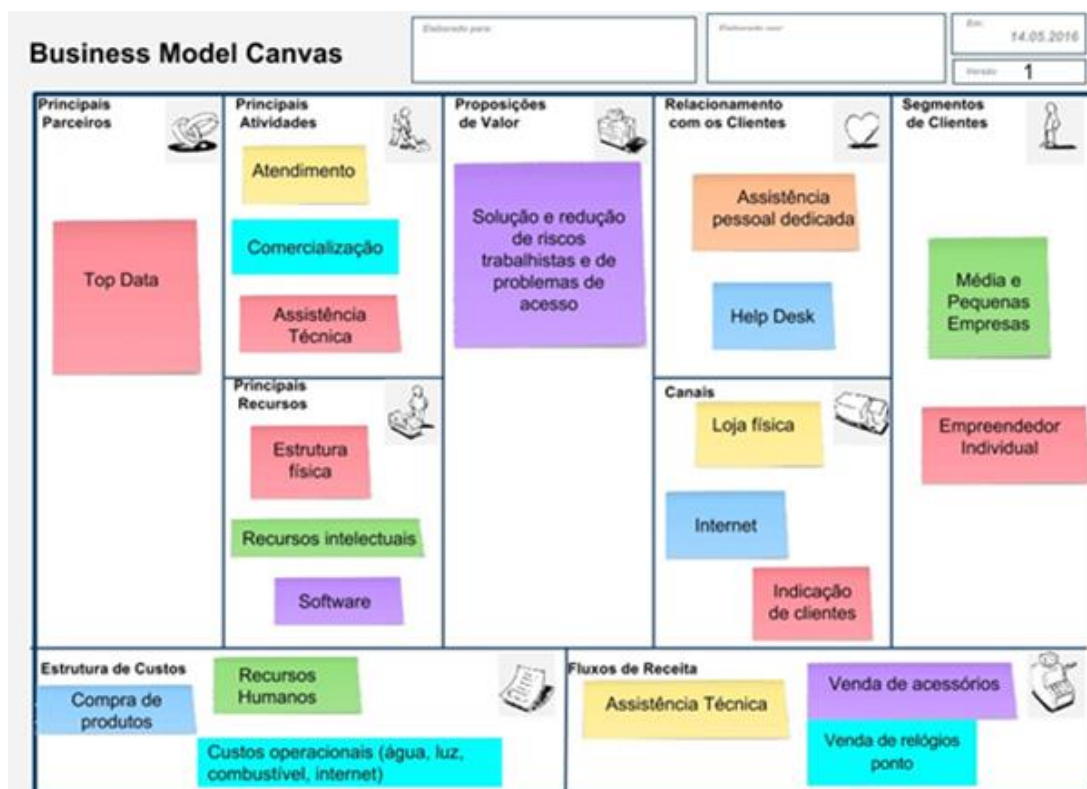
os usuários pagariam mensalidade ou anualidade pelo serviço.

Por fim, foram analisadas as informações colhidas nas reuniões com os empresários, as informações extraídas da aplicação das ferramentas de análise estratégica e do estudo de mercado para identificar os problemas e propor soluções para a organização. Para observar se as propostas de intervenções foram aplicadas e, se obtiveram resultados, em fevereiro de 2018, os pesquisadores retornaram à organização para verificar as mudanças ocorridas no período e os resultados efetivos alcançados, bem como para obter uma opinião dos empresários sobre o estudo, as intervenções propostas e os resultados obtidos.

Resultados, Desafios e Aprendizado

Com o intuito de identificar o modelo de negócio da empresa e analisar seu ambiente, foram aplicadas as duas ferramentas de análise estratégica. A primeira ferramenta foi o *Business Model Canvas*, que foi aplicada com a participação de dois dos pesquisadores, os dois sócios e o funcionário da empresa. A Figura 2 apresenta o resultado da aplicação.

Figura 2: *Business Model Canvas* da Microempresa.



Fonte: elaborado pelos autores (2016)

No Quadro 2 são analisados em detalhe os nove componentes do *Business Model Canvas* com base nas informações dos participantes do estudo, identificando o modelo de negócio da microempresa.

Quadro 2: Componentes do *Business Model Canvas* da Microempresa

Componentes	Detalhamento
Segmento de Clientes	Durante a aplicação da ferramenta foram identificados dois grupos diferentes de segmentos de clientes: pequenas e médias empresas e empreendedores individuais. Segundo os sócios da microempresa, a maioria de seus clientes é de pequeno e médio porte e empreendedores individuais, pois o sistema que trabalham não atende empresas de grande porte, que possuem grande número de colaboradores. Na categoria empreendedores individuais estão inclusos clientes como fazendeiros e agricultores.
Proposta de Valor	A proposta de valor da microempresa, solução e redução de riscos trabalhistas e de problemas de acesso, foi estabelecida após uma ampla discussão da atuação da microempresa, suas atividades principais e seus objetivos. A solução de problemas dos clientes se dá a partir do atendimento às necessidades reais dos mesmos e a redução de riscos se dá em função do controle que se tem com a implantação do sistema, se destacando entre as atividades desenvolvidas na microempresa.
Canais	Em relação aos canais, o meio de comunicação com o cliente mais usual é a loja física, seguida da internet, a partir do site, e da indicação de clientes. A indicação de clientes, embora em pequena escala, é considerada relevante pelos sócios, consideram um canal importante, pois se o cliente indica é pela confiança e satisfação, motivo pelo qual foi considerada como canal.
Relacionamento com Clientes	A microempresa tem seu relacionamento com clientes pautado na assistência pessoal dedicada e no <i>Help Desk</i> . Esse relacionamento é tido com clientes e potenciais clientes. Essa relação é estabelecida pela necessidade de um atendimento personalizado, pois o acompanhamento dado aos clientes é uma dedicação exclusiva, que mantém uma relação pessoal e personalizada.
Fontes de Receita	As fontes de receita da empresa são a venda de relógio ponto, a assistência técnica e a venda de acessórios. Os acessórios são crachás (funcional,

	acesso, estudantil, sócio, evento, prisma, fidelidade) e fitas de impressão para os relógios pontos.
Recursos Principais	Os recursos principais envolvidos nas atividades da microempresa são estrutura física, na qual está instalada a loja; recursos humanos, que desenvolve atividades e tem maior significância para a empresa; e <i>software</i> , que é o principal elemento do produto vendido, o relógio ponto.
Atividades Principais	As principais atividades da microempresa, que de fato fazem o negócio fluir, é a comercialização dos produtos (relógio ponto, catracas, <i>software</i> , acessórios); o atendimento; e a assistência técnica, que soluciona os problemas com os produtos e serviços comercializados.
Parcerias Principais	A microempresa tem como parceria a Topdata, fornecedora de relógio ponto e catracas da microempresa. A parceria se concretiza pela confiança entre as duas empresas e pela indicação exclusiva da microempresa pela Topdata a potenciais clientes de Cascavel/PR e região. É uma parceria consolidada.
Estrutura de Custos	Tendo seu grande foco em uma gestão eficiente de custos para conseguir manter um bom fluxo de caixa, a microempresa tem uma estrutura de custos composta por compra de produtos, que é seu maior custo; recursos humanos; e custos operacionais (aluguel, água, luz, telefone, internet).

Fonte: elaborado pelos autores (2016)

A aplicação da ferramenta possibilitou que os itens principais fossem destacados de forma simples e objetiva, possibilitando uma visão clara do modelo de negócio da microempresa. A ação de construção do *Business Model Canvas* demonstrou que a reunião de pessoas é uma excelente oportunidade para identificar fatores que, por vezes, não são identificados isoladamente ou por um único indivíduo.

Além da elaboração do arquivo digital, o quadro foi construído em um banner, exposto para visualização por todos os envolvidos. Considera-se importante a exposição, para que os itens apontados sejam aplicados e reforçados periodicamente no âmbito da gestão da microempresa.

A segunda ferramenta aplicada foi a Análise SWOT, que resumiu todas as informações pertinentes à organização em relação ao seu ambiente, incluindo os fatores relevantes que exercem pressão direta ou indireta sobre o negócio. Na Figura 2 é apresentada a Análise SWOT da microempresa.

Figura 3: Análise SWOT da Microempresa

Fonte: elaborado pelos autores (2016)

As forças identificadas indicam que a microempresa tem fortes elementos para cumprir com suas finalidades e ser uma empresa de referência no mercado em que atua. A equipe qualificada e experiente, o conhecimento do negócio e o produto de confiança já consolidado no mercado, três fatores que contribuem com o desenvolvimento da empresa. Soma-se a isso o atendimento eficiente e a estrutura financeira controlada a microempresa torna-se uma empresa consolidada com forte potencial para aumentar a sua participação no mercado e, conseqüentemente, o seu faturamento.

A localização da empresa é um ponto forte que pode ser usado para fomentar o negócio, pois a facilidade de acesso é um ponto que pode ser trabalhado na comunicação com o cliente. Outro item que pode ser fomentado na comunicação com o cliente é a preocupação que a empresa tem em atender as necessidades reais do consumidor, dando orientação correta e precisa na hora de oferecer o produto, além de agir com honestidade quando o produto não vai atender a demanda do cliente.

Destaca-se o item "registro de capital intelectual" como um ponto forte, pois esse registro possibilita que qualquer pessoa da empresa seja capaz de conduzir a solução de um problema que já tenha sido resolvido anteriormente. O registro de capital intelectual

é o registro de como são resolvidos os problemas e como são consertados os equipamentos, com a descrição de um passo a passo, a criação de um tutorial para as atividades de solução e conserto que já foram realizadas. Nota-se que tal ação é eficiente e contribui para que a empresa dê uma solução rápida ao cliente, uma vez que um dos membros da equipe possa estar indisponível para atendimento imediato, fortalecendo ainda mais a relação com o cliente.

Na contramão dos pontos fortes, fatores como a equipe reduzida e o site com poucas informações sobre o negócio limitam o crescimento da microempresa em relação à captação de novos clientes. Sabedores de que a empresa não possui recursos financeiros para a contratação imediata de novos funcionários, um ponto fraco crítico, foi sugerido que a empresa aperfeiçoe seu site colocando mais informações sobre a empresa, os produtos e os serviços ofertados, dando ênfase ao posicionamento da organização no mercado. Esse aperfeiçoamento do site atende outro ponto fraco identificado, o site com poucas informações sobre o negócio.

Outra fraqueza que pode ser minimizada é a falta de estacionamento. Apesar de a localização ser em um ponto estratégico, em uma área central da cidade e de fácil acesso, o pouco estacionamento disponível nas vias públicas representa um problema para a empresa, pois gera reclamações dos clientes.

A análise do ambiente externo, por sua vez, identificou oportunidades que, se bem aproveitadas, podem contribuir com o crescimento da microempresa. Fatores como a legislação pode ser uma boa oportunidade para expandir os negócios. Exemplo disso foi quando a legislação trabalhista obrigou os empregadores a terem registro de presença dos colaboradores.

A oportunidade “mudança de sistema para nuvem”, embora pareça ser uma ameaça, consiste, nesse caso, em uma oportunidade a ser explorada. Tal mudança está prevista para 2018, quando os fabricantes de cartão ponto terão seus softwares colocados em “nuvem”, com arquivos virtuais que podem ser acessados de qualquer máquina ou lugar, desde que tenha acesso à internet. Isso facilitará o cliente da microempresa no sentido de ter acesso às informações de qualquer localização, não havendo a necessidade de acesso na máquina em que o software está instalado, como ocorre atualmente. Por fim, o item “parceria consolidada com a Topdata” é uma oportunidade a ser potencializada, por meio de sua divulgação.

Apesar das oportunidades colocadas, foram identificadas algumas ameaças, como a legislação no que tange à tributação de impostos, pelo fato de a situação econômica do país no momento ser instável, com várias mudanças nas políticas governamentais e na economia.

A concorrência forte no preço do produto e do serviço também pode ser vista como uma ameaça, todavia pode ser contornável com a continuidade da prestação de serviço com atendimento eficiente e excelente, ofertando soluções de fato ao cliente.

Outra ameaça identificada é a estrutura limitada dos clientes para receber o produto e o serviço. Os sócios colocam que os clientes não possuem um setor de recursos humanos estruturado, prejudicando a instalação do *software* de controle de presença, com registro de entrada e saída. Isso reflete no tempo gasto com o atendimento ao cliente, pois os técnicos gastam muito tempo para instalar o *software* e colocá-lo em funcionamento quanto às informações de horários, descansos e folgas que não estão alinhados. Essa ameaça é difícil de ser minimizada, uma vez que depende dos clientes.

Por fim, uma última ameaça identificada é a mudança do sistema para “nuvem”. Embora tenha sido identificada como uma oportunidade, essa mudança pode consistir em uma ameaça na medida em que pode haver resistência por parte dos clientes ou ainda, não aceitação. Para essa ameaça a microempresa tem a ideia de elaborar um material explicativo para os clientes, contendo informações de como essa mudança ocorrerá e quais são os benefícios para o cliente.

De modo geral, nota-se que a microempresa tem potencial para aumentar sua atuação no mercado e aumentar o faturamento, no entanto tem a necessidade de dar atenção especial aos pontos fracos e ameaças a fim de neutralizá-los, e empenhar forças para aproveitar as oportunidades identificadas.

A terceira etapa da pesquisa foi a realização de um estudo de mercado, no qual os pesquisadores buscaram identificar organizações similares, que ofertam os mesmos produtos e serviços que a empresa em estudo, por meio de buscas na internet e pesquisa com empresários do segmento. Nesta pesquisa, foram identificados quatro concorrentes da empresa em Cascavel/PR e dois na região, totalizando seis concorrentes. Para levantar mais informações sobre os concorrentes identificados, os pesquisadores contactaram os concorrentes via ligação telefônica. Assim, foi possível perceber que todos os concorrentes atuam de forma similar, com venda e assistência técnica. A cobrança da taxa

de atendimento é similar, com exceção para duas empresas que cobram mensalidade ou anualidade, oferecendo três opções aos clientes: pagamento por atendimento, mensalidade ou anualidade.

De forma complementar, a pesquisa de opinião com os clientes da empresa apontou que o sistema de relógio ponto e catracas para controle de entrada e saída de funcionários são eficientes e só dão problemas quando os computadores em que estão instalados têm problemas. Os usuários opinaram que dificilmente precisam de assistência técnica. Logo, em relação à cobrança de mensalidade especificamente, os usuários pesquisados afirmaram que como não têm necessidade de assistência técnica com frequência, não concordariam em pagar mensalidade. Entretanto, sugeriram a possibilidade de cobrança por atendimento.

Por fim, após a aplicação e análise das ferramentas estratégicas, do estudo de mercado e de discussões com os sócios da empresa, foram elaboradas propostas de intervenções com o objetivo de ampliar a participação da empresa no mercado e, conseqüentemente, aumentar o seu faturamento para programar ações, como novas contratações. Para tanto foram elaboradas as propostas abaixo:

- ✓ Alterar o nome da empresa condizente com sua finalidade – O nome da microempresa Equipamentos para Escritório não contempla, por exemplo, um dos produtos/serviços carros chefes da empresa, o de relógios pontos. Foi sugerida a alteração para um nome que identifique as atividades da empresa no nome. Isso poderia ajudar o cliente a encontrar a empresa com mais facilidade nos mecanismos de busca da internet, por exemplo;
- ✓ Reformular o site da empresa – colocar todas as informações sobre produtos e serviços prestados; modernizar a página, de forma que o cliente tenha acesso às informações que procura com poucos cliques; descrever os produtos e serviços da empresa com palavras chaves claras e objetivas para que os mecanismos de busca da internet identifiquem o site; dar destaque à proposta de valor da empresa, ao tempo de atuação no mercado, à equipe experiente e ao produto oferecido já consolidado no mercado;
- ✓ Criar um blog – dentro do site para postar notícias, informações, orientações e dicas sobre Recursos Humanos e Leis trabalhistas, temas ligados ao que a microempresa vende, potencializando novamente os mecanismos de buscas da

internet;

- ✓ Criar perfil nas redes sociais – como Facebook ou Instagram, por exemplo, para divulgar a marca e fomentar o acesso ao site, com divulgação de conteúdos ligados à área de atuação da empresa;
- ✓ Estabelecer parceria com profissional de Recursos Humanos – buscar profissionais de Recursos Humanos para estabelecer parcerias no sentido de prestar serviços de organização do setor aos clientes, uma vez que um dos problemas que a empresa identifica é a falta de estrutura do departamento de Recursos Humanos dos clientes;
- ✓ Estabelecer parceria com profissionais de Escritório de Contabilidade – buscar parceria junto ao Conselho Regional de Contabilidade (CRC) e/ou escritórios isolados para estabelecer uma parceria para prestar serviços e integrar as informações do relógio ponto com o software contábil;
- ✓ Estabelecer parceria com empresas de *softwares* de Gestão e Contábil – buscar parceria junto a empresas que representam e/ou desenvolvem softwares de gestão para micro e pequenas empresas de Cascavel/PR e região no sentido de prestar serviços e integrar as informações do relógio ponto com o software;
- ✓ Estabelecer parceria com a Associação de Micro e Pequenas Empresas de Pequeno Porte do Oeste do Paraná (AMIC) e Associação Comercial e Industrial de Cascavel (ACIC) – buscar parceria junto a AMIC e ACIC com vistas a divulgar seu produto nos canais de divulgação dessas entidades, uma vez que essas possuem amplo número de associados;
- ✓ Informar o cliente sobre a mudança para o Sistema “Nuvem” – elaborar um material explicativo para informar os clientes da mudança do sistema para “nuvem”, com uma linguagem clara e eficiente, com ênfase nos benefícios da mudança para os clientes. Foi sugerido que o material seja produzido por uma agência de publicidade;
- ✓ Contratar serviço de estacionamento – buscar parceria para contratação de vagas de estacionamento próximo à sede da empresa para os clientes;
- ✓ Estabelecer uma meta de crescimento – a partir de todas essas medidas, estabelecer meta de crescimento, em faturamento e em número de clientes, para os próximos 2, 5 e 10 anos com aferição anual para ver se a meta está sendo

cumprida, e caso não esteja, verificar o motivo;

- ✓ Promover curso e workshop sobre a utilização do relógio ponto e sua integração com o sistema – promover cursos e treinamentos na loja, AMIC, ACIC, SEBRAE, Escritório de Contabilidade, Empresa de Software sobre a utilização do relógio ponto, integração dos sistemas e atendimento a legislação.

Após a apresentação das propostas aos sócios da organização estudada, imediatamente, duas delas foram colocadas em prática: a alteração do nome da empresa e a reformulação do site. A partir daí os pesquisadores participaram de um encontro com os sócios e o web designer da empresa para sugerir as alterações no site e orientar sobre os elementos essenciais para colocação na página.

Após dois anos das primeiras visitas a organização, os pesquisadores voltaram na empresa a fim de saber se as propostas sugeridas foram aceitas e efetivadas, bem como se os resultados foram alcançados.

Constatou-se que os empresários efetivaram algumas das propostas de intervenção, a saber: alteração do nome da empresa; reformulação do site; estabelecimento de parceria com a AMIC e a ACIC; esclarecimentos aos clientes sobre a mudança para o sistema “Nuvem”; contratação de serviço de estacionamento e estabelecimento de meta de crescimento.

Segundo os empresários, as propostas implementadas contribuíram para aumento das vendas e, conseqüentemente, para aumento do faturamento, atendendo ao objetivo principal da empresa ao iniciar o presente estudo. Segundo um dos sócios, enfrentaram dificuldades para implementar algumas mudanças, especificamente a alteração da logomarca e a construção do site, por conta de fatores externos, especialmente por depender de fornecedores que não cumpriam prazos.

Em relação a proposta de informar o cliente sobre a mudança para o sistema de “Nuvem”, os empresários afirmaram que a alteração definitiva não tem data para ocorrer, mas que todos os clientes foram informados sobre a mudança. Disseram, ainda, que a empresa ofertou a opção do sistema de armazenamento de dados na nuvem logo após o estudo e que a maioria dos clientes optaram por essa forma de armazenamento. Ou seja, quando a mudança for definitiva e o sistema de armazenamento da máquina for extinto, as mudanças não serão um problema, como inicialmente os sócios imaginavam que seria.

Em relação a gestão da empresa, os empresários disseram que, após as análises

que foram feitas em conjunto com os pesquisadores (SWOT e CANVAS) durante o estudo, a gestão da empresa passou a ser mais estratégica e eficiente, de modo que antes de qualquer tomada de decisão analisam fatores internos e externos com mais critério e com projeção de cenários a médio e longo prazo.

Por fim, os empresários disseram que algumas das propostas feitas ainda serão implementadas, como: criar perfil nas redes sociais; estabelecer parceria com profissional de Recursos Humanos e de Escritório de Contabilidade e promover curso e workshop sobre a utilização do relógio ponto e sua integração com o sistema. Segundo eles, tais mudanças ocorrerão após a mudança do nome da empresa, da logomarca e do site. Segundo os empresários, em breve estarão implementando.

Perguntados sobre as dificuldades encontradas, disseram que são várias, todavia a maior delas é continuar tocando o negócio enquanto implementam as mudanças, pois mudar demanda atenção e tempo.

A realização do presente estudo demonstrou que a aplicação da Análise SWOT e a construção do modelo de negócio da microempresa a partir do *Business Model Canvas* promoveram discussões valiosas para a empresa, de modo a proporcionar aos sócios uma visão mais clara da organização e do ambiente em que ela está inserida, especialmente no que tange ao enfrentamento dos desafios dos gestores com relação ao negócio em questão.

A experiência adquirida, tanto por parte dos empresários, quanto dos pesquisadores, a partir da participação no estudo foi importante para estreitar as relações entre os meios empresarial e acadêmico, permitindo afirmar que a coparticipação pode ser uma forma de buscar soluções para problemas organizacionais existentes ou futuros, bem como criar maior valor ao negócio, identificar fatores ocultos e proporcionar maior visão do negócio aos empresários.

O retorno dos pesquisadores a empresa possibilitou verificar resultados e obter uma visão dos empresários sobre as mudanças e seus impactos. Para os pesquisadores foi satisfatório observar que algumas propostas foram implementadas e contribuíram para o alcance do objetivo da organização. Notou-se, por fim, que, apesar de suas singularidades, é possível realizar uma gestão estratégica eficiente, eficaz e efetiva em uma MPE, assim como é possível que tais organizações façam uso de ferramentas de análise estratégica que, em um primeiro momento, podem parecer não apropriadas a empresas desse porte.

Referências

- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. In: FOSS, N. J. Resources firms and strategy. New Work: Oxford University Press, 1997.
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ASSEN, M. V. **Modelos de gestão: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- BARNEY, Jay B., HESTERLEY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39, jan./mar. 2003.
- CARVALHO, L.; ENDO, G. Y.; ROJO, C. A. Cenários do ramo de materiais de construção civil na cidade de Toledo/PR: percepções frente à crise de 2015. **Revista Gestão & Regionalidade**, v. 32, n. 96, p. 49-70, 2016.
- CERTO, Samuel C., PETER, Paul, MARCONDES, Reynaldo C., CESAR, Ana M. R. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.
- DYSON, Robert G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. **European Journal of Operational Research**, v. 152, n. 3, p. 631-640, 2004.
- FAGUNDES F. M.; GIMENEZ, F. A. P. Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas. **REBRAE**, v. 2, n. 2, p. 133-146, 2009.
- FERREIRA, L. F. F.; OLIVA, F. L.; SANTOS, S. A. DOS; GRISI, C. C. DE H. E; LIMA, A. C. Análise Quantitativa sobre a Mortalidade Precoce de Micro e Pequenas Empresas da Cidade de São Paulo. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 4, p. 811–823, 2012.
- FONSECA, J. S.; NUNES, C. Ferramentas de gestão para a escola: um relato de experiência com a Análise SWOT. **Atos de Pesquisa em Educação**, v. 15, n. 2, p. 520-538, mai./jun., 2020.

NOGUEIRA, Cleber S. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**. 30.ed. São Paulo: Atlas.

OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation** – inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

SANTOS, L. L. da S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. Formação da estratégia em micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 59-73, 2007.