

## Diagnóstico Interno em uma Microempresa Visando à Melhoria de sua Gestão

### Diagnostic Procedure in a Microenterprise Aiming to Improve its Management

Terezinha Chuertniek<sup>1</sup>

Ana Maria de Souza<sup>2</sup>

Morgana Aparecida de Souza<sup>3</sup>

Juliana Andrade Chuertniek<sup>4</sup>

#### Resumo

O crescente compromisso do meio empresarial na moda feminina tem ganhado espaço e repercussão nos últimos anos. No entanto, sabe-se que as microempresas estão necessitando de um investimento mais amplo em relação à estratégia empresarial. Diante dessa expectativa, optou-se em realizar uma análise interna em microempresas na linha de moda e acessórios femininos, tornando assim, possível atingir o objetivo proposto a esse trabalho. Objetivo esse, que visa uma investigação teórica para construção do embasamento dessa pesquisa e realizando uma busca precisa do campo da moda, junto aos clientes das lojas, buscando coletar dados para análise dos pontos fortes e fracos da área comercial. Quanto à metodologia da pesquisa, o presente trabalho é de natureza exploratória e foi realizado através de um estudo de caso em uma microempresa na área de confecções. Preferiu-se pelas abordagens qualitativas, tendo como instrumento para coleta de dados contemplando questões descritivas e estruturadas, o que permitiu uma análise mais objetiva e subjetiva. Quanto à trajetória metodológica estão divididas em três fases: a primeira consiste na revisão teórica sobre os assuntos abordados neste estudo; a segunda trata do estudo de caso propriamente dito, o qual se apresenta a empresa e calcula a sustentabilidade empresarial, com base na primeira fase, visando demonstrar como o planejamento estratégico deixou de ser um conjunto de atividades administrativas meramente de apoio, para se transformar em um conjunto de objetivos e ações estratégicas valorizando a microempresa; e na terceira e última fase, apresenta-se a análise dos resultados encontrados na pesquisa como um todo.

**Palavras chave:** Gestão Empresarial, Micro e Pequenas Empresas, Microempresa de Moda, Acessórios Femininos.

#### Abstract

The growing commitment of the business environment in women's fashion has gained space and impact in recent years. However, it is known that small firms are requiring a larger investment in relation to business strategy. Given this expectation, we opted to conduct an internal analysis in

---

<sup>1</sup>Bacharel em Administração pela Universidade Castelo Branco-UCB, Professora da UEPG, Especialista em Gestão Empresarial e Gestão Pública pela UEPG, Brasil. Contato: [chuertere@yahoo.com.br](mailto:chuertere@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Bacharel em Ciência da Computação, Professora da UEPG, Mestrado em Engenharia de Materiais pela UEPG, Brasil. Contato: [anasouza@terra.com.br](mailto:anasouza@terra.com.br)

<sup>3</sup> Graduanda em Geografia pela Universidade Estadual de Ponta Grossa-UEPG, Brasil. Contato: [souzamorgana@terra.com.br](mailto:souzamorgana@terra.com.br)

<sup>4</sup> Graduanda em Enfermagem pela Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG, Brasil. Mestranda do programa de Urgência e Emergência pela Censupeg, Brasil. Contato: [juandradedec@hotmail.com](mailto:juandradedec@hotmail.com)

microenterprises in the line of fashion and accessories for women, thereby making it possible to achieve the objective proposed to this research. This goal, which aims a theoretical research to construct the basement of this research and conducting a field study of fashion, with customers of the shops, seeking to collect data for analysis of the strengths and weaknesses of the commercial area. As regards the methodology of the survey, the present work is exploratory in nature and was accomplished through a case study on a microenterprise in the area of clothing. Preferred by qualitative approaches, having as a tool for data collection and descriptive issues contemplating structured, which allowed a more objective and subjective analysis. The methodological trajectory is divided into three phases: the first consists in theoretical review on the subjects covered in this study; the second deals with the study of the case itself, which presents the company and calculates corporate sustainability, based on the first phase, in order to demonstrate how the strategic planning is no longer a purely administrative activities set of support in order to turn into a set of strategic goals and actions which highlights the microenterprise; and in the third and final phase, the analysis of the results found in the survey as a whole.

**Key words:** Business Management, Micro and Small Enterprises, Microenterprise Fashion, Women's Accessories.

## 1 Introdução

O planejamento estratégico é um processo que realmente mobiliza as pessoas e a microempresa para construir e escolher o tipo de futuro que pretendesse realizar, dentro da empresa. Ele jamais poderá ser ignorado, pois, o estabelecimento da visão do negócio ocorre, quando estratégias não convencionais desconhecidas e contra intuitivas, forem consideradas. Tornando uma exigência formalizada, considerações que devem ser levadas com certo apreço aos quatro componentes fundamentais que compõe o planejamento, implicando para uma completa abordagem de elaboração da estratégia empresarial. Os componentes destacados como fundamentais são: clientes, fornecedores, concorrentes e a microempresa. Uma estratégia proativa frequentemente começa com objetivos de negócio e com requisitos de comprometimento junto aos clientes, essa fase deverá ser efetuada com muita cautela, obtendo o maior grau de qualidade e focando os pontos requisitados com concordância recíproca, pois, os demais componentes estão vinculados a ela. Cada elo da companhia deve ser planejado e balanceado com equilíbrio em conjunto aos demais, para que se possa obter um processo conciso e integrado ao planejamento.

O projeto de sistema de gestão e controle deverá completar o ciclo de planejamento completo da microempresa, em que cada ciclo equivale a uma etapa do planejamento. Este assunto é relevante em razão à necessidade que as microempresas consistem em elaborar um bom planejamento, para continuarem atuantes no mercado. Visto que, deverá atribuir fortemente uma base de informações adequada e estabelecida através do empreendedorismo, base esta, que é fundamental para a continuidade micro empresarial. Sob estes pressupostos delineia-se este estudo, que acima de tudo, se propõe a mostrar a importância do planejamento estratégico como ferramenta administrativa para o sucesso de uma microempresa, além de apontar os pontos fortes e fracos em sua rotina comercial e administrativa.

Sendo assim, o trabalho inicial procede à revisão da literatura, onde são observados os principais conceitos redigidos por teorias da área. Em seguida, são colocados os materiais e métodos utilizados para atingir os objetivos desse estudo. Finalizando, com a apresentação dos resultados encontrados das ações realizadas para o desenvolvimento do presente estudo. Como complemento final, tornando possível trazer uma conclusão sobre os principais pontos atingidos durante a realização da pesquisa.

## 2 Empreendedorismo

A concepção de um empreendimento, muitas vezes, nasce da habilidade, gosto e certas características pessoais, até mesmo por pessoas que não tiveram experiência com o ramo, inovando ou criando novas formas de negócio. Conforme Dornelas (2001, p. 15), relata que o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecer, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização. Então, um empreendimento é observação e ser empreendedor é ser observador.

Conforme Bernardi (2003, p. 65), existe várias circunstâncias, que dão origem a um empreendimento e ao surgimento do empreendedor, que podem ou não se relacionar aos traços de personalidade.

a) Empreendedor nato: já nasce com a vocação, talento, excelência e percepção. Onde coloca a mão vira ouro;

b) O herdeiro: é aquele que ao nasce já recebendo como herança uma empresa e com é preparado desde o berço a conduzir os negócios, sendo treinado;

c) O funcionário de empresa: é característica de empreendedor que ao longo de sua carreira é preparado para conduzir uma empresa e que percebe sente necessidade de ter o seu próprio negócio;

d) Excelente técnico: com característica de empreendedor dispõe de conhecimento possui experiência e esta pronta para conduzir seu próprio negócio;

e) Vendedor: entusiasmado pela sua dinâmica do cotidiano se vê pronto para seu próprio empreendimento;

f) Opção ao desemprego: busca novas oportunidades no mercado não acha e vai com a persistência e coragem em busca de oportunidade naquilo que mais gosta de fazer;

g) Desenvolvimento paralelo: funcionário com alternativas futuras, tendo características empreendedoras estrutura-se entre amigos e funcionários;

h) Aposentado: experiência adquirida, necessidade de continuar no mercado e realização própria sem medo de errar.

### 2.1 Empresas Varejistas

Quando uma empresa vende ao consumidor final, ela está praticando uma atividade de varejo. Muitas empresas estão ligadas ao varejo dos mais variados tipos, podemos citar: lojas, butiques, padarias, restaurantes, supermercados, farmácias, drogarias, posto de gasolina etc (LAS CASAS, 1998, p. 93).

Segundo Kotler (1993) “o varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal”. Um VAREJO ou LOJA DE VAREJO é qualquer empresa cujo volume de vendas decorre, principalmente, do fornecedor por unidade ou pequenos lotes. Qualquer organização que pratica este tipo de venda, seja um fabricante, atacadista seja varejista, está na área de varejo. Não importa como os bens ou serviços são vendidos (pessoalmente, pelo correio, telefone ou máquina automática) ou onde são vendidos (em uma loja na rua ou na casa do consumidor).

### 2.2 Roupas e Moda

A presente pesquisa desenvolve-se em um ambiente onde a roupa e moda são assuntos centrais de investigação científica.

Conforme Embacher (1999, p. 27) “[...] “a roupa e a moda”. Um pouco de história. Uma vez, Luíz XIV afirmou que a “moda é o espelho da História”. Partindo deste princípio desenvolvemos nossa pesquisa no mundo fantástico da moda. Segundo o mesmo autor,

conforme se alteram os cenários do nosso mundo, a moda muda, e o que acontece em um determinado período de tempo poderá influenciar a maneira de vestir das pessoas. Estes fenômenos podem ser observados em todas as iniciativas humanas inclusive nas microempresas, que hoje estão se destacando cada vez mais e o dever do empreendedor é buscar o diferencial através de atitudes.

Para Embacher (1999, p. 27) “a história da vestimenta pode nos fornecer uma visão panorâmica da importância que o vestuário assumiu ao longo do tempo e de como a cultura predominante em cada momento o influenciou”.

### 2.3 A Moda e o Modismo no Contexto Organizacional

A moda e o modismo acabam por influenciar atitudes e comportamentos também no ambiente organizacional e na gestão dos negócios que, em função de sua complexidade e em alto grau de exigência por resultados, tornasse terreno fértil para “experiências”, replicas e cópias das decisões tomadas por outras organizações, muitas das quais sem o devido embasamento científico e com efeitos práticos devastadores.

### 2.4 Estudo de Caso: Empresa XY Moda e Acessórios

Sendo este trabalho voltado à microempresa comercial bem como de atendimento ao público feminino, faz-se necessário um comentário a respeito da atividade desenvolvida por essa microempresa. A microempresa comercial tem como atividade econômica a obtenção de mercadorias para posterior venda com finalidade de obtenção de lucro, o qual é adquirido através da diferença entre o preço de compra e venda dos produtos. A microempresa do Estudo de Caso é voltada ao atendimento ao público feminino, utilizando: clientes, fornecedores, concorrentes e também para realizar uma atividade econômica.

Empresa XY Moda e Acessórios



Figura01 – Estrutura comercial da Loja

Fonte: Organograma Adaptado por Teresinha *apud* Ana Maria (2012)

A empresa surgiu em meados 1990 em uma pequena sala na residência da própria proprietária, que herdou de seu finado marido uma pequena quantia em dinheiro e resolveu investir no comércio na cidade dos Campos Gerais. A princípio a loja seria apenas de presentes e artesanato, mas como a procura por confecções se tornou maior, a proprietária

investiu neste ramo. Com o passar do tempo, em aproximadamente três anos de existência, a sala se tornou pequena e houve a necessidade de um espaço maior. Alugou então, uma sala comercial em uma rua próxima em que estava atuando até o momento e lá expandiu o negócio, ficando neste local por quatro anos. Surgiu então a oportunidade em alugar um imóvel maior ainda, no qual, encontra-se até hoje, em aproximadamente seis anos, expandiu o local com 160m<sup>2</sup> bem distribuídos, com duas amplas vitrines e em excelente localização, constituída em uma das avenidas mais movimentadas da cidade dos Campos Gerais.

Durante esses anos criou-se um laço de amizade entre a proprietária e as clientes. Este é um dos pontos fortes da loja: atendimento personalizado e facilidades de pagamento, além de produtos exclusivos e novidades frequentes. Desta forma a Empresa XY vem se mantendo no mercado. O processo Administrativo da Empresa XY Moda e Acessórios é apresentado através da Figura 01.

### 3. Procedimentos Metodológicos

Os dados coletados para o desenvolvimento da pesquisa exploratória foram obtidos através de questionários realizados junto aos clientes da loja, procurando formular perguntas de acordo com o perfil dos usuários de produtos diversificados. As pesquisas foram registradas em formulários utilizando do Word e os gráficos foram desenvolvidos no Excel.

Acredita-se que a evolução mercadológica tem proporcionado situações em que cada vez mais as micro empresas precisam se organizar e definir seus objetivos e estratégias anuais, para que possam atingir os resultados esperados e, até mesmo, contornar possíveis situações que possam eventualmente comprometer o sucesso dos negócios. Essa ação organizacional em definir objetivos e estratégias, torna-se importante em ser efetuada anualmente, sendo assim, é possível traçar objetivos e metas organizados, para que o ano seguinte ou até mesmo aquele que esta iniciando, obtenha a definição de um projeto consistente para a organização, tornando-o eficaz e alcançando o sucesso pretendido.

Ressalta-se que as mudanças do ambiente globalizado têm sido rápidas e radicais e, em face de tais mudanças, as organizações precisam, cada vez mais, investir no desenvolvimento de seus profissionais e de novas visões, pois disso depende sua competitividade.

### 4 Resultados e Discussão

O objetivo, que se tratava em demonstrar como o planejamento deixa de ser um conjunto de atividades administrativas meramente de apoio, para se transformar num conjunto de objetivos e ações estratégicas que visam valorizar a microempresa. Descobriu-se que as microempresas brasileiras tomam os seus caminhos sem muita noção do que fazer e o grande diferencial entre o negócio bem sucedido e um à beira da falência, está em saber como se planejar para disputar o mercado e manter-se sobrevivente a ele. Acredita-se que a evolução mercadológica tem proporcionado situações em que cada vez mais as microempresas precisam se organizar e definir seus objetivos e estratégias anuais, para que possam atingir os resultados esperados e, até mesmo, contornar possíveis situações que comprometeriam o sucesso dos negócios. Além disso, para assim, traçar os objetivos e metas do ano seguinte ou do que está se iniciando, definindo um projeto consistente para a organização. O maior desafio das organizações hoje é crescer de forma ordenada e saber quando, aonde e em que investir. O problema é que a concorrência simultânea, tanto no presente como no futuro, exige uma gama de processos, estruturas, prioridades e modos de pesquisa e desenvolvimento. Em um negócio maduro, a ênfase na inovação é colocada na solução absolutamente certa. O mercado não aceita nada menos que isso. É preciso à realização de uma análise externa,

partindo-se para uma verificação dos aspectos do macro e do micro ambientes, deve-se partir para uma síntese, visando identificar as principais oportunidades e ameaças encontradas. Depois, a análise interna que é uma análise das condições internamente permissíveis para uma avaliação dos principais pontos fortes e fracos que a microempresa possui. Durante a pesquisa de campo foram entrevistados 300 clientes da Empresa XY. Onde os dados coletados foram compilados e transformados em gráficos, apresentando os resultados alcançados, bem como a análise dos mesmos através das Tabelas especificando os itens explorados, demonstrados na sequência. Os gráficos elaborados através dos resultados obtidos estão apresentados em forma de Figuras.

Antes da realização da pesquisa, os pontos fortes e fracos que a administração da empresa julgava possuir estão relacionados a seguir, através da Tabela 1, elaborada pela autora do Estudo de Caso.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Atendimento personalizado</li><li>• Localização estratégica</li><li>• Facilidade de Pagamento</li><li>• Exclusividade</li><li>• Vendas direcionadas (através de encomendas)</li><li>• Variedade de produto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ponto não central</li><li>• Não existir um crediário</li><li>• Imóvel alugado</li><li>• Falta de estacionamento exclusivo</li><li>• Falta de um sistema de informática</li></ul>

Fonte: Adaptado por Teresinha *apud* Ana Maria (2012)

Tabela 1 - Pontos Fortes e Fracos segundo percepção da área administrativa antes da análise

Após a análise dos dados a percepção da administração foi confrontada com os dados encontrados na pesquisa de campo, podendo essa percepção ser refutada ou aceita.

Para melhor compreensão da análise segundo a estrutura administrativa e comercial, a proprietária da Loja optou pela realização da pesquisa exploratória, que encontrasse apresentada através da Tabela 2.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fachada</li><li>• Fidelidade das clientes</li><li>• Frequências das novidades</li><li>• Atendimento aos clientes</li><li>• Vitrine</li><li>• Satisfação quanto à variedade de roupas</li><li>• Satisfação quanto à variedade de acessórios</li><li>• Exclusividade dos produtos para clientela</li><li>• Variedade de qualidade da moda praia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Idade</li><li>• Satisfação quanto à variedade e qualidade dos cintos</li><li>• Satisfação quanto à variedade e qualidade das bolsas</li><li>• Prazo de pagamento</li><li>• Tamanhos especiais</li></ul>

Fonte: Adaptado por Teresinha e Ana Maria (2012)

Tabela 2 – Pontos Fortes e Fracos encontrados durante o período de análise para Aplicação

Durante a pesquisa de campo foram entrevistados 300 clientes da Loja, para concluir os resultados da pesquisa em questão. Os resultados encontram-se discriminados na sequência.

A Tabela 3, apresenta os dados coletados, quanto aos entrevistados pelo sexo e idades dos clientes da Loja, os dados da Tabela estão apresentados graficamente através das Figuras 2 e 3, logo a seguir da Tabela.

<b>Item</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Idade até 25 anos	22	7,9%
Escolaridade mínima	34	12,3%
Sexo feminino	54	19,5%
Sexo masculino	33	11,9%
Nacionalidade	10	3,6%

Fonte: Adaptado por Teresinha *apud* Ana Maria (2012)

Tabela 3 – Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa

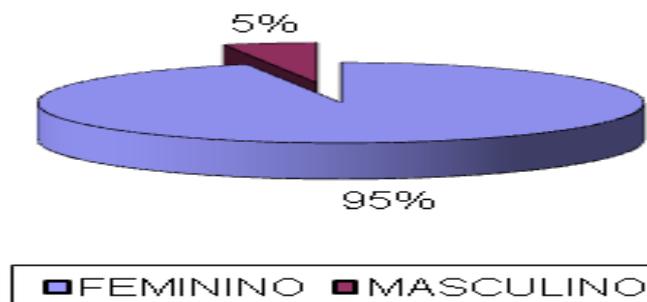


Figura 2 – Sexo

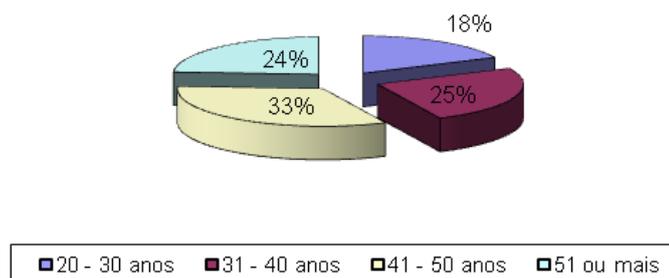


Figura 3 – Idade

A Tabela 4 demonstra os resultados obtidos entre os entrevistados, quanto as variedades da Loja discriminadas na Tabela, sendo que para Muito Satisfeito (MS), Satisfeito (S), Regular (R) e Pouco Satisfeito (PS), indicando o Percentual (%). A Tabela é apresentada os resultados atingidos da pesquisa, juntamente com a demonstração gráfica representadas pelas Figuras 4, 5, 6, 7 e 8.

<b>Item</b>	<b>MS(%)</b>	<b>S(%)</b>	<b>R(%)</b>	<b>PS(%)</b>
Variedade de Roupas	37%	33%	20%	10%
Variedade de Bolsas	25%	35%	23%	17%
Variedade de Cintos	22%	20%	35%	23%
Variedade de Bijuterias	45%	38%	10%	7%
Variedade Moda Praia	34%	31%	20%	15%

Fonte: Adaptado por Teresinha *apud* Ana Maria (2012)

Tabela 4 – Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa

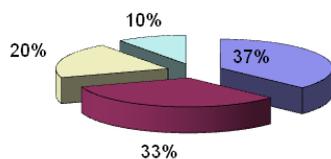


Figura 4 – Variedade de Roupas

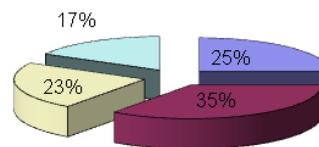


Figura 5 – Variedade de Bolsas

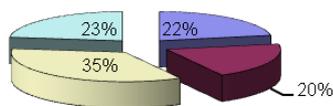


Figura 6 – Variedade dos cintos

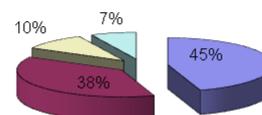


Figura 7 – Variedade de bijuterias

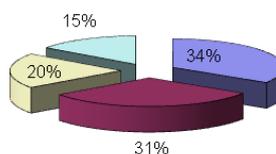


Figura 8 – Variedade de Moda Praia

Através da pesquisa observou-se que a grande maioria, cerca de 74% do público consumidor da loja leva em conta a importância de uma determinada cor na hora de efetuar a compra de uma bolsa. Observamos isso através da Figura 9.

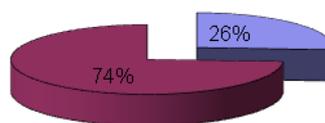


Figura 9 – Influência da cor da compra de uma bolsa

De acordo com a pesquisa, observou-se que a preferência nas combinações das cores na opção de compra em relação a roupas e acessórios, ficou maior nas cores neutras com 39%, e cores cru, marrom e bege com 33%. Já as cores fortes têm menor preferência, apenas 20%, e tons chamativos somente 8%. Demonstrado através da Figura 10.

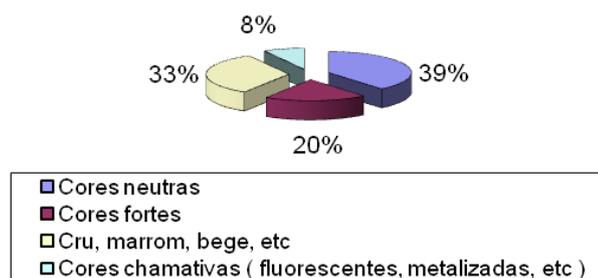


Figura 10 – Combinações de cores para roupas e acessórios

A Tabela 5 apresenta a descrição quanto a Satisfação dos itens encontrados na Loja e descritos na Tabela, apresentando a quantidade e o Percentual, conforme o grau de satisfação dos entrevistados. Através dos dados alcançados e apresentados na Tabela, foi possível elaborar os Gráficos, apresentados através das Figuras 11, 12, 13, 14, 15 e 16.

Item	MS(%)	S(%)	R(%)	PS(%)
Frequência de Novidades	43%	28%	20%	9%
Qualidade das Bolsas	32%	30%	21%	17%
Qualidade de Bijuterias	29%	37%	19%	15%
Qualidade de Cintos	26%	23%	31%	20%
Qualidade da linha Praia	45%	32%	17%	6%
Quantidade de Roupas	39%	33%	20%	8%

Fonte: Adaptado por Teresinha *apud* Ana Maria (2012)

Tabela 5 – Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa

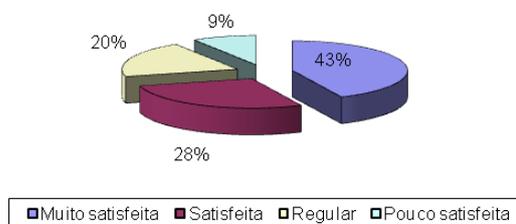


Figura 11 – Frequências das novidades

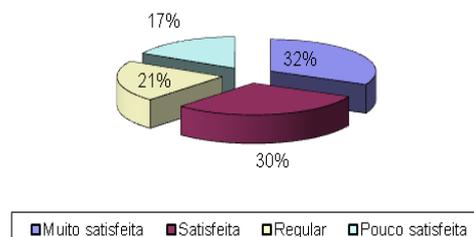


Figura 12 – Satisfação quanto à qualidade das bolsas

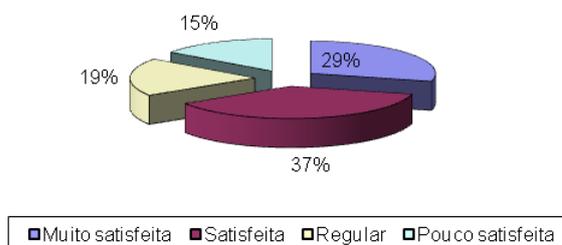


Figura 13 – Satisfação quanto à qualidade das bijuterias

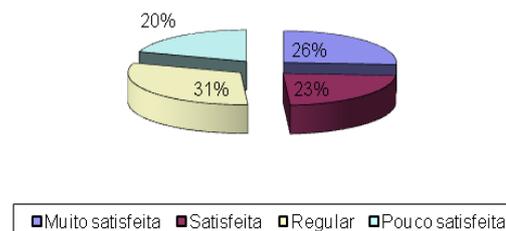


Figura 14 – Satisfação quanto à qualidade dos cintos

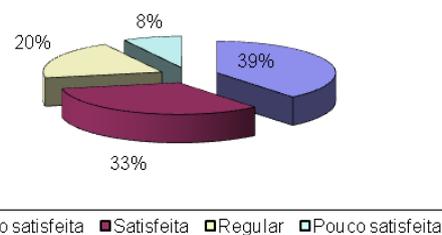
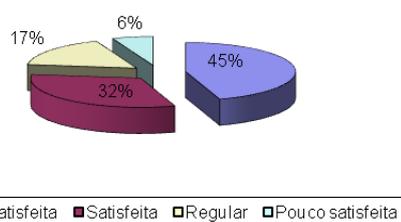


Figura 15 – Satisfação quanto à qualidade da linha praia    Figura 16 - Satisfação quanto à qualidade das roupas

A Tabela 06 apresenta a satisfação do público consumidor, entre os entrevistados, em relação a vários aspectos relacionados a Loja, incluindo a parte do ambiente físico e a parte que implica ao relacionamento humano. Os itens estão discriminados na referida Tabela, assim como, o grau de satisfação a cada item apresentado, pelos entrevistados. Através da Tabela foi possível elaborar os Gráficos que estão apresentados através das Figuras 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 e 24.

Item	MS(%)	S(%)	R(%)	PS(%)
Ambiente Físico Interno	32%	28%	22%	18%
Ambiente Psicológico Interno	26%	35%	24%	15%
Atendimento	47%	31%	12%	10%
Fachada da Loja	33%	39%	22%	6%
Prazo de Pagamento	27%	37%	19%	17%
Tamanhos Especiais	15%	23%	38%	24%
Variedade de Produtos	24%	38%	22%	16%
Vitrine	35%	30%	25%	10%

Fonte: Adaptado por Teresinha *apud* Ana Maria (2012)

Tabela 6 – Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa

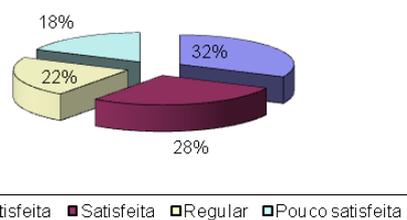


Figura 17 – Ambiente físico interno

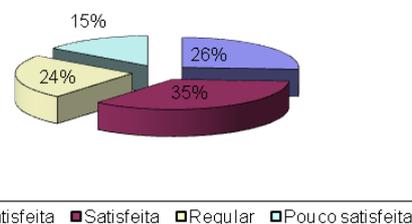


Figura 18 – Ambiente psicológico interno

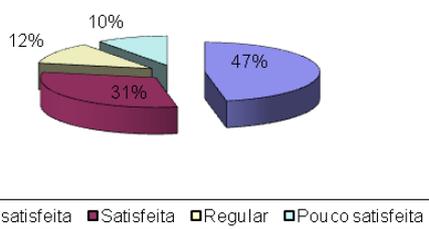


Figura 19 – Atendimento

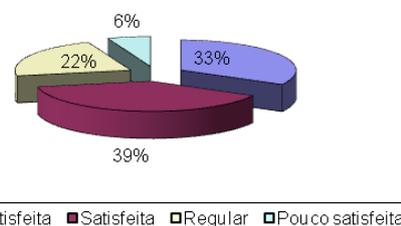
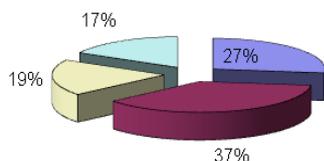
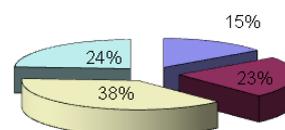


Figura 20 – Fachada da Loja



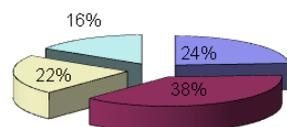
■ Muito satisfeita ■ Satisfeita ■ Regular ■ Pouco satisfeita

Figura 21 – Prazo de pagamento



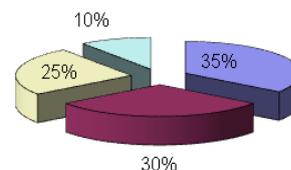
■ Muito satisfeita ■ Satisfeita ■ Regular ■ Pouco satisfeita

Figura 22 – Tamanhos especiais de Roupas



■ Muito satisfeita ■ Satisfeita ■ Regular ■ Pouco satisfeita

Figura 23 – Variedade dos produtos



■ Muito satisfeita ■ Satisfeita ■ Regular ■ Pouco satisfeita

Figura 24 – Vitrine

Conclui-se que todos os objetivos (geral e específico) foram atingidos com a execução do presente estudo.

## 5. Conclusões Finais

A empresa já está no mercado há 14 anos. Os clientes são antigos e bastante fieis. A empresa acreditava conhecer bem o que os clientes pensavam sobre a loja e seus produtos, e que estes estavam totalmente satisfeitos. A empresa tinha uma visão própria, a respeito dos pontos fortes e fracos, conforme estabelecidos no início do estudo de caso. Após a aplicação da pesquisa, tabulação e análise dos dados percebeu-se que essa visão não representava a realidade.

Assim sendo, comprova-se a relevância da análise interna do diagnóstico estratégico para uma empresa de pequeno porte, como ferramenta de avaliação e apoio a mudança organizacional. Essa mudança focaliza e enfatiza a flexibilidade que uma organização precisa ter em um mundo altamente competitivo e mutável, especialmente o mundo da moda. Através deste estudo, pode-se dizer que não é difícil perceber as vantagens da utilização do diagnóstico interno em microempresas, afinal, com o passar do tempo, percebe-se que é uma ferramenta que acaba se tornando essencial. Só é imprescindível adaptá-los para o tipo de negócio que se abre, pois, deve ser determinado pela atividade exercida e, claro, pelo tamanho e volume das operações. Assim, para os pequenos negócios, o diagnóstico interno deve ser cuidadosamente utilizado, pois o número de funcionários é bastante menor, bem como o volume de operações e tipos de atividades desempenhadas. Entretanto, não se pode justificar a falta de qualquer tipo de controle pelo tamanho da empresa.

Acredita-se que a concepção e o projeto são de fundamental importância para a qualidade e a sustentabilidade do produto e para a eficiência dos processos. Devido às limitações da presente pesquisa, sugere-se que novas pesquisas relacionadas ao planejamento estratégico sejam realizadas em microempresas, como um contexto diferente e por outros pesquisadores com outro tipo de vivência, a fim de que os resultados possam ser confrontados. Sendo assim, sugere-se à empresa, implantar um sistema informatizado que

ofereça uma visão mais clara sobre os clientes. Espera-se que os resultados desta pesquisa possam contribuir para a Universidade, para os acadêmicos, para a comunidade científica, fazendo com que mais pesquisadores se interessem pelo problema enfrentado pelas microempresas, e por pesquisas relacionadas ao assunto.

Espera-se, também, que a pesquisa contribua para as microempresas e para os empresários destas, visto que, perceberem a importância do planejamento estratégico, e que a resistência por mudanças pode atrapalhar a implantação de mudanças. E, principalmente, em relação a outros pesquisadores, a presente pesquisa espera alertar a estes que implantar planejamento estratégico em microempresas não é tão fácil quanto possa parecer. A importância do planejamento consiste no fato de que sem planos, os administradores não podem saber como devem organizar as pessoas e os recursos, podendo até mesmo, não ter uma ideia clara sobre o que precisam organizar. Sem um plano, não podem liderar com confiança ou esperar que os outros os sigam. E sem um plano, os administradores e seus seguidores têm pouca chance de alcançar seus objetivos ou de saber quando e onde saíram do caminho. Planejar é pensar antecipadamente em objetivos e ações.

Os atos dos administradores são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites. São os planos que organizam seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los. Além disso, os planos são as linhas-mestras pelas quais a organização obtém e aplicam recursos necessários ao alcance dos seus objetivos; os membros da organização realizam atividades consistentes com os objetivos e procedimentos escolhidos; e o progresso na direção dos objetivos é monitorado e medido, de modo que possam ser tomadas atitudes corretivas caso ele não seja satisfatório.

## 6. REFERÊNCIAS

BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmica.** São Paulo: Atlas, 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

EMBACHER, A. **Moda e Identidade: a construção de um estilo próprio.** 3. ed. São Paulo: Anhembi, 1999.

LAS CASAS, A. L. **Administração de venda.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OILIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora.** São Paulo: Talas, 1991.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia práticas.** 26.ed. São Paulo: Ed. Atlas S.A., 2009.