

<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372018v12n1p112128>

A Moda e Romance cresceu, e agora? O caso do Centro Comercial Vila

Roberta Ribeiro Garcia

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

robertagarcia_tj@hotmail.com

Daniele Cristine Maske

Centro Universitário Leonardo da Vinci - UNIASSELVI

daniele.maske@uniasselvi.com.br

Anete Alberton

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

anete@univali.br

recebido em 16 de novembro de 2017

aprovado em 15 de janeiro de 2018

Caso de Ensino

Resumo: A Moda e Romance é uma loja de roupas multimarcas e acessórios para o público adulto e infantil, localizada na cidade de Tijucas - SC. O caso descreve a trajetória de Wilmar personagem principal e proprietário do empreendimento, que empreende a partir da influência de sua mãe Dona Vanda, em 1986. A trajetória de Wilmar é precedida por desafios e sucessos. Em 2011 inicia o maior desafio enfrentado ao longo da sua trajetória, a construção do Centro Comercial Vila, o qual tem como objetivo oferecer aos clientes um ambiente com *design* inovador para a cidade, atendendo melhor os clientes e prospectando novos. Contudo, o percurso é desafiador, pois a estratégia de Wilmar que no início parecia sucesso garantido, torna-se um dilema. O objetivo desse caso para ensino é fomentar a reflexão e o debate acerca dos temas relacionados a análise SWOT, características empreendedoras e estratégias organizacionais. Este caso é indicado para aplicação em cursos de graduação em Administração ou cursos superiores de tecnologia na área de gestão, bem como em especializações ou MBA's da área de gestão. Pode ser usado em disciplinas com conteúdos relacionados ao empreendedorismo e gestão estratégica de negócios.

Palavras-chave: Análise SWOT. Características empreendedoras. Estratégias organizacionais.



1 Introdução

Numa segunda-feira de manhã por volta das 9 horas, Wilmar ainda está em sua residência, quando resolve ligar o computador para entrar em contato com sua irmã Vânia que está em Londres. Logo que Wilmar faz a chamada via Skype, Vânia já o responde dizendo:

- Bom dia Wilmar, estou almoçando no *shopping*, ainda bem que trouxe meu *tablet* pois sabia que você iria querer saber sobre as novidades de Londres – Diz Vânia em tom de riso.
- Bom dia Vânia, sempre rindo da minha curiosidade sobre as novidades de Londres – Disse Wilmar também em tom de riso.
- Mas, eu te chamei porque eu preciso da sua ajuda em um novo empreendimento que estou planejando abrir em Tijuca – Diz Wilmar com fisionomia séria.
- Eu sabia que você não iria ficar parado por muito tempo – insinua Vânia.
- Eu tenho notado o crescimento da cidade, as outras lojas também estão inovando, cada vez mais entram concorrentes e o estacionamento da Moda e Romance já não suporta mais o número de clientes da loja.

A conversa entre Wilmar e Vânia se prolonga por 2 horas. Wilmar explica suas ideias sobre a abertura do novo empreendimento que será um Centro Comercial. Argumenta que tudo será construído com recursos próprios, que a economia está indo de vento em poupa, que com certeza sua nova empreitada será sucesso na cidade. Vânia fica meio receosa principalmente pela previsão do valor a ser investido que beira os 6 milhões de reais e também pelo fato de Tijuca ser uma cidade pequena, com aproximadamente 35 mil habitantes. Vânia sempre foi mais ligada em tendências de moda e ambientes sofisticados, por isso, Wilmar pergunta:

- Vânia, durante a sua viagem você poderia pesquisar algumas coisas sobre *design* de loja? Como por exemplo: decorações, luzes, materiais que deixem o ambiente mais aconchegante? Algo do gênero? - Diz Wilmar todo empolgado.
- Com certeza, eu vou dar uma passeada por *shoppings* e lojas e levo um material para você com fotos e tudo – responde Vânia.

Wilmar sempre sonhou em ter um empreendimento grandioso, que pudesse chamar atenção e captar novos clientes, onde houvesse um estacionamento amplo e os clientes pudessem fazer todas as suas compras em um único lugar. Porém, apesar da empolgação de Wilmar, ele se perguntava:

- Meu espaço físico vai crescer, mas será que meu faturamento com as vendas também vai? E o valor investido será recuperado? Mas, eu preciso fazer alguma coisa pela minha loja.

A loja de Wilmar apresentava algumas deficiências no espaço interno e externo, que dificultava o atendimento das vendedoras aos clientes, principalmente quando havia uma demanda significativa no interior da loja. A disposição dos itens para venda acabava se misturando, inclusive as peças de coleções novas com os itens da promoção. O estacionamento era outra dificuldade existente, visto que em datas comemorativas ficava caótico. Além disso, o proprietário considerava o ambiente simples em detrimento das marcas que comercializava.

2 Trajetória de Wilmar

Wilmar estudou Agronomia na Universidade Federal de Santa Catarina, entre 1976-1980. No ano seguinte prestou concurso público e foi aprovado, passando a trabalhar na antiga ACARESC (Associação de Crédito e Assistência Rural de Santa Catarina), hoje EPAGRI (Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina) na região de

**Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.12, n.1 p. 112-128, 2018
ISSN 1982-2537**



Concórdia, Santa Catarina. Os anos foram passando, Wilmar já trabalhava na ACARESC há cinco anos, tinha estabilidade na profissão, mas estava se sentindo limitado em virtude de seus ímpetos, pois havia muitas trocas de governo que conseqüentemente impactavam nas trocas de programas governamentais, e isso estava o deixando incomodado. Os princípios de extensão rural aprendidos na universidade não estavam sendo aplicados, a função estava fugindo daquilo que ele tinha estudado.

Embora Wilmar tivesse feito curso de Agronomia, sempre teve vontade de um dia empreender. A mãe de Wilmar, Dona Vanda, também era funcionária pública, professora aposentada, e percebendo que a situação estava um pouco complicada financeiramente, com 45 anos resolve abrir seu próprio negócio. A loja se chamava “Loja Vanda”, que iniciou um ano antes de Wilmar entrar no Curso de Agronomia. A loja foi montada em uma casa antiga que era dos pais de Dona Vanda em São João Batista -SC onde moravam na época. Todos os filhos de Dona Vanda faziam faculdade nesse período, mas tinham o compromisso de virem final de semana para ajudar a atender os clientes, inclusive porque abriam aos sábados.

Dentre todos os filhos, Wilmar foi o que criou um vínculo mais intenso com a loja, que foi evoluindo ao longo do tempo, deixando de ser a loja que tinha apenas duas bancadas de madeira para vender cortes de tecido. Sentindo que era o momento de mudar de rumo, Wilmar pede demissão da ACARESC em 1985, e volta a São João Batista, onde inicia um histórico de maior envolvimento com a loja. Tendo voltado para a casa de seus pais, Wilmar sente a necessidade de ajudar em casa, pois cada um de seus irmãos já estava encaminhado com suas profissões. Após sua volta, fica focado durante um ano em terminar a construção de uma loja nova no centro da cidade. Quando a obra é concluída, saem da casa dos pais de Vanda para o novo espaço que foi construído a partir dos recursos obtidos com a primeira loja. Wilmar ficou tocando a loja por um tempo para que fosse aprendendo os processos que seus pais faziam questão de ensinar.

Estando na loja nova, Wilmar reserva um espaço da própria loja da mãe para ele. Vai a São Paulo faz uma compra de calçados, e passa a vender no local aproveitando os clientes dela. Ficou um ano trabalhando junto com seus pais, onde paralelamente abre uma nova loja de confecções em Florianópolis, que se chamava “Estreitoca”. Nessa época Wilmar tocava sua loja juntamente com sua mãe e a Estreitoca. No ano seguinte, sai do local que compartilhava com a Loja Vanda, e abre uma loja de calçados na casa de seu tio Valcir (alugada), que com o passar do tempo acabou se tornando seu sócio, pois os anos eram de dificuldade, passou por crises em detrimento da inflação. Nesse período precisou recorrer ao banco, porque os juros que até então não chegavam a 1%, chegaram a 82%. Isso quebrou muitas empresas na época. As dívidas perduraram por 4 (quatro) anos, mas antes da crise Wilmar havia comprado 4 (quatro) propriedades, que colocou a venda, mas não conseguia vender. Então foi nesse período que o Banco do Brasil estava elegendo alguns terrenos para fazer uma sede e acabou selecionando o terreno de Wilmar, pela sua localização, o que foi um meio de solucionar as dívidas que possuía com o banco. Devido ao aumento da dívida o valor recebido pelo banco deu para pagar 50% da dívida, o restante Wilmar foi pagando aos poucos durante algum tempo.

Posteriormente veio a comprar o terreno do tio com quem tinha sociedade (Tio Valcir), localizado na cidade de Canelinha -SC. Sua mãe foi se afastando do negócio em São João Batista onde Wilmar administrava conjuntamente, passando a deixar toda a responsabilidade para ele. Dessa forma, Wilmar sente dificuldade em administrar a loja em Florianópolis devido à distância, o que o faz vender a Estreitoca. Com o valor da venda da loja, compra um terreno em Tijucas, cidade que apesar de não ter uma renda per capita expressiva, na visão de Wilmar tinha uma localização privilegiada (próxima a BR 101) e também tinha capacidade de crescimento.

3 A Moda e Romance em Tijucas – Uma nova etapa

Na cidade de Tijuca a loja de Wilmar inicia uma nova etapa. Primeiro passa a ter como nome fantasia Moda e Romance, que na percepção do proprietário é um nome mais comercial. Suas atividades iniciam no ano de 1993, comercializando roupas adulto e infantil (masculina e feminina) e acessórios em geral. Localizada no centro da cidade (Av. Bayer Filho, 1287), passa a conquistar clientes ao longo dos anos, cresce o número de vendas, e conseqüentemente seu faturamento vai aumentando. Mas com ele surgem alguns problemas de inadimplência. Por isso, são criadas estratégias de controle de cadastros, análise de crédito e atualização constante do cadastramento dos clientes. Com o passar dos anos Wilmar vai contratando novas funcionárias, coloca uma gerente para cuidar dos assuntos do cotidiano da loja, como coordenação das vendedoras, compra de estoque e atendimento aos clientes.

Apesar de ser uma pequena loja, Wilmar presava pela qualidade dos produtos e atendimento. Mantinham contato constantemente com seus fornecedores e clientes, principalmente porque outras lojas foram surgindo e essa relação era considerada primordial. Mas, o que o proprietário percebia é que os filhos, netos, sobrinhos dos clientes que compravam na loja há pelo menos 18 anos continuavam o ciclo de compras, que passava de geração em geração.

Entre 2011-2012 Wilmar começa a perceber o crescimento da cidade de Tijuca, a expansão do comércio, o aumento no número de lojas concorrentes e acredita ser o momento de criar uma nova estratégia. A Figura 1 (Anexo) apresenta os concorrentes da Moda e Romance na principal Avenida da cidade de Tijuca.

Algumas lojas já estavam ampliando o ambiente, melhorando o *design* interior, agregando novos produtos. Mas uma dificuldade presente na cidade é a ausência de estacionamento nos comércios e um local onde fosse possível fazer vários tipos de atividades do cotidiano em um único lugar, assim como em um *shopping*, o qual a cidade não possui até o presente momento.

Além dos problemas externos a Moda e Romance apresentava algumas dificuldades: falta de espaço para as vendedoras e clientes transitarem entre os setores de calçados e roupas adulto e infantil, poucos provadores, falta de espaço para segregação de itens na promoção e também para diferenciá-los da nova coleção, o local para fechamento das vendas era pequeno e em datas comemorativas ficava caótico, as roupas para jovens não eram apresentadas adequadamente, pois o foco era basicamente no vestuário masculino e feminino para adultos. Além disso, o ambiente era considerado simples para os produtos de marcas reconhecidas que comercializava. Isso deixava Wilmar incomodado quando seus representantes chegavam no local. Porém, seus fornecedores sempre foram muitos fiéis, principalmente por Wilmar prezar pelo pagamento de seus compromissos financeiros na data correta. No entanto, as relações de parceria com seus fornecedores poderiam ser melhoradas e ampliadas na visão do proprietário se encontrassem um ambiente mais requintado para oferecer aos clientes. O proprietário acredita que a solução para os seus problemas – insuficiência de espaço interno e externo, concorrentes – seja a construção de um Centro Comercial.

4 Centro Comercial Vila – O novo empreendimento de Wilmar

Wilmar começa a projetar seu novo empreendimento e para isso contrata um arquiteto e pede ajuda de sua irmã Vânia para auxiliar no *design* do local. O objetivo é que seus clientes percebam o ambiente como a “Extensão da casa de cada um”. O Centro Comercial Vila é projetado para ter dois pavimentos, nos quais as instalações da Moda e Romance serão divididas em departamentos, onde Wilmar pretende realizar a venda de calçados, roupas e acessórios. Além disso, o prédio contará com 10 (dez) salas comerciais agregadas ao departamento, objetivando inserir negócios paralelos e também uma cafeteria.



Em uma conversa com sua irmã Vânia sobre o empreendimento, ela questiona Wilmar sobre suas pretensões em relação ao Centro Comercial:

- Wilmar, eu entendo que você queira dar mais conforto a seus clientes, mas me diz uma coisa, essas salas comerciais tem o objetivo de captar os clientes dos outros estabelecimentos? – Diz em tom de afirmação.
- Bom, essa é umas das formas de eu dar ao meu cliente a oportunidade de estar em um lugar só, podendo atender a várias necessidades em virtude dos departamentos. Mas, claro que isso também é meu objetivo, além de eu ganhar com o aluguel das salas comerciais. – Afirma Wilmar.
- E a cafeteria? – Questiona Vânia.
- O objetivo é que ela seja um chamariz para os clientes da Moda e Romance, seja para quem for no café depois dar uma passada para visitar a loja, ou então, fazer compras na Moda e Romance e depois ser instigado pelo cheirinho de café no ambiente.

As obras iniciam em 2011 em um período que a economia no Brasil estava estabilizada. Na ocasião o novo empreendimento começou a repercutir tanto que chamou a atenção do Prefeito da cidade, que foi visitar a obra juntamente com os secretários municipais, vereadores e membros do conselho municipal de indústria e comércio local. O proprietário chegou a apresentar a planta da obra para mostrar a grandiosidade do projeto que se aproximava dos 6 mil m² de área construída. A previsão para conclusão da obra era aproximadamente dentro de um ano. No entanto, em 2012 o Brasil começou a passar por uma crise que dificultou o andamento da obra, pois as vendas começaram a diminuir, as pessoas estavam mais receosas para comprar, principalmente os produtos os quais eram comercializados na loja. Essa situação fez com que a construção do Centro Comercial perdurasse por mais algum tempo, e isso já estava deixando Wilmar inquieto, pois ele não esperava por essa adversidade. A expectativa é que as obras fossem concluídas dentro do período de um ano, que logo que o empreendimento fosse aberto a Moda e Romance tivesse um aumento do faturamento de no mínimo de 40% no primeiro mês.

Embora as adversidades tivessem atrapalhado um pouco, e as pessoas perguntassem para Wilmar frequentemente quando ia ser inaugurado o empreendimento, ele não desanimava. A construção do espaço físico totalizou um valor de 6 milhões de reais, inteiramente advindos de recursos próprios. Somente o estoque de produtos precisou de recursos externos (banco) para complementar e preencher espaços que haviam ficado na loja devido a sua extensão. A gerente da loja, Juciane, não poupou esforços juntos as vendedoras para que dia 17 de setembro de 2015 o Centro Comercial pudesse ser aberto aos clientes. Somente a cafeteria ainda não estava em funcionamento. O Centro Comercial é inaugurado com divulgação na mídia local, *sites* e jornais (Figura 3, Anexo). Wilmar participa de várias entrevistas no dia da inauguração, os comentários repercutem na cidade durante os dias seguintes.

Mas nem tudo são flores, os dias vão passando, Wilmar começa a perceber a loja pouco movimentada, as vendedoras ociosas paradas esperando os clientes para comprar, e isso estava o deixando preocupado. Wilmar então instiga a gerente e as vendedoras a perguntarem durante a visita dos clientes ao local “o que estavam achando do novo ambiente”. Mas, ele também acaba fazendo isso, para acompanhar. Então em um dado momento entra uma cliente, e Wilmar pergunta:

- Bom dia, tudo bem? Como é seu nome, por favor? – Diz Wilmar
- Meu nome é Jessica, estou bem e o senhor? – Diz Jessica
- Estou bem. Gostaria que você me dissesse o que está achando do novo ambiente. – Diz Wilmar em tom de ansiedade.



- Olha, estou achando tudo lindo, muito chique. Tantas luzes, tem até escada rolante, mas agora está tudo muito sofisticado, fico até com vergonha de vir assim desarrumada. – Diz Jessica.
- Você ouviu muitos comentários durante essa semana sobre o Centro Comercial? – Pergunta Wilmar meio receoso.
- Sim, está tudo mundo comentando. O pessoal está dizendo que agora os preços vão aumentar, porque agora vamos pagar pelo ambiente que estamos. Mas, alguns estão bem contentes porque agora vão ter um lugar para irem aos finais de semana. Vai abrir até tarde né? Será como se fosse o Shopping de Tijucas.
- Bom saber sobre os comentários na cidade. Porém, a loja continuará sendo aberta em horário comercial, sem fechar para o almoço. Eu agradeço as suas colocações. – Diz Wilmar.
- Eu que agradeço por me ouvir, tenha um bom dia.

Wilmar começa a ficar descontente com a situação, pois as vendas não estavam indo bem, os clientes pareciam assustados como o novo ambiente. Ele sentia que o novo empreendimento tirou o foco da Moda e Romance, e além disso os clientes não entendiam que os preços não seriam aumentados, nem que o horário de atendimento continuaria o mesmo. O proprietário começa a viver um dilema, e se questiona o tempo todo.

5 Dilema

Wilmar embora tenha ficado empolgado com a ideia de diferenciar a Moda e Romance dos demais concorrentes para conquistar novos clientes, após a inauguração do Centro Comercial já não tinha mais certeza se a expansão foi uma boa estratégia. A loja da Moda e Romance foi dividida em setores: roupas adulto e infantil; cama, mesa e banho e, calçados, o qual passou a se chamar “Courolam”. O objetivo era melhor atender seus clientes, com vendedoras treinadas para cada ambiente. Além disso, a ideia de estar dentro de um centro comercial era agregar facilidades como: estacionamento amplo, cafeteria, variedade de loja em diferentes segmentos, o que poderia ser um chamariz para os clientes.

Tudo foi pensando para dar aos clientes um novo ambiente, com *design* inovador e outras opções de compras. No entanto, as expectativas de Wilmar pareciam não ter sido atendidas. As dúvidas não abandonam o pensamento do proprietário, que começa a se questionar: Onde foi que eu errei? Será que deveria ter continuado com a loja antiga? Por que meus clientes não enxergam a Moda e Romance como aquela loja que está na cidade há 20 anos? O que faltou? E meus concorrentes como vão reagir? Como aumentar o volume de vendas? E o centro comercial não agregou valor aos clientes?

O que fazer? - Questionava-se Wilmar: Esperar os clientes reagirem e acreditar na recuperação do potencial da Moda e Romance, ou traçar estratégias de melhoria do desempenho de vendas para obter o aumento do faturamento desejado no início do processo?

NOTAS DE ENSINO

1 Objetivos Educacionais e Utilização Recomendada

Este caso tem por objetivo promover a aprendizagem sobre temas relacionados ao perfil empreendedor, sobre análise de ambientes (análise SWOT e ANSOFF) e estratégias para acelerar e maximizar o retorno do capital investido. Ele é indicado para ser usado em cursos de graduação em Administração ou cursos superiores de tecnologia da área de gestão. Pode também ser aplicado em especializações e MBA's. O caso pode ser trabalhado em disciplinas que tenham como conteúdo o empreendedorismo e a gestão estratégica de negócios.

Para a aplicação do caso, sugere-se que seja feita a leitura do caso pelos participantes com antecedência, como atividade extraclasse. É importante também que o professor se certifique que os conteúdos abordados no caso já sejam de conhecimento dos acadêmicos e/ou já foram abordados na disciplina. É importante que os participantes tenham conhecimento prévio do conteúdo para um melhor aproveitamento da dinâmica.

Para a aplicação do caso, recomendam-se as seguintes etapas e tempo:

Quadro 1 – Etapas para aplicação do Caso para Ensino

Tempo	Atividade
20m	Discussão inicial do caso para destacar as partes mais importantes. O Professor deve relembrar rapidamente a teoria associada e orientar os acadêmicos para que a dinâmica ocorra corretamente.
60m	Dividir a turma em grupos de até 5 integrantes e responder às questões.
60m	Discutir as respostas com o grande grupo. Cada grupo apresenta sua resposta para cada uma das perguntas.
20m	O professor faz o fechamento, lembrando que não há resposta correta e faz novamente a relação com a teoria.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

É importante lembrar que esta é uma sugestão e que cada professor deverá analisar a realidade de sua turma para a aplicação do caso. Se o material não for lido com antecedência, o tempo proposto não será suficiente. Pode-se também optar por aplicar apenas uma ou duas das questões, dependendo da disponibilidade de tempo. Ainda, dependerá da iniciativa do professor em sugerir outras questões para a análise deste caso.

2 Fontes de Dados

As informações contidas neste caso para ensino foram obtidas através de fontes de dados primárias e secundárias. Os dados primários foram obtidos por meio de uma entrevista com o proprietário do empreendimento e os dados secundários foram obtidos por intermédio do site do empreendimento.

3 Questões para Discussão

- 1) Levando em consideração o Caso apresentado, você acredita que Wilmar tenha empreendido por oportunidade ou necessidade? Mediante a escolha realizada selecione alguns trechos que confirmam a alternativa escolhida. Analise a partir de um modelo teórico as características do comportamento empreendedor que venham a ser identificadas no perfil de Wilmar.



- 2) Faça uma análise SWOT cruzada para a loja Moda e Romance. Na sequência, faça a avaliação estratégica (análise cruzada) e discuta em qual(is) situação(ões) (quadrante) a empresa está situada.
- 3) E a partir disso, estabeleça estratégias que possam ser adotadas por Wilmar para aumentar o volume de vendas e obter um retorno mais rápido para o investimento que fez no Centro Comercial Vila.

4 Análise do Caso e Conexão com a Literatura

4.1 Empreendedor por necessidade ou por oportunidade

Quando falamos da motivação em abrir um novo negócio, esta pode ser por necessidade ou por oportunidade. De acordo com o GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*, o empreendedorismo por necessidade acontece quando o empreendedor não possui alternativa de emprego e abre o negócio com o objetivo de gerar renda e sustento para a família. Já o empreendedor por oportunidade é aquele que identificou uma possibilidade no mercado, um novo nicho, e abre o seu negócio mesmo possuindo alternativas de emprego. (MACEDO et al., 2014, p.32). O empreendedorismo por necessidade tende a diminuir quando a oferta de emprego é maior. Já os empreendedores por oportunidade são aqueles que possuem maior chance de sucesso e que impactam no crescimento econômico do país. Porém, independente da motivação, há indícios de que se houver investimento em capacitação, os empreendedores por necessidade poderão gerar resultados positivos e transformar o seu negócio em oportunidade (PORTAL BRASIL, 2017).

Inicialmente quando Wilmar empreendeu, abriu seu negócio por necessidade, visto que havia saído da empresa a qual trabalhou durante alguns anos e precisava ajudar sua família que veio a acolhê-lo naquele momento. Porém, ao longo dos anos, Wilmar foi conhecendo melhor o mercado que atuava e foi percebendo as oportunidades e necessidades do segmento, passando a empreender por oportunidade. Considerando que Wilmar empreendeu em uma cidade pequena, subentende-se que, os negócios de Wilmar vieram a impactar no desenvolvimento da cidade, passando a gerar emprego e renda para a população.

4.2 Comportamento e características empreendedoras

Desde que se fala em empreendedorismo, há de certa forma alguma característica associada ao empreendedor. Por exemplo, Schumpeter, já em 1950, apresentava como principal característica do empreendedor, a capacidade de ser inovador. Para compreender melhor as características associadas aos empreendedores, é apresentado a seguir (Quadro 2), as competências empreendedoras a partir do modelo de Cooley (1990,1991). Essas competências são divididas em dez e subsidiadas por três conjuntos, sendo eles: Conjunto de Realização; Conjunto de planejamento; e Conjunto de Poder.

Quadro 2 – Competências Empreendedoras

Conjunto de Realização	Associação com o personagem Wilmar
Busca de oportunidades e iniciativa: <ul style="list-style-type: none">✓ Faz as coisas antes de solicitado ou, antes de forçado pelas circunstâncias;✓ Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços;✓ Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.	Durante sua trajetória Wilmar sempre buscou novas oportunidades, teve iniciativa e aproveitou oportunidades fora do comum. Ex: Demissão do emprego e utilização do espaço de sua Mãe Dona Vanda para vender Calçados.



Correr riscos calculados: <ul style="list-style-type: none">✓ Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente;✓ Age para reduzir ou controlar os resultados;✓ Coloca-se em situações que implicam desafios moderados.	Wilmar sempre pareceu agir pela sua “intuição” e não parece medir os riscos, o que desencadeou alguns problemas. Ex: Inexistência de Plano de Negócios (não alcançou o volume de vendas pretendido no novo empreendimento).
Exigência de qualidade e eficiência: <ul style="list-style-type: none">✓ Encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato;✓ Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência;✓ Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda padrões de qualidade previamente combinados.	Busca qualidade, porém não se assegura que o trabalho seja terminado a tempo. Ex: Obra do Centro Comercial Vila.
Persistência: <ul style="list-style-type: none">✓ Age diante de um obstáculo;✓ Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo;✓ Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e objetivos.	Wilmar sempre mostrou ser persistente. Agiu mediante desafios para iniciar e manter seus negócios. Ex: Superou dificuldades financeiras (dívida com o banco) e atraso das obras do Centro Comercial Vila.
Comprometimento: <ul style="list-style-type: none">✓ Faz um sacrifício pessoal ou despense um esforço extraordinário para complementar uma tarefa;✓ Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho;✓ Esforça-se para se manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.	Dentre essas características, a que Wilmar mais detém é o esforço para manter seus clientes satisfeitos, colocando isso acima do retorno do lucro a curto prazo.
Conjunto de Planejamento	
Busca de informações: <ul style="list-style-type: none">✓ Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes;✓ Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço;✓ Consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.	Associação com o personagem Wilmar Busca conversar com os clientes para saber se estão satisfeitos, procura ter bons fornecedores e estar com seus débitos em dia. Não parece ter pretensão de como fabricar um produto, somente trabalhar na prestação de serviços. Busca informações com seus familiares (principalmente sua irmã). Não procura especialistas para assessoria.
Estabelecimento de metas: <ul style="list-style-type: none">✓ Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal;✓ Define metas em longo prazo, claras e específicas;✓ Estabelece metas em curto prazo, mensuráveis;	Suas metas não parecem bem claras, mas demonstram ser realizadas por significado pessoal. Tenta estabelecer metas a curto prazo, porém não tem um planejamento concreto ou uma análise de rentabilidade, bem como prazo do investimento. Tem paixão pelo que faz, o que muitas vezes “cega” sua capacidade de realização racional.
Planejamento de monitoramento sistemático: <ul style="list-style-type: none">✓ Planeja dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos;✓ Constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais;✓ Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.	Não parece ter planejamento estratégico, com definições de prazos e considerando os resultados financeiros. Porém, demonstra poupar seus recursos (ter reserva), visto que investiu 15 milhões, sendo a maior parte em recursos próprios na construção do Centro Comercial Vila.
Conjunto de poder	
Associação com o personagem Wilmar	



Persuasão e rede de contatos: <ul style="list-style-type: none">✓ Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros;✓ Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos;✓ Age para desenvolver e manter relações comerciais.	Dentro dessas características Wilmar não está incluído.
Independência e autoconfiança: <ul style="list-style-type: none">✓ Busca autonomia em relação as normas e controles de outros;✓ Mantem seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores;✓ Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.	Embora Wilmar pensasse sempre em sua família e no seu bem-estar, sempre tomou suas decisões de forma independente. Além disso, sempre manteve seu ponto de vista, mesmo em meio a resultados desanimadores. Sempre demonstrou confiança em suas empreitadas.

Fonte: Cooley (1990 apud LENZI, 2008, p. 47).

Este modelo é utilizado atualmente pelo PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento e também pelo SEBRAE (Serviço de Apoio à Pequena Empresa e EMPRETEC (Programa para Empresários e Futuros Empreendedores).

Pode-se enfatizar também, que dentre os estudos do comportamento do empreendedor McClelland (1971) foi um dos autores que mais se destacou, porém apesar de suas pesquisas terem sido restritas a alguns segmentos econômicos, a sua validade é significativa do ponto de vista de preparação de empreendedores no aspecto comportamental. Sua teoria, que é fundamentada na psicologia motivacional, é direcionada por três necessidades básicas: a primeira refere-se à necessidade de realização, na qual o empreendedor deve pôr em prova seus limites para mensurar suas realizações pessoais. A segunda é a necessidade de afiliação, ou seja, a preocupação em estabelecer, manter ou restabelecer relações emocionais com outros indivíduos. E, por último, a terceira faz menção à necessidade de poder, caracterizada pela preocupação de exercer autoridade sobre outras pessoas (VENTURI, 2003).

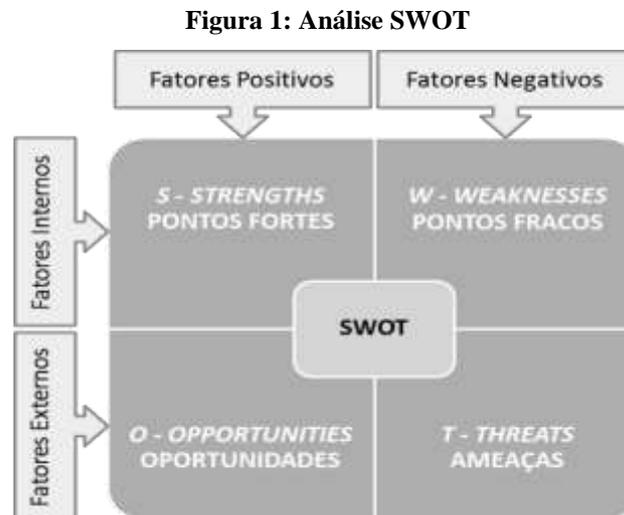
Segundo Veit e Gonçalves Filho (2007), uma grande parcela de estudos científicos procurou identificar comportamentos, ações e atitudes que diferenciam o indivíduo empreendedor dos demais seres humanos, estruturando características pessoais de sucesso que norteiam aqueles que desejam trabalhar por conta própria. Schmidt e Bohnenberger (2009), em seu estudo, apresentaram uma compilação de características atitudinais dos empreendedores, que foram levantadas na literatura sobre o tema. Eles conseguiram identificar oito principais características: auto eficaz, assume riscos calculados, planejador, detecta oportunidades, persistente, sociável, inovador e líder. Além dessas particularidades, Dornelas (2012) complementa com as seguintes: são visionários, sabem tomar decisões, fazem a diferença, são dinâmicos e determinados, são otimistas e apaixonados pelo que fazem, são independentes, são bem relacionados (possuem *networking*), criam valor para a sociedade.

Wilmar nasceu em uma família simples, mas desde cedo já possuía algumas características empreendedoras. Ao longo dos anos, com os estudos, foi se desenvolvendo. Com a prática do dia-a-dia, adquiriu experiência. o que lhe rendeu um perfil empreendedor. Isso lhe rendeu um perfil empreendedor com diversas das características descritas.

4.3 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta que se propõem a analisar o ambiente no qual a empresa está situada, força a empresa a entender o seu ambiente interno e se confrontar com o ambiente externo tendo o objetivo de gerar informações para deixar a empresa mais consciente das possibilidades futuras (NOGUEIRA, 2014). É, conforme Parente (2003, p. 364), “um método de análise de mercado que as empresas utilizam para identificar pontos fortes (*Strength*), pontos fracos (*Weakness*), oportunidades (*Opportunity*) e ameaças (*Threat*)”.

Nesta análise, em resumo, analisam-se os aspectos positivos e negativos tanto do ambiente interno como do ambiente externo. No ambiente interno, são denominados pontos fortes e pontos fracos. No ambiente externo, chamam-se oportunidades e ameaças, conforme Figura 1.



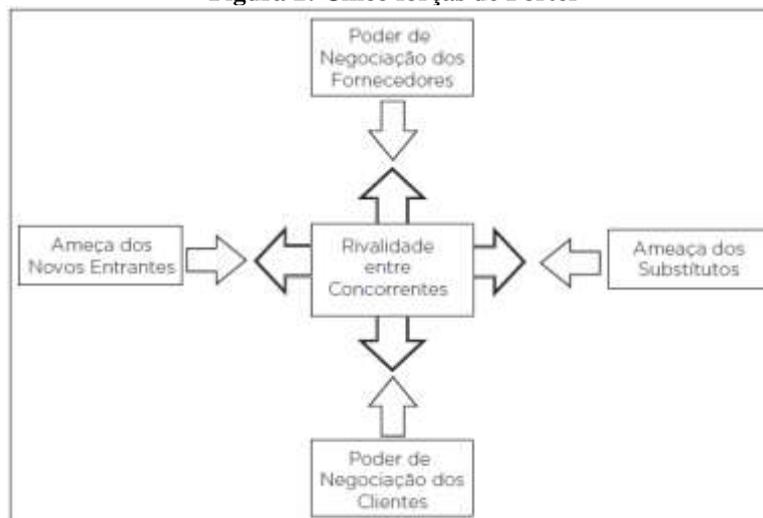
Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

Diversos são os fatores positivos e negativos que podem influenciar na gestão de um empreendimento. No ambiente externo, de acordo com Lobato *et al.* (2009), precisamos analisar o ambiente geral e o ambiente setorial. O ambiente geral é formado por elementos que constituem a vida em sociedade e que podem afetar as organizações direta ou indiretamente. Os quatro principais elementos do ambiente geral são o ambiente demográfico, sociopolítico, tecnológico e econômico. O ambiente geral e seus elementos pode ser detalhado da seguinte maneira:

- Ambiente demográfico: inclui o tamanho e a taxa de crescimento de uma população; a faixa etária da população; a etnia; a distribuição de renda.
- Ambiente econômico: considera a evolução dos índices de preços; as taxas de juros; o PIB; níveis de emprego e renda do país; internacionalização da economia.
- Ambiente sociopolítico: analisa traços culturais da população; hábitos e diversidade cultural; leis trabalhistas; leis tributárias; leis de defesa da concorrência.
- Ambiente tecnológico: avalia investimentos e incentivos em P&D (pesquisa e desenvolvimento); aplicação de conhecimento e capacidade de geração de inovações.

Já o ambiente setorial é o ambiente de negócios no qual a empresa atua, e que pode ser analisado através do modelo das cinco forças competitivas (Figura 2) de Porter (LOBATO *et al.*, 2009).

Figura 2: Cinco forças de Porter



Fonte: Nogueira, Crispim (2011, p. 131).

Estas cinco forças são explicadas da seguinte maneira por Nogueira e Crispim (2011):

1. Ameaça de novos entrantes: os novos entrantes têm o desejo de conquistar uma fatia do mercado o que pressiona os custos, os preços e as taxas de investimento das empresas já estabelecidas, uma vez que elas irão procurar maneiras de não perder o mercado já conquistado.
2. Poder de negociação dos fornecedores: os fornecedores podem querer maior lucratividade e para isso, cobram preços mais elevados, limitam a qualidade dos produtos e serviços ou transferem parte dos custos. O poder de negociação deles é ainda maior quando vendem produtos/serviços para os quais não há substitutos.
3. Poder de negociação dos compradores: Os clientes procuram sempre pelo melhor produto/serviço, em qualidade e preço. Eles possuem um alto poder de negociação quando fazem grandes compras e quando a venda do produto não é muito elevada.
4. Ameaça de substitutos: produtos/serviços substitutos são uma ameaça principalmente se ele tiver um melhor custo-benefício.
5. Rivalidade entre concorrentes: a alta concorrência limita a rentabilidade das empresas, principalmente se ela for numerosa e com empresas de grande porte e poder no mercado.

Já na análise do ambiente interno, Lobato *et al.* (2009) indicam que deve ser realizado um diagnóstico das forças e fraquezas, em relação aos recursos, competências e capacidades essenciais da organização. Os autores ainda explicam que “a força, ou ponto forte, é uma característica interna da organização que facilita o exercício de sua missão e o alcance de seus objetivos. A fraqueza, ou ponto fraco, é uma deficiência interna, capaz de prejudicar o exercício da missão e o alcance dos objetivos da organização” (LOBATO *et al.*, 2009, p. 59).

A partir do entendimento desses conceitos, as características propostas no Quadro 3 devem ser observadas ao se elaborar a Matriz SWOT:

Quadro 3: Exemplos de fatores positivos e negativos na análise externa e interna.

OPORTUNIDADE	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças de hábito do consumidor; • Surgimento de novos mercados; • Diversificação do mercado; • Queda de barreiras comerciais; • Desenvolvimento de novas tecnologias; • Mudanças na regulamentação; • Surgimento de novos canais de distribuição. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças de hábito do consumidor; • Entrada de novos concorrentes; • Elevação na venda de produtos substitutos; • Desenvolvimento de novas tecnologias e obsolescência; • Mudanças na regulamentação; • Volatilidade cambial; • Barreiras tarifárias e não tarifárias; • Crescimento do poder de barganha do consumidor e fornecedor; • Mudanças demográficas.
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> • Competências básicas em áreas-chave • Recursos financeiros os adequados; • Imagem de mercado; • Acesso a economia de escala; • Posicionamento competitivo que inibe a entrada de novos competidores; • Tecnologia patenteada; • Vantagens em custos; • Campanhas publicitárias vencedoras; • Habilidade em inovação; • Gerência experiente; • Capacidade de produção superior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de foco no negócio; • Instalações obsoletas; • Ausência de competências básicas; • Problemas operacionais internos; • Atrasos na tecnologia; • Linha de produtos obsoleta; • Rede de distribuição limitada; • Habilidade de comercialização baixa; • Falta de acesso a recursos financeiros; • Altos custos unitários.

Fonte: Adaptado de Lobato *et al.* (2009, p. 61-62).

Após proceder com o levantamento dos fatores que compõem a matriz SWOT é necessário, conforme sugerem Lobato *et al.* (2009), realizar uma avaliação estratégica da empresa, que se trata de fazer a inter-relação entre as ameaças, oportunidades, forças e fraquezas. Esse cruzamento de quadrantes (Quadro 4) sinaliza a situação da empresa e auxilia estabelecimento e implementação de estratégias para o negócio.

Quadro 4: Avaliação estratégica

	Oportunidades	Ameaças
Forças	1. Alavancagem da capacidade ofensiva	2. Capacidades defensivas
Fraquezas	3. Restrições ou debilidades	4. Crise ou vulnerabilidade

Fonte: Lobato *et al.* (2009, p. 62).

O quadrante 1 (Forças x Oportunidades) é chamado de **alavancagem da estratégia ofensiva** e representa a capacidade que uma organização possui de aproveitar as oportunidades identificadas. No quadrante 2 (Força X Ameaça), intitulado de **capacidades defensivas**, tem-se uma organização que possui forças para barrar as ameaças externas. No quadrante 3 (Fraqueza X Oportunidade), chamado de **restrições ou debilidades**, a empresa possui inúmeras fraquezas que dificultam ou impedem de aproveitar as oportunidades do ambiente externo. E por fim, o quadrante 4 (Fraquezas X Ameaças), denominado de **crise ou vulnerabilidade**, representa as empresas que possuem fraquezas e não conseguem lidar com as ameaças, podendo sinalizar uma fase de declínio (LOBATO *et al.*, 2009).

A partir da teoria apresentada, pode-se analisar o negócio de Wilmar da seguinte maneira (Quadro 5):

Quadro 5: Exemplos de fatores positivos e negativos na análise externa e interna.

OPORTUNIDADE	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Localização privilegiada, dentro do Centro Comercial. • Fácil acesso e estacionamento amplo. • Bom relacionamento com fornecedores e marcas parceiras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de novos concorrentes, devido ao crescimento da cidade. • Crise econômica, diminuindo a renda per capita e a quantidade de vendas de produtos supérfluos. • Produtos substitutos, pois não possui marca própria.
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> • Renovação do ambiente da loja. • Divisão da loja em setores. • Design inovador e qualidade dos produtos/serviços. • Identidade da loja (conhecida no mercado há mais de 20 anos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Horário de funcionamento do Centro Comercial e da Loja. • Falta de planejamento (plano de marketing, plano de negócios). • Os clientes tinham a percepção de uma loja muito luxuosa no novo endereço, e achavam que os preços seriam mais altos.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

Ao realizar a análise cruzada, percebe-se que o negócio de Wilmar possui processos posicionados nos quatro quadrantes. Ele necessita estabelecer estratégias para se posicionar mais em ações ofensivas, para melhor aproveitar as oportunidades do ambiente.

4.4 As estratégias para atrair clientes, alavancar as vendas e maximizar o retorno dos investimentos

Para que Wilmar consiga alcançar o resultado desejado, um investimento na área de marketing é indispensável, pois esta é uma ferramenta gerencial que o permitirá direcionar os recursos da empresa de forma mais assertiva em direção ao lucro, uma vez que ela permite conhecer e satisfazer de forma mais específica as necessidades dos consumidores. Skacel (1992) define marketing como o meio para fazer com que mais consumidores usem os serviços ou comprem os produtos de uma empresa, é uma ferramenta para que mais necessidades sejam satisfeitas com mais frequência. Dessa forma, as atividades ligadas ao marketing estão relacionadas a melhoria contínua e adição de valor aos produtos/serviços, oferecendo sempre novidades e diferenciais em relação à concorrência para manter e conquistar novos clientes.

Nesse sentido, a ferramenta de marketing é muito útil para alavancar as vendas e aumentar o faturamento das empresas, dado que marketing é também “a geração de lucro através do gerenciamento dos recursos e atividades que determinarão e satisfarão as necessidades e desejos das pessoas que compram produtos e serviços” (SKACEL, p. 9, 1992). Wilmar precisa conseguir o retorno do seu investimento de uma maneira mais rápida, pois as coisas não andaram do jeito que ele queria. Ele precisa alavancar as vendas, trazer mais consumidores para dentro do Centro Comercial, mais cliente para a sua loja. Estas são as suas metas. Para que ele alcance as metas, é necessário estabelecer as estratégias. Kotler e Keller (2013) definem a estratégia como o plano de ação para alcançar as metas. A literatura apresenta inúmeros tipos de estratégias, das quais certamente Wilmar poderá tirar proveito para alavancar o seu negócio.

Porter (2004) nos apresenta três estratégias genéricas. São elas:

- **Liderança total em custo:** são as empresas que trabalham com os menores custos de produção e distribuição, e dessa forma podem praticar preços abaixo da concorrência e conquistar maior participação no mercado.
- **Diferenciação:** são as empresas que procuram alcançar desempenho superior e oferecer diferenciais aos clientes em relação a concorrência.
- **Foco:** são empresas que se concentram em segmentos específicos do mercado, conhecendo os a fundo o que permite a liderança no mercado.

Entre outras estratégias apresentadas, temos ainda as propostas por Limeira (2003):

- **Diferenciação por serviços agregados:** quando não há possibilidade de ofertar produtos/serviços diferenciados, ou quando o negócio está estabelecido em mercados maduros, a oferta de serviços agregados é uma estratégia que pode reter e atrair novos clientes.
- **Diferenciação por imagem:** tornar a imagem da marca diferenciada e valorizada pelos clientes pode ser um grande diferencial de competitividade.

Wilmar poderá trabalhar com estratégias por serviços agregados, uma vez que sua loja se encontra localizada dentro do Centro Comercial, o que facilita acrescentar serviços para alavancar as vendas. Wilmar poderia, dentro do Centro Comercial, por exemplo, explorar atrações artísticas, culturais e de lazer para públicos de várias idades, visto que a cidade possui poucas opções para a população. Poderia investir em novas opções de alimentação dentro do Centro Comercial, estabelecendo parcerias. É fundamental reconsiderar o horário de atendimento, para que o público da região tenha uma opção em horário diferenciado. É importante Wilmar rever a imagem da marca, pois os clientes perderam um pouco a percepção de identidade com a Moda e Romance, a qual era muito forte na praça antiga.

Outra maneira de compreender o mercado e gerar estratégias é através do modelo de Ansoff, também denominado de matriz produto *versus* mercado. Esse modelo estabelece 4 tipos de estratégias conforme Quadro 6:

Quadro 6: Matriz de Ansoff

Mercado/Produto	Existente	Novo
Existente	1. Penetração de mercado	2. Desenvolvimento de mercado
Novo	3. Desenvolvimento de produto	4. Diversificação

Fonte: Lobato *et al.* (2009, p. 64).

Analisando-se o mercado e o produto (se são novos ou existentes) e realizando um cruzamento entre essas informações, Ansoff propõe o estabelecimento de quatro tipos de estratégias, sendo elas:

1. **Estratégia de penetração de mercado:** trabalha-se com produtos já existentes e almeja-se a obtenção de *market share*. Alguns exemplos de estratégias a serem adotadas são ganhos de escala para diminuição de custos; investimentos em propaganda; estratégias agressivas para captação de novos clientes/revendedores.
2. **Estratégia de desenvolvimento de mercado:** pode ser feito através de crescimento em novos mercados ou através de produtos já existentes, sendo que essas estratégias podem ser viabilizadas com recursos próprios ou através de aquisições e fusões.
3. **Estratégia de desenvolvimento de produto:** recomendam investimentos em pesquisa e desenvolvimento para criação de novos produtos diferenciados e que atendam às necessidades e desejos do mercado já existente.



4. **Estratégia de diversificação:** são orientadas a produtos e mercados inexplorados, dependem muito do valor da marca e da habilidade da empresa em gerenciar sua atuação em mercados distintos.

Partindo das estratégias propostas pela matriz de Ansoff, Wilmar poderia estabelecer estratégias de penetração no mercado, uma vez que seu produto e seu mercado já existem. A partir da análise SWOT realizada, percebe-se que investimentos em propaganda e outras estratégias de captação de clientes ajudariam a alavancar as vendas e permitir um retorno mais rápido do investimento.

Kotler e Keller (2013) também apresentam estratégias de acordo com o ciclo de vida do produto. Para o estágio de introdução, que é o mais difícil de todas, uma vez que este é o período em que se deve conquistar os consumidores, e normalmente não há lucros. Portanto, para se conquistar o público, as estratégias devem estar voltadas para informar os potenciais consumidores, induzir a experimentação e garantir a distribuição. Também é importante que nessa fase o empreendedor tenha visão do mercado, persistência, seja inovador e tenha responsabilidade financeira.

Já no estágio de crescimento, as empresas devem investir em qualidade, no aperfeiçoamento do produto/serviço, na oferta de novos produtos/serviços, na diminuição de preços (promoções), na entrada em novos segmentos de mercado e se voltar para uma comunicação que visa a fidelização. Dessa forma a empresa conseguirá alcançar mais clientes, realizar mais vendas e obter mais lucros. O Centro Comercial Vila, no qual está localizada a loja Moda e Romance, se encontra no estágio de crescimento, portanto, é importante Wilmar analisar a viabilidade de ofertar novos produtos e serviços, talvez investir em uma marca própria. Ele precisa rever a comunicação com os seus clientes, pois além de conquistar novos clientes, é necessário que ele consiga trazer os antigos clientes para a nova loja, e inteirá-los que o ambiente mudou, mas os produtos e os preços continuam os mesmos.

Para o estágio de maturidade, os autores indicam a expansão do mercado, nesse caso a empresa deverá ingressar em novos segmentos. A segunda estratégia indicada é a modificação do produto/serviço, para convencer os clientes a usarem o produto/serviço mais vezes, ou em diferentes ocasiões, ou de novas maneiras. E a última estratégia para este estágio é a modificação do programa de marketing, ou seja, modificando o preço, a praça e/ou a comunicação. Por fim, no estágio de declínio, as estratégias indicadas são o rejuvenescimento dos produtos/serviços através de adição de valor, reduzir os custos do negócio e manter as vendas ou, por último, abandonar o produto/serviço (KOTLER, KELLER, 2013).

Referências

CASEMIRO, I. P.; ARAÚJO, T. S. Produção científica brasileira sobre perfil empreendedor no período de 2010-2015. **Iniciação – Revista de Iniciação científica, Tecnológica e Artística**, v. 5, n. 5, p. 69-79, mar. 2016.

CAMPOS, L. M. F. **Administração estratégica:** planejamento, ferramentas e implantação. Curitiba: Intersaberes, 2016.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GOOGLE MAPS. Disponível em: <https://www.google.com.br/maps/place/Av.+Bayer+Filho,+Tijucas+-+SC/@-27.2448085,-48.6428497,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x94d8abd9b47ed691:0x4b5a37b4cca29983!8m2!3d-27.2448085!4d-48.640661>>. Acesso em: 01.maio.2017.

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.12, n.1 p. 112-128, 2018
ISSN 1982-2537

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos.** São Paulo: Pearson, 2013.

LENZI, F. C. Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo - USP, 2008.

LOBATO, D. M.; MOYSÉS FILHO, J.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. **Estratégia de empresas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MACEDO, M. M. et al. **Empreendedorismo no Brasil: 2015.** Curitiba: IBQP, 2014.

NOGUEIRA, C. S. **Planejamento estratégico.** São Paulo: Pearson, 2014.

NOGUEIRA, M. A.; CRISPIM, S.F. A Telefonía Móvel Celular na Cidade de São Paulo: uma descrição de sua indústria sob a ótica das forças competitivas de Michael Porter. **Revista FAE**, v. 14, n. 2, p. 130-147, jul./dez. 2011.

PARENTE, J. G. O sistema de informação de marketing e a pesquisa de marketing. In: DIAS, S. R. (Coord.). **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003.

PORTAL BRASIL. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/opportunidade-e-necessidade>>. Acesso em: 27.abr.2017.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PSILLAKIS, H. M. Estratégias mercadológicas. In: DIAS, S. R. (Coord.). **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13 n. 3, jul/ago. 2009.

SKACEL, R. K. **Plano de marketing: como prepará-lo, o que deve conter.** São Paulo: Nobel, 1992.

VEIT, M. R.; GONÇALVES FILHO, C. Mensuração do perfil do potencial empreendedor e seu impacto no desempenho das pequenas empresas. In: Encontro Anual da Associação de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

VENTURI, J. L. **Estudo das características empreendedoras dos proprietários de restaurantes na cidade de Itapema, conforme a abordagem de David McClelland.** 2003. 113 f. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) – Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2003.