

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

DAYSEANNE MIRELLY VASCONCELOS SILVA

A VISÃO DOS EMPRESÁRIOS DO SETOR ATACADISTA DE CALÇADOS
SOBRE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS, FORÇAS E FRAQUEZAS NA
REGIÃO DOS GUARARAPES EM CARUARU – PE.

CARUARU
2018

DAYSEANNE MIRELLY VASCONCELOS SILVA

A VISÃO DOS EMPRESÁRIOS DO SETOR ATACADISTA DE CALÇADOS
SOBRE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS, FORÇAS E FRAQUEZAS NA
REGIÃO DOS GUARARAPES EM CARUARU – PE.

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. Me. Luiz Sebastião.

CARUARU
2018

S586v Silva, Dayseanne Mirelly Vasconcelos.
A visão dos empresários do setor atacadista de calçados sobre oportunidades e ameaças, forças e fraquezas na região dos guararapes em Caruaru – PE. / Dayseanne Mirelly Vasconcelos Silva. – 2018.
64f. ; il. : 30 cm.

Orientador: Luiz Sebastião dos Santos Junior.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2018.
Inclui Referências.

1. Planejamento estratégico. 2. Comércio atacadista. 3. Calçados – Caruaru (PE). I. Santos Junior, Luiz Sebastião dos (Orientador). II. Título.

CDD 658 (23. ed.) UFPE (CAA 2018-295)

DAYSEANNE MIRELLY VASCONCELOS SILVA

**A VISÃO DOS EMPRESÁRIOS DO SETOR ATACADISTA DE CALÇADOS SOBRE
OPORTUNIDADES E AMEAÇAS, FORÇAS E FRAQUEZAS NA REGIÃO DOS
GUARARAPES EM CARUARU-PE.**

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste.

Caruaru, 07 de dezembro de 2018.

Prof. Marconi Freitas da Costa

Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Luiz Sebastião dos Santos Júnior

Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Orientador

Prof. Lindenberg Julião Xavier Filho

Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Examinador Interno

Prof. Elielson Oliveira Damascena

Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Examinador Interno

Dedico esse trabalho à minha avó Maria José de Vasconcelos (in memória).

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por não ter me permitido desistir e ter me concedido forças para concluir mais essa etapa na minha vida.

Agradeço aos colegas que ganhei ao longo dessa caminhada: Carol, Paloma, Larissa, Jaisy, Efraim, Ivan, Emanuel, entre outros. Que não só me acompanharam, mas também cooperaram para a conclusão desse curso.

Agradeço aos meus familiares, pelo apoio de sempre em tudo que faço e por serem meu alicerce.

Agradeço ao meu esposo Tiago, que foi um dos maiores incentivadores durante a realização e conclusão desse trabalho.

Agradeço a todos meus grandes amigos: Hudson, Nancy, Joyce, Sabryna, Carla, Nelma, Karla e Andreza que aturaram todas as minhas crises e mesmo assim não desistiram de mim.

Agradeço aos empresários do beco dos calçados sem eles este trabalho não existiria.

Agradeço por fim a Luiz, por sua inesgotável generosidade e paciência comigo, sem sua ajuda jamais teria conseguido.

“Todos esses que aí estão
Atravancando meu caminho,
Eles passarão...
Eu passarinho!”

Mario Quintana

RESUMO

Esta pesquisa teve o intuito de identificar a percepção dos empresários do Beco dos Calçados, localizado em Caruaru – Pernambuco (PE), a respeito dos pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades das suas organizações. O município de Caruaru tem no comércio, seu setor econômico mais forte, e junto com Santa Cruz do Capibaribe, Toritama e outras cidades da região formam o Polo de Confecções do Agreste. A base teórica do estudo fundamentou-se na literatura sobre estratégia e administração estratégica, a partir do conceito de análise *swot*, aplicado a lógica de *clusters*. A pesquisa foi quantitativa, de natureza exploratória e descritiva. A partir de um formulário com 20 afirmações avaliadas por uma escala tipo Likert. Foram entrevistados 40 empresários. Verificou-se na percepção destes que o Moda Center Santa Cruz é uma grande ameaça ao Beco dos Calçados, bem como a falta de planejamento para o lugar. Constatou-se também que um ponto forte no Beco dos Calçados é o fato das lojas estarem localizadas próximas geograficamente, e possuírem um horário diferenciado do comércio.

Palavras-Chaves: Confecções. Caruaru. Análise *SWOT*. Estratégia. *Clusters*.

ABSTRACT

This research aimed to identify the perception of entrepreneurs of the Footwear Alley, located in Caruaru - Pernambuco (PE), regarding the weaknesses and strengths, threats and opportunities of their organizations. The municipality of Caruaru has in commerce, its strongest economic sector, and along with Santa Cruz do Capibaribe, Toritama and other cities of the region form the Polo of Confecções do Agreste. The theoretical basis of the study was based on the literature on strategy and strategic management, based on the concept of swot analysis, applied to clusters logic. The research was quantitative, of exploratory and descriptive nature, from a form with 20 affirmations evaluated by a scale Likert type, 40 entrepreneurs were interviewed. It has been found that in the perception of these that the Fashion Center Santa Cruz is a great threat to Shoe Alley as well as the lack of planning for the place. It was also noticed that a strong point in the Footwear Alley is the fact that the stores are located next geographically, and have a different schedule of trade.

Keywords: Clothing. Caruaru. SWOT Analysis. Strategy. Clusters.

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1 –	Estratégias futuras e passadas. Estratégias para baixo e para cima.....	20
Figura 2 –	Matriz <i>SWOT</i>	24
Quadro 1 –	Fundamentos dos <i>clusters</i>	28
Figura 3 –	Loja Sancal.....	32
Figura 4 –	Beco dos Calçados.....	33
Figura 5 –	Análise de <i>Swot</i> do Beco dos Calçados.....	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Faixa Etária dos empresários do Beco dos Calçados;	37
Gráfico 2 –	Tempo que os empresários possuem loja no beco dos calçados;	38
Gráfico 3 –	Em dias que ocorrem a Feira da Sulanca crescem consideravelmente as vendas no beco dos calçados;	39
Gráfico 4 –	A gestão pública presta assistência aos empresários do beco dos calçados;	40
Gráfico 5 –	Empresas que possuem proximidade geográfica compete da mesma forma que cooperam entre si;	41
Gráfico 6 –	Os administradores das lojas no beco dos calçados buscam constantemente por melhorias tecnológicas;	41
Gráfico 7 –	A abertura de novas lojas no beco dos calçados aqueceria o mercado desse setor;	42
Gráfico 8 –	A valorização e o conhecimento do Moda Center Santa Cruz diminuiu o fluxo de compradores no beco dos calçados;	44
Gráfico 9 –	A crise econômica tem se mostrado uma ameaça ao comércio de atacado de calçados;	44
Gráfico 10 –	O Moda Center Santa Cruz é considerado uma ameaça a longo prazo;	45
Gráfico 11 –	A possível mudança da Feira da Sulanca é uma ameaça em termos econômicos para o beco dos calçados;	46
Gráfico 12 –	Não existe planejamento em relação a estrutura para o local;	46
Gráfico 13 –	O fato das lojas serem localizadas em uma mesma rua é um ponto forte;	47
Gráfico 14 –	Fortalecer o relacionamento com os clientes é um ponto forte;	48
Gráfico 15 –	A variedade em calçados encontrado no beco dos calçados é um ponto forte por atrair clientes em todo nordeste;	48
Gráfico 16 –	O horário de funcionamento padronizado das lojas é um ponto positivo;	49
Gráfico 17 –	O bom relacionamento entre as lojas do beco dos calçados é um ponto forte;	50

Gráfico 18 –	O difícil acesso e a falta de estrutura é um ponto fraco;	51
Gráfico 19 –	A falta de um estacionamento bem estruturado para acomodação dos compradores é um ponto fraco;	51
Gráfico 20 –	A aproximação do beco dos calçados com o rio Ipojuca é prejudicial à saúde dos comerciantes e compradores;	52
Gráfico 21 –	Pode ser considerado um ponto negativo a falta de divulgação sobre o beco dos calçados, fazendo com que, por muitas vezes, os próprios moradores da cidade não saibam onde se localiza;	53
Gráfico 22 –	É satisfatória a higiene do beco dos calçados, quanto à limpeza e a quantidade de lixeiros dispostos no local.	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APL - Arranjo Produtivo Local

PE - Pernambuco

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

UFPE - Universidade Federal de Pernambuco.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2	PERGUNTA DE PESQUISA	17
1.3	OBJETIVOS DE PESQUISA	17
1.3.1	Objetivo geral	17
1.3.2	Objetivos específicos	17
1.4	JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA	18
1.4.1	Justificativa Teórica	18
1.4.2	Justificativa Prática	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	ESTRATÉGIA	19
2.1.1	Conceito	19
2.1.2	Administração Estratégica	21
2.2	ANÁLISE SWOT	22
2.2.1	Conceito	22
2.2.2	Análise Externa	25
2.2.3	Análise Interna	25
2.3	CLUSTERS	26
2.3.1	Competitividade em <i>Clusters</i>	27
2.3.2	Vantagens em se associar em <i>Clusters</i>	29
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
3.1	Delineamento da Pesquisa	31
3.2	Caracterização do beco dos Calçados	31
3.3	População	34
3.4	Instrumento de Coleta de dados	34
3.5	Coleta de dados	35
3.6	Análise de dados	35
4	ANÁLISE DE DADOS	37
4.1	Perfil dos candidatos	37
4.2	Análise de SWOT	38

4.2.1	Oportunidade	39
4.2.2	Forças	43
4.2.3	Ameaças	47
4.2.4	Fraquezas	51
4.2.5	Quadro Geral	54
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
5.1	Conclusões	56
5.2	Recomendações	58
	REFERÊNCIAS	59
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO,.....	63

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo em questão serão apresentados: o problema de pesquisa, a pergunta de pesquisa, os objetivos e justificativas. Essa é uma pesquisa sobre a visão dos empresários atacadistas de calçados sobre as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças nas suas lojas.

1.1 Problema de Pesquisa

No meio empresarial, a palavra estratégia é comumente utilizada, porém nem sempre compreendida (SERRA et al, 2015). E para o estudo em questão é relevante seu entendimento.

A palavra estratégia é de origem grega e significa a habilidade e a qualidade do general. A princípio o conceito de estratégia é muito voltado para as organizações militares, porém, a partir daí, foi adaptado para o mundo empresarial (LOBATO et al, 2009).

A compreensão quanto ao que é estratégia varia para cada organização, pois não é um assunto uniforme, podendo ser utilizado em situações diversas, sendo necessário apenas, possuir um objetivo definido (FERNANDES et al, 2013). Para Mintzberg (2007) um dos conceitos sobre estratégia é o de direção, caminho a ser seguido. Desse modo, as organizações criam suas estratégias e procuram seguir um plano para implementação e desenvolvimento da mesma.

Na Administração Estratégica existem cinco etapas básicas: 1. Execução de uma análise do ambiente: onde se observa o ambiente organizacional e procura-se identificar riscos e oportunidades presentes; 2. Estabelecimento de uma diretriz organizacional: onde são determinadas as metas organizacionais; 3. Formulação de uma meta organizacional: são os conjuntos de ações necessárias para que se alcancem os objetivos; 4. Implementação da estratégia organizacional: as estratégias desenvolvidas são colocadas em prática; 5. Controle estratégico: avaliação de todo processo (ALDAY, 2000).

Na análise do ambiente organizacional uma das ferramentas utilizadas é a análise de SWOT, uma sigla de origem inglesa que significa: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), e procura identificar o comportamento da organização interna e externamente (PAIVA; SOUZA, 2015 apud TAVARES, 2005).

Existe uma busca por parte dos empreendedores e comerciantes em geral de tornarem suas organizações mais competitivas, determinando objetivos e desenvolvendo ações para que haja um melhor entendimento ao ambiente no qual atuam. E uma forma de auxiliar o empreendedor é por meio da análise *SWOT* onde se podem identificar os pontos que auxiliam o desenvolvimento das empresas e os pontos que estão prejudicando suas atividades (TAVARES, 2010).

“A competitividade é uma situação comum no ambiente atual, uma organização que deseja fazer parte do mercado irá se deparar com tal desafio em praticamente todas as situações” (MACHADO, 2016, p.13). Porém, diante das dificuldades, algumas empresas passaram a mudar sua forma de ação, formando alianças estratégicas e/ou *clusters* (FILHO; MOURA, 2014).

O conceito de *cluster* segundo Porter (1998) é a concentração de empresas e instituições especializadas existentes em uma área geográfica, que competem, mas também cooperam entre si. Para Wegner et al (2008) *clusters* são alternativas viáveis e, em algumas situações, de necessidade à sobrevivência das pequenas empresas, visto que para uma empresa de médio e/ou pequeno porte é difícil acompanhar o ritmo de mudanças e adaptação do mercado.

O município de Caruaru, localizado no agreste de Pernambuco, com aproximadamente 314.912 habitantes, tem o comércio como setor econômico mais forte. E, juntamente com Santa Cruz, Toritama e outras sete cidades da redondeza formam o Polo de Confecções do Agreste Pernambucano, um grande *cluster* de produtos de vestuário, onde a venda é realizada para todo o Brasil e em países da América do Sul, como o Paraguai (SEBRAE, 2003).

O *cluster* de vestuário abrange segmentos interdependentes entre si, um exemplo desses segmentos são os calçados e o couro que apresentam crescente importância dentro deste *cluster* (SEBRAE, 2003).

Em Caruaru existem alguns pequenos *clusters* de vários setores comerciais, como de confecção de roupas, fabricação de artefatos de couro, farmácias, e entre eles o de comércio em atacado de calçados (SEBRAE, 2003). O comércio de calçados no Brasil sempre teve relevância para a economia, gerando empregos (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010). Para Noronha e Turchi (2002) o Brasil é um dos maiores produtores de calçados do mundo, um dos maiores empregadores, do mundo, da área de calçados. É também um segmento que demanda estudos para que possam ser comparados e analisados com regiões de diferentes condições econômicas, histórias e tradições nos setores de calçados. E seja do ponto de vista da

produção e do comércio tanto interno como externo, ou da geração de empregos, esse é um setor estratégico.

Dito isso, o estudo em questão trata-se de fazer uma abordagem sobre a Rua Capitão Luiz dos Reis, no bairro Nossa Senhora das Dores que é popularmente conhecida como Beco dos Calçados, por possuir uma concentração de lojas de calçados em atacado, e questionar os empresários sobre suas percepções no âmbito interno e externo das suas organizações.

1.2 Pergunta de Pesquisa

De acordo com as informações apresentadas no problema de pesquisa, percebe-se que a pergunta derivada deste problema é: Qual é a visão dos empresários do setor atacadista de calçados, localizados no Beco dos Calçados, Caruaru-PE, sobre as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, do ambiente no qual estão inseridos?

1.3 Objetivos de Pesquisa

Serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

A pesquisa buscou como objetivo geral analisar a visão dos empresários atacadistas de calçados, localizados no Beco dos Calçados, Caruaru-PE, sobre as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas do ambiente em que estão inseridos.

1.3.2 Objetivos Específicos

Analisar a visão dos empresários sobre os pontos fracos em relação as lojas de atacado de calçados;

Identificar a visão dos empresários sobre os pontos fortes das lojas de atacado de calçados;

Examinar a visão dos empresários sobre as principais ameaças existentes das lojas de atacado de calçados;

Verificar a visão dos empresários sobre as principais oportunidades das lojas de atacado de calçados.

1.4 Justificativas de Pesquisa

Nesta seção serão apresentadas as justificativas práticas e teóricas.

1.4.1 Justificativa Teórica

Esse estudo se justifica por servir de contribuição para a sociedade acadêmica, abordando informações que permitem maior entendimento quanto à utilização da ferramenta análise de *swot*, como também traz em questão os *clusters*, fenômeno pouco estudado, principalmente os que se formam nas pequenas cidades.

Trata-se também de um contexto de alta escalabilidade, pois serve como fonte de informação para futuras pesquisas em relação à problemática abordada.

1.4.2 Justificativa Prática

O estudo visa contribuir por abordar um tema de interesse para os empresários compreenderem melhor a dinâmica das suas empresas. Visto que, estamos em um ambiente de constantes mudanças, e entender o que acontece ao seu redor pode vir a otimizar seu negocio e fazer com que a empresa se mantenha no mercado. Com informações pertinentes que somadas aos pontos fortes poderão trazer vantagens em relação aos seus concorrentes, assim como, se precaver das possíveis ameaças, mostrando a situação real da empresa de acordo com os ambientes externos e internos; podendo também trazer inovações, que venham a somar e auxiliar para o sucesso dessas organizações.

Nesse capítulo contextualizamos a problemática que iremos abordar, juntamente com seus objetivos e suas justificativas, no próximo capítulo serão apresentados os conceitos dos pontos chaves desse estudo, trazendo uma melhor compreensão dos mesmos.

2

REFERENCIAL TEÓRICO

Serão apresentados nesse capítulo os conceitos sobre estratégia e administração estratégica, de análise *swot*, e *clusters*. Compreender tais conceitos são de suma importância para o objetivo do estudo.

2.1 Estratégia

Nessa sessão serão apresentados: o conceito de estratégia, juntamente com uma breve explanação do conceito da Administração Estratégica.

2.1.1 Conceito

O conceito de estratégia é encontrado em diferentes contextos e conotações, seja nas organizações, ou no mundo acadêmico. Além disto, este é um conceito que evoluiu ao longo das últimas décadas com contribuições de pesquisadores na área. (PEREIRA, 2009).

Para Mintzberg (2007) a estratégia possui cinco diferentes conceitos, chamados de 5Ps:

- A estratégia é um plano (*plan*), uma direção, um guia. Onde as organizações desenvolvem seus planos e criam estratégias pretendidas, que por muitas vezes na prática, não são realizadas (ver figura 1);
- A estratégia é um padrão (*pattern*), coerência do comportamento ao longo do tempo (ver figura 1);
- A estratégia é uma posição (*position*), a localização de determinados produtos em determinados mercados (ver figura 1);
- A estratégia é uma perspectiva (*perspective*), onde a estratégia olha para dentro da organização, buscando uma maneira de como os bens e serviços são apresentados ao mercado, tendo como referencial o pensamento dos estrategistas, mas também, para cima, tendo uma visão da empresa (ver figura 1);
- A estratégia é uma manobra (*ploy*), um artifício utilizado para ganhar

participação no mercado, ou até mesmo, vencer seu concorrente.

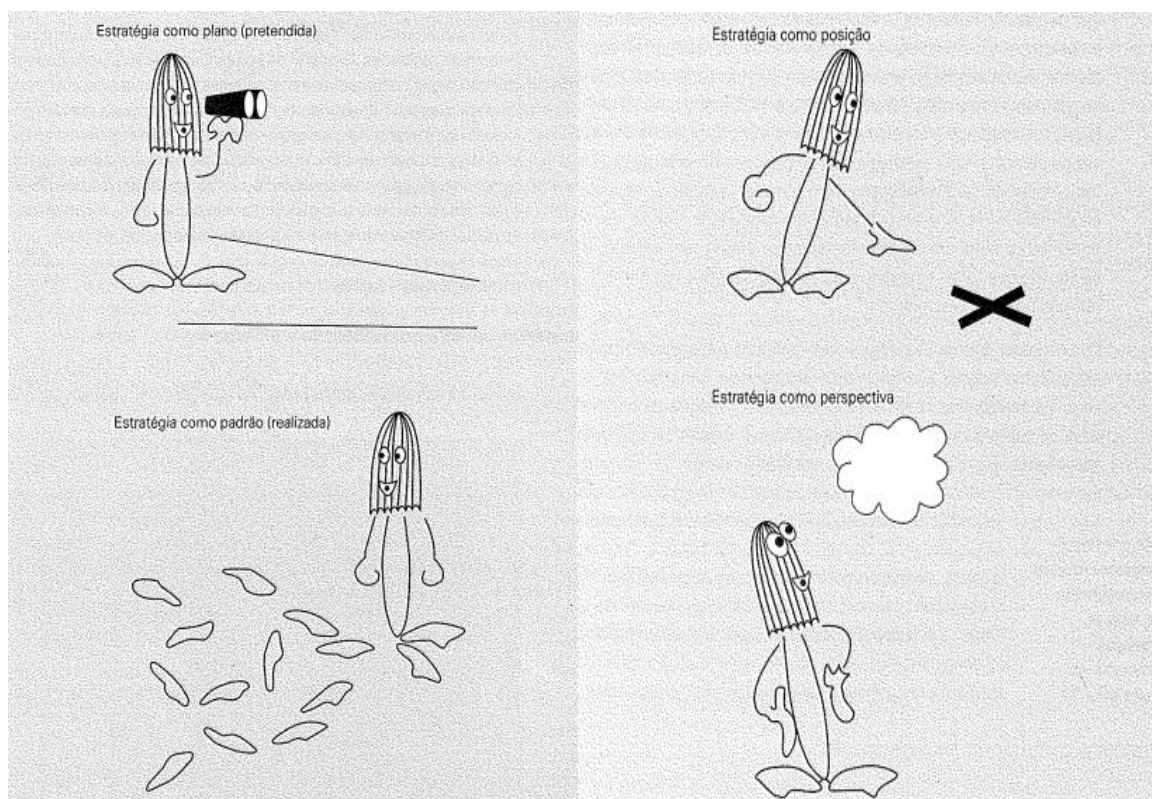


Figura 1: Estratégias futuras e passadas. Estratégias para baixo e pra cima.

Fonte Mintzberg 2007.

Em relação à Estratégia, Wright, Kroll, Parnell (2009, p. 24), descrevem:

Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Pode-se considerar estratégia de três pontos de vantagem: (1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e (3) controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).

Além de ser uma ferramenta administrativa de otimização da empresa com fatores externos, a estratégia influencia também os fatores internos na organização. Entretanto, mesmo diante de tamanha importância a estratégia não vem recebendo a devida atenção por parte dos empresários. Deve-se levar em consideração também, que a estratégia não é o único fator para determinar o sucesso de uma organização, visto que a sorte, como também as competências administrativas, são tão importantes quanto (OLIVEIRA, 2009).

De acordo com a situação que a empresa se encontre a estratégia pode estar direcionada à manutenção, a sobrevivência, desenvolvimento ou crescimento. E para se aproveitar de todas as oportunidades possíveis deve ser feita uma combinação dessas estratégias para que possam ser utilizadas no momento certo (OLIVEIRA, 2009).

2.1.2 Administração Estratégica

A Administração Estratégica passou a receber considerada notoriedade nos meios acadêmicos e empresariais a partir dos anos 1950, pois até então, a atenção dos empresários era voltada apenas aos fatores internos das organizações – como a eficiência dos mecanismos de produção – visto que, não existia um ambiente tão competitivo e o mercado não era muito diversificado nem tão complexo (SANTOS, 2010).

Após os anos 50 a complexidade do mercado aumentou, passando a ser mais exigente e competitivo. E é nesse contexto que constituiu a administração estratégica. Onde seu objetivo é adaptar constantemente a organização ao ambiente na qual esta inserida (SANTOS, 2010).

Ao longo dos anos a administração estratégica foi se modificando. A priori, resumia-se, no planejamento financeiro, que procurava basicamente cumprir um orçamento. Restringia-se à análise dos pontos fortes e fracos de uma organização. Posteriormente, se libertou do tempo presente e voltou-se para o tempo futuro, criando uma relação de interação entre ambiente e empresa. Passando depois a se preocupar também com o planejamento e a administração de eventuais mudanças no ambiente organizacional (SANTOS, 2010).

A administração estratégica é um processo contínuo que, uma vez implementada, irá, ocasionalmente, precisar de modificações, conforme a organização e o ambiente forem se modificando (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2009).

Nas organizações, a função do Planejamento Estratégico é de descrever as condições internas e externas, visando o fortalecimento da instituição (FERNANDES et al, 2013).

Posicionar a empresa frente ao mercado é uma das metodologias do planejamento estratégico, assim como definir seus objetivos e metas, os caminhos que a empresa irá seguir, sua missão e visão, devendo servir como forma de alicerce para a implantação de todas as ações da empresa. Desta forma, é aconselhável elaborar uma análise das ameaças e oportunidades que vem tanto de fatores internos a organização, quanto de fatores externos.

Tratando também de identificar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa em relação ao mercado. Assim, a análise que for realizada de forma sistemática permite que a organização possua um melhor direcionamento do futuro do mercado (CARVALHO et al, 2006).

Existem várias ferramentas dentro do planejamento estratégico para realizar a análise que identifique as oportunidades e ameaças. Porém a mais comum, e também a base para todas as outras é a Matriz *SWOT* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). A implementação dessa ferramenta é feita, geralmente, por micro e pequenas empresas, visto que as grandes organizações possuem sistemas bem mais complexos e consultorias especializadas no planejamento estratégico que auxiliam no desenvolvimento do trabalho. Já nas emprestas de pequeno porte, os recursos são mais limitados, a estrutura administrativa resume-se em alguns sócios, e a simplicidade de aplicação e leitura dessa matriz faz com que a mesma se destaque como principal ferramenta para análise ambiental (CARVALHO et al, 2006).

2.2 Análise SWOT

Principal ferramenta a ser utilizada nesse estudo, pois a mesma auxilia os empreendedores com informações no que diz respeito aos ambientes internos e externos da organização.

2.2.1 Conceito

A análise de *SWOT* destacou-se na década de 1960, e é utilizada até os dias de hoje devido a sua praticidade, como facilitadora na elaboração de estratégias (SERRA et al, 2015).

De acordo com o Sebrae (2011) a análise *SWOT* não tem um criador definido, porém muitos acreditam que tenha sido desenvolvida por professores da Universidade Stanford, a partir da análise das 500 maiores empresas dos Estados Unidos. A análise de *SWOT* assim como qualquer outra ferramenta na administração, também foi pensada levando em consideração o contexto das organizações.

Na concepção de Fernandes et al (2013, Oliveira, 2007, p. 37) a análise *SWOT* é definida da seguinte forma:

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

Para Valim et al (2012) a técnica *SWOT* é utilizada para se obter informações sobre pontos chave da organização, proporcionando vantagem para se posicionar em determinadas oportunidades do ambiente ou até se prevenir sobre alguma ameaça que for identificada na análise. A análise pode ainda, contribuir por mostrar os pontos fracos que podem ser corrigidos e revelar alguns pontos fortes que ainda não foram utilizados.

A Análise *SWOT* pode ser usada de diversas formas, entre elas, para empreendedores de pequeno porte, como ferramenta de autoconhecimento (nesse caso, um conhecimento mais aprofundado a respeito do seu negócio), guia para elaboração de um plano de ação e análise contextual (SEBRAE, 2011).

Atualmente, não é aconselhável deixar de realizar uma avaliação do comportamento das empresas. Pois, perceber no sistema que se encontra uma empresa, as características internas e externas, diante de um mercado competitivo, torna-se primordial no auxílio da tomada de decisão (FERNANDES et al, 2013).

Segundo Valim et al (2012 apud MILLER, 2002, p. 116) “O primeiro passo para um bom estudo do tipo *SWOT* é colher e absorver informação secundária sobre a empresa que se está analisando e sobre o setor econômico que integra”.

De acordo com Barbosa (2016 apud Dornelas, 2001) essa ferramenta faz uma análise da situação atual da sua organização, porém pode se fazer necessário refazer essa análise de acordo com as mudanças ocorridas tanto no mercado quanto na própria organização.

O uso da ferramenta análise *SWOT* é simples. O complicado é identificar as oportunidades, os reais pontos fortes e fracos da empresa e as ameaças mais importantes do ambiente competitivo em que a organização esta inserida (SEBRAE, 2011). Seu modelo tradicional pode ser apresentado de acordo com a figura 2:

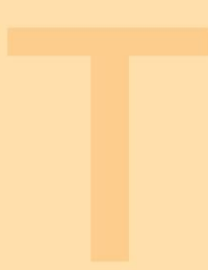
	Contribui para estratégia da sua empresa	Dificulta a estratégia da sua empresa
Aspectos internos	S: Quais são os pontos fortes do seu negócio? 	W: Quais são os pontos fracos do seu negócio? 
Aspectos externos	O: Quais são as oportunidades para o seu negócio? 	T: Quais são as ameaças para o seu negócio? 

Figura 2: Matriz SWOT.

Fonte: SEBRAE (2011).

Para se montar a matriz da análise de swot Coral et al (2008, p.92) orientam para que sejam feitas da seguinte forma:

- Relação das oportunidades com os pontos fortes: deve-se analisar se o ponto forte tem uma relação positiva na busca de uma oportunidade. A relação pode ser forte, média, fraca ou inexistente;
- Relação das oportunidades com as fraquezas: deve-se analisar se o ponto fraco pode impedir a busca da oportunidade. Se o ponto fraco tiver um efeito negativo na busca da oportunidade, a relação será forte. Se o ponto fraco não interferir na oportunidade, a relação será inexistente;
- Relação das ameaças com os pontos fortes: deve-se analisar se a ameaça pode reduzir uma força da empresa, ou seja, qual o impacto da ameaça na força da empresa? Se o impacto for representativo, a relação será forte;
- Relação das ameaças com os pontos fracos: deve-se analisar se uma ameaça potencializa o ponto fraco. Neste caso, a relação será forte.

Através destas quatro variáveis, é possível fazer o levantamento das ameaças e oportunidades do meio em que a empresa esta inserida, e das forças e fraquezas da empresa. Quando os pontos chaves de sucesso de uma organização estão ajustados com os pontos

fortes, a empresa tem grande chance de se manter no mercado competitivo em longo prazo (SOUZA et al, 2013).

2.2.2 Análise externa

A análise externa visa identificar as principais oportunidades e ameaças através de técnicas de monitoramento, pois na organização, mudanças externas sempre acontecem, entretanto, há um melhor aproveitamento das oportunidades e um menor impacto com as ameaças se houver uma percepção antecipada dessa mudança (VALIM et al, 2012).

Segundo Barbosa (2016, apud Martins, 2007) as organizações quando visam as oportunidades possuem a chance de buscar outros mercados, identificar novos clientes e aumentar a sua lucratividade. Já as ameaças, ao contrário das oportunidades podem impactar o planejamento de uma organização.

2.2.3 Análise interna

Para Valim et al (2012) no que diz respeito a análise interna, é identificando os principais pontos fortes e fracos da organização, que fará com que a organização possa reduzir o máximo possível das fraquezas existentes, quanto tirar maior proveito das forças.

Os pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que dão condições favoráveis à organização com relação ao ambiente, afetando diretamente o seu desempenho; os pontos fortes de uma organização devem ser maximizados (BARBORA, 2016 apud REZENDE, 2008). Ainda segundo Barbosa (2016 apud Martins, 2007), a fraqueza é um ponto negativo na organização, que por sua vez inibe o seu desempenho. Deve-se ter certo controle sobre ela e sempre levar em consideração no seu planejamento.

2.2.4 Benefícios da Análise *SWOT*

Para Valim et al (2012) quando a empresa analisa seus pontos fortes e fracos, é mais fácil escolher as estratégias necessárias para se fortalecer e buscar equilíbrio nas suas forças, conquistando seu espaço no mercado até porque são inúmeros concorrentes na luta por

reconhecimento na área em que atuam. Outro benefício é o conhecimento sob seus negócios de modo a manter-se estruturado e preparado para o concorrente.

Com modelo *SWOT* é possível adquirir formas de manter-se no mercado, usando ações defensivas e adquirindo forças para melhor explorar suas oportunidades. Possibilita também ao administrador uma identificação das potencialidades e vulnerabilidades da empresa em que atua (VALIM et al, 2012).

2.3 *Clusters*

Para Maximo (2006 apud Ruas, 1995) *cluster* é um conjunto de empresas localizadas geograficamente e que atuam no mesmo segmento, havendo uma predominância de pequenas e médias empresas.

Entretanto, no Brasil, passou-se a utilizar a expressão “arranjo produtivo local” (APL) como sinônimo de *cluster*. As duas expressões possuem vários graus de desenvolvimento em seus conceitos desde uma simples análise de competitividade de determinado setor até um desenvolvimento local considerando toda a sua abrangência (MAXIMO, 2006 apud REDESIST, 2005).

Dentre outros objetivos, esses APLs buscam aproximar empresas do mesmo ramo para promover a divisão de conhecimentos e facilitar à logística (SILVA; GRACIOSO; BIANCO, 2014). O que difere a abordagem de *cluster* para de desenvolvimento local são os objetivos das suas análises, o planejamento e o tipo de intervenção. Enquanto a do *cluster* busca melhorar questões de competitividade de determinado setor, as APLs buscam qualidade de vida naquela região. A abordagem para uma APL deve ser feito através de um planejamento territorial mais amplo que a análise de *cluster* (MAXIMO 2006 apud CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

De acordo com Maximo (2006) apesar de terem modos conceituais diferentes, ambas as nomenclaturas podem ser utilizadas como sinônimo. Neste estudo, em função dos objetivos será adotada a abordagem *cluster*.

O *cluster* também é caracterizado geograficamente como um conjunto de empresas que oferecem os mesmos produtos ou produtos similares, e suas vantagens competitivas têm fortes raízes históricas e são marcados pelos traços culturais e sociais locais (GOLDSTEIN; TOLEDO, 2004 apud IEDI, 2003).

Segundo Lacerda (2015) há uma busca por instrumentos e modelos que facilitem o entendimento das estruturas competitivas. O modelo apresentado por Lacerda (2015 apud Zaccarelli et al. 2008) propõe a análise da competitividade, partindo da ideia de que nessa nova dinâmica empresarial, as empresas que fazem parte do *cluster* não só competem como cooperam entre si.

2.3.1 Competitividade em *Clusters*

Para Lacerda (2015 apud Zaccarelli et al. 2008) a competitividade dos *clusters* podem ser avaliadas por onze fundamentos (ver quadro 1), além disso também indicam os efeitos específicos caucionados pelo sistema.

Lacerda et al. (2015) detalha cada fundamento:

- Fundamento 1 – Concentração Geográfica em área reduzida. Este fundamento é a base para existência de um *cluster*. Quanto maior foi o espaço, melhor será para o desenvolvimento do *cluster*. Aumentando a variedade de produtos, a possibilidade de atração de clientes e a garantia de preços.
- Fundamento 2 – Abrangência de negócios viáveis e relevantes. Neste fundamento, observa-se o grau de integração de atividades e operações das empresas, as disponibilidades de um produto ou de uma categoria de produtos.
- Fundamento 3 – Especialização das empresas. É necessário que as empresas foquem nos seus produtos e soluções. Esta é a característica principal deste fundamento. É por isso que os *clusters* são formados por diferentes tipos de empresas que se cooperam ao mesmo tempo em que competem.
- Fundamento 4 – Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas. Este indica a existência de competição no *cluster*, o que acarreta, no interior do mesmo, um nível elevado de competência típica para o mercado. Por isso, a os lucros são equilibrados e não relativamente altos.

FUNDAMENTO	EFEITOS DA COMPETITIVIDADE
1. Concentração geográfica	Percepção dos clientes de variedade superior, ampliação da escolha de fornecedor e garantia em preços.
2. Abrangência de negócios viáveis e relevantes	Custo de busca/acesso inferiores; redução da necessidade de estoques ou prazos de reposição (proximidades de fornecedores).
3. Especialização das empresas	Especialização de negócios favorece redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário.
4. Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas	Lucros equilibrados e não relativamente altos, devido à competição entre os negócios.
5. Complementaridade por utilização de subprodutos	Favorecimento da presença e estabelecimento de novos negócios e aporte de receita adicional.
6. Cooperação entre empresas do cluster	Aumento da competitividade devido à impossibilidade de contenção de troca de informações entre negócios.
7. Substituição seletiva de negócios do cluster	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento da empresa ou mudança de controle.
8. Uniformidade do nível tecnológico	Estimulo ao desenvolvimento tecnológico.
9. Cultura da comunidade adaptada ao cluster	Aumento da motivação e satisfação com o reconhecimento da comunidade em relação ao status atribuído relacionado ao trabalho.
10. Caráter evolucionário por introdução de (novas) tecnologias	Diferencial competitivo resultante de inovação (redução de custos, ampliação de mercado, etc.).
11. Estratégia de resultado orientada para o cluster	Gestão baseada em ampliação da capacidade de competir versus resultado/lucro agregado do cluster.

Quadro 1: Fundamentos dos clusters.

Fonte: Lacerda (2015 adaptado Zaccarelli et al. 2008).

- Fundamento 5 – Complementaridade por utilização de subprodutos. Este fundamento propõe o reaproveitamento de produtos, que podem ser utilizados em outros processos.
- Fundamento 6 – Cooperação entre empresas. Com várias empresas competindo num espaço relativamente pequeno, é quase improvável que essa cooperação não aconteça naturalmente. Esse fundamento traz o nível de colaboração entre as empresas do agrupamento. Sendo feito de forma espontânea e voluntária.
- Fundamento 7 – Substituição seletiva de negócios. Diante das dificuldades encontradas nas organizações seja por falta de capital, ou má gerenciamento é natural que empresas não consigam se manter no mercado de trabalho. No *cluster*, é necessário que as empresas trabalhem, pelo menos, no mesmo nível de suas concorrentes.
- Fundamento 8 – Uniformidade de nível tecnológico. Dentro do *cluster* é necessário a adaptação das empresas à modernidade tecnológica. Com isso, se obtém igualdade nas operações produtivas e administrativas das empresas do agrupamento.
- Fundamento 9 – Cultura da comunidade adaptada ao *cluster*. Neste fundamento, confere a necessidade de ter a cultura do agrupamento inserido na comunidade que o mesmo se encontra. Pois desta forma, se constrói uma compatibilidade de normas, condutas e valores entre o *cluster* e a comunidade.
- Fundamento 10 – Caráter evolucionário por introdução de novas tecnologias. Com a introdução de novas tecnologias impede que o *cluster* se torne obsoleto, ultrapassado.
- Fundamento 11 – Estratégia de resultado orientada para o cluster. Como os nove primeiros fundamentos tornam o *cluster* cada vez mais competitivo, se faz necessária uma orientação para ação e decisão das empresas participantes do agrupamento, com objetivo de ampliar a capacidade de competição dessas empresas.

2.3.2 Vantagens de se associar em *cluster*

Para Sousa (2011) existem ganhos em eficiências nos *clusters* que dificilmente se obtêm de forma isolada. Este agrupamento empresarial oferece vantagens em relação à competitividade pelo aumento da produtividade das empresas que se encontram na mesma região e pelo estímulo de novos negócios que acabam expandindo e fortalecendo o *cluster* (SOUSA, 2011 apud PORTER, 1998).

As vantagens que podem ser associadas às características dos *clusters* são por: proximidades físicas entre as empresas; afinidade; cooperação; parcerias; rede de relacionamentos; ganhos de eficiência; aumento de competitividade das empresas. Todas essas características (que com maior ou menor intensidade) são trabalhadas e potencializadas nas empresas, que por sua vez as uni em prol de seus negócios e sua sustentabilidade no mercado (SOUSA, 2011).

Após apresentados os conceitos, a seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos que norteiam o presente estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo irá apresentar quais foram os procedimentos metodológicos abordados para o estudo. Fornecer informações sobre o delineamento da pesquisa, a caracterização do beco dos calçados, a população e o instrumento de coleta de dados.

3.1 Delineamento da pesquisa

O trabalho em questão trata-se de uma pesquisa quantitativa, de natureza exploratória e descritiva.

Para Creswell (2007) uma pesquisa quantitativa é aquela em que o investigador usa da observação e teste de teorias, emprega estratégias de investigação, como levantamentos e coleta de dados, e que através dessas informações geram dados estatísticos. Que é a proposta desse estudo.

Segundo Oliveira (2011 apud Gil, 1999) a pesquisa exploratória tem como objetivo esclarecer, desenvolver e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos. É uma pesquisa exploratória, pois se trata de um tema ainda pouco explorado. Ainda segundo Oliveira (2011) estes tipos de pesquisas são planejados com o intuito de proporcionar visão geral, de modo aproximado, sobre determinado fato. É o que o estudo adere.

Os estudos descritivos têm como finalidade a descrição das características de determinado fato ou fenômeno, de modo que o estudo descritivo pode ser utilizado para que o pesquisador possa conhecer melhor a comunidade estudada, suas características, valores e problemas (OLIVEIRA, 2011 apud TRIVIÑOS, 1987).

3.2 Caracterização do Beco dos Calçados

Durante a aplicação da pesquisa, pôde-se conversar com os proprietários das lojas que auxiliaram a contar a origem do Beco dos Calçados.

O Beco dos Calçados, como popularmente é conhecido, localiza-se na rua Capitão Luiz dos Reis, próximo a feira da sulanca. Sua origem deu-se a cerca de 40 anos, quando

Pedro Santos abria a primeira loja de calçados daquele setor, a Sancal Calçados (loja que permanece no mercado até os dias de hoje).



Figura 3: Loja Sancal

Fonte: Autora 2018

O Beco dos Calçados conta com 42 lojas em atividade, com horário de funcionamento das 7:00 às 12:00 e das 14:00 às 17:00 horas. Com exceção da segunda-feira, onde as lojas são abertas uma hora antes, às 6:00 horas, para acompanhar o horário de funcionamento da feira da sulanca.

São empresas, em sua maioria, familiares com hierarquia horizontal. Para Limárcio et al (2015) empresas com gestão familiar possuem diversas vantagens competitivas e bons índices de crescimento e estabilidade no mercado em que estão inseridas, podendo disputar com empresas não familiares o posto de melhores no ramo na qual escolheram seguir.

Os subordinados de todas as áreas: vendas, administrativo e estoque, respondem a um único gerente, que responde ao dono. Em algumas lojas, o próprio dono faz esse papel de gerente. Os empresários possuem contato direto com os clientes, muitos são conhecidos pelo nome e alguns deles chegam até a querer ser atendidos apenas pelo dono.

A tomada de decisão é geralmente intuitiva, voltada para experiência do empreendedor. Pouca tecnologia é utilizada. Os pedidos são tirados em folhas de rascunho e as “notinhas” são feitas no talão, manualmente, com exceção de um ou outro cliente que necessite de nota fiscal eletrônica.

As vendas são exclusivamente em atacado, dos mais diversos segmentos: do infantil ao adulto, feminino e masculino. Desta forma o perfil os clientes são de donos de lojas de pequeno e médio porte. Nesse ramo, as épocas de maiores índices de venda são as que antecedem os feriados. Os clientes vêm de 15 a 30 dias antes da data comemorativa fazer a reposição de estoque para que suas lojas estejam equipadas. Um dos empresários relatou que para o feriado do dia das crianças, a procura por artigos infantis começa desde o final do mês de agosto.



Figura 4: Beco dos Calçados

Fonte: Autora 2018

Em relação à abertura de crédito para novos clientes, pouca ou nenhuma análise é feita. O cadastro em sua maioria é por indicação de clientes antigos. As formas de pagamento são: à vista, cartão de crédito, cheques pré-datados e promissórias. Essas promissórias são

assinadas no ato da compra com vencimento para trinta dias.

Sem garantia alguma de recebimento, os empresários vendem nas promissórias confiando na palavra do cliente, que em alguns poucos casos, são clientes de longas datas, fieis, que se acostumaram a trabalhar dessa forma e periodicamente vem renovar suas compras e fazerem seus pagamentos. Porém, na maioria dos casos, há muito atrasado e inadimplência.

Tudo isso vai de encontro com as ideias de Santos, Dorow, Beuren (2015) de que a tomada de decisão não deve ser apenas baseada na intuição, desta forma se faz necessário instrumentos que forneçam informações confiáveis e oportunas para auxiliar no processo decisório.

Ao longo desses anos houve crises financeiras. A maior delas, segundo os empresários, foi a de 2015, onde diversos fatores (instabilidade política, necessidade de ajuste fiscal) contribuíram para que o país a tenha enfrentado. No Beco dos calçados pelo menos seis lojas fecharam suas portas.

.

3.3 População

A população deste estudo são os empresários do Beco dos Calçados, localizado em Caruaru, com amostra inicial de 42 empresários. Esta pesquisa foi concluída com 40 participantes que responderam o instrumento de coleta de dados.

A pesquisa pretende identificar qual é a visão dos empresários sobre as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas que as suas empresas possuem.

Foi utilizada a técnica de senso onde todos os empresários do beco dos calçados foram convidados a participar do presente estudo através do preenchimento de um questionário.

Segundo Oliveira (2011) os parâmetros de definição da população a ser estudada se obtém por meio de um censo ou extraindo uma amostra. O censo é uma técnica indicada para populações pequenas, pois envolve a enumeração completa dos seus elementos.

Em seguida é apresentado o instrumento utilizado para a coleta de dados desta pesquisa.

3.4 Instrumento de coleta de dados

O instrumento utilizado para realização dessa coleta foi a entrevista, juntamente com o questionário (Apêndice A). A linguagem utilizada no questionário deve ser de forma simples e direta, de natureza impessoal para auxiliar com a mensuração os dados, e proporcionar um grau maior de segurança, pois o anonimato possibilita respostas reais. O questionário deve possuir um conjunto de questões relacionadas de forma lógica com o principal problema da pesquisa. (PRODANOV; FREITAS 2013).

Nesta pesquisa o questionário é composto de três partes. Na primeira parte foram levantadas questões para traçar o perfil do entrevistado: idade, escolaridade, sexo e o tempo que possuem a loja no beco dos calçados.

Na segunda parte seguiram-se vinte afirmações sobre o Beco dos Calçados para o pesquisado em questão analisar e avaliar, expondo sua opinião a partir da escala de Likert de 5 pontos, os quais são: (1) discordo totalmente, (2) discordo parcialmente, (3) nem concordo, nem discordo, (4) concordo parcialmente e (5) concordo totalmente, tendo como objetivo, a identificação da percepção dos empresários sobre as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas explanadas no questionário.

As afirmações que tratam das Oportunidades são as questões: 01, 12, 15, 18, 20 (ver apêndice A). As afirmações correspondentes as Ameaças são os itens: 03, 04, 05, 09, 16 (ver apêndice A). As afirmações que abordam as Forças são os itens: 7, 10, 11, 13, 17. Por fim, as afirmações que correspondem as Fraquezas são: 02, 06, 08, 14, 19.

A terceira parte se trata de um tópico para que os entrevistados listem críticas ou sugestões para o Beco dos Calçados.

3.5 Coleta de dados

A pesquisa foi realizada no Beco dos Calçados, que fica localizado no bairro Nossa Senhora das Dores, próximo ao Lactário. A coleta dos dados aconteceu do dia 02 de abril de 2018 ao dia 06 de abril de 2018, na parte da tarde sempre por volta das 16:00hrs.

Os dados foram obtidos através de um questionário, que garante o anonimato dos empresários. O questionário foi entregue em mãos, pela pesquisadora, para cada um dos empresários e foi pedido que os mesmos respondessem as questões. Em alguns casos o

questionário era deixado para que o empresário respondesse posteriormente e recolhido no outro dia.

3.6 Análise dos dados

Foi utilizado o método quantitativo para a avaliação dos dados alcançados na pesquisa. Analisou-se as variáveis e a partir da sua frequência foi utilizado as médias como medida principal. Os dados foram analisados sobre a perspectiva de uma estatística descritiva. De acordo com Oliveira (2011) as estatísticas descritivas utilizam as informações, para caracterizar o que é típico no grupo em questão. As respostas foram tabuladas e analisadas com o auxílio do Microsoft Excel 2010.

Esse capítulo apresentou os procedimentos metodológicos utilizados, o próximo irá apresentar os dados coletados através do questionário.

4

ANÁLISE DE DADOS

No presente capítulo será feita a apresentação da análise de dados.

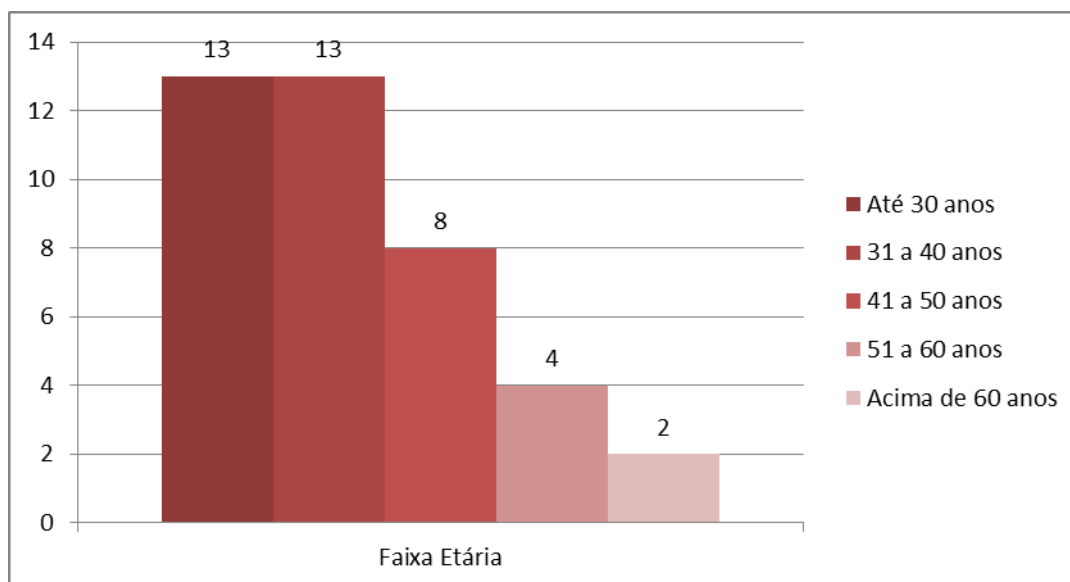
4.1 Perfil dos entrevistados

A partir dos dados coletados, constatou-se que 26 empresários dos entrevistados são do sexo masculino e 14 do sexo feminino.

Sobre a escolaridade, 3 possuem fundamental completo, 1 ensino médio incompleto, 20 ensino médio completo, 5 ensino superior incompleto e 11 ensino superior completo.

Em relação à faixa etária, o entrevistado de menor idade tem 22 anos e o de maior idade 67 anos. Os resultados obtidos através dos dados foram: 13 empresários de até 30 anos, 13 empresários de 31 a 40 anos, 8 empresários de 41 a 50 anos, 4 empresários de 51 a 60 anos, e apenas 2 empresários com mais de 60 anos, conforme mostrado no gráfico 1:

Gráfico 1: Faixa Etária dos empresários do Beco dos Calçados.

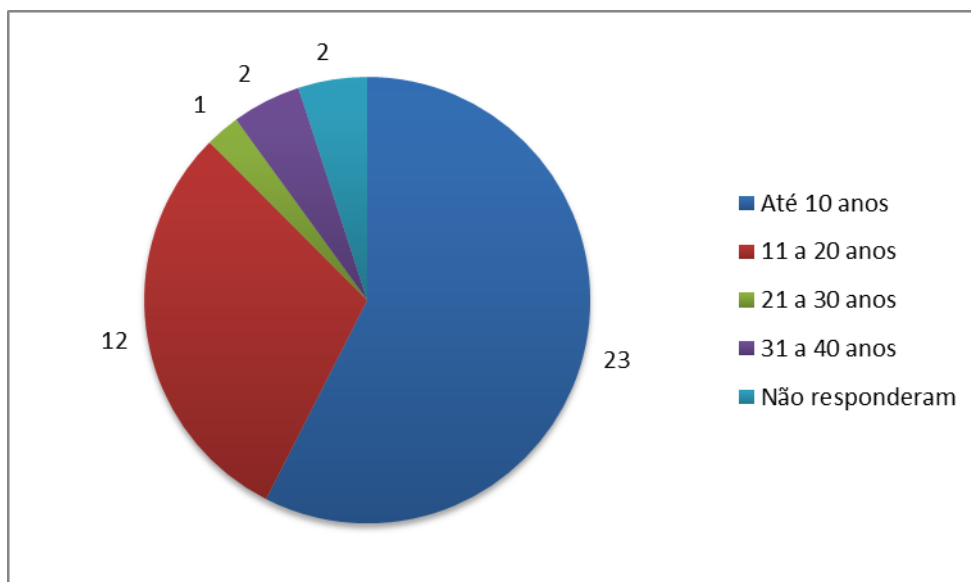


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Com relação ao tempo em que os empresários possuem loja no beco dos calçados, o menor tempo foi de 09 meses e o maior de 40 anos. Dois dos entrevistados não souberam ou não quiseram responder. Os números obtidos através da pesquisa foram: 23 lojas têm até 10

anos, 12 lojas de 11 a 20 anos, 1 loja de 21 a 30 anos, 2 lojas de 31 a 40 anos. Como se observa no gráfico 2,

Gráfico 2: Tempo que os empresários possuem loja no beco dos calçados.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conclui-se que o perfil dos empresários do beco dos calçados é de maioria homens, jovens, de ensino médio completo, que mesmo tratando-se de empresários que lidam diariamente com questões financeiras, com gestão de pessoas, entre outros quesitos, o grau de escolaridade da maioria ainda é o básico. Apenas 11 deles possuem ensino superior completo, o que possivelmente venha a justificar os mecanismos pouco eficazes que a maioria das empresas do beco dos calçados ainda possuem.

Com esses dados fica traçado o perfil socioeconômico dos empresários do beco dos calçados. No próximo tópico serão relatadas a percepção dos empresários em relação as oportunidade, ameaças, forças e fraquezas no beco dos calçados.

4.2 Análise de Swot

Serão apresentadas as 20 afirmativas juntamente com as respostas dos empresários e suas percepções a respeito das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas do Beco dos Calçados.

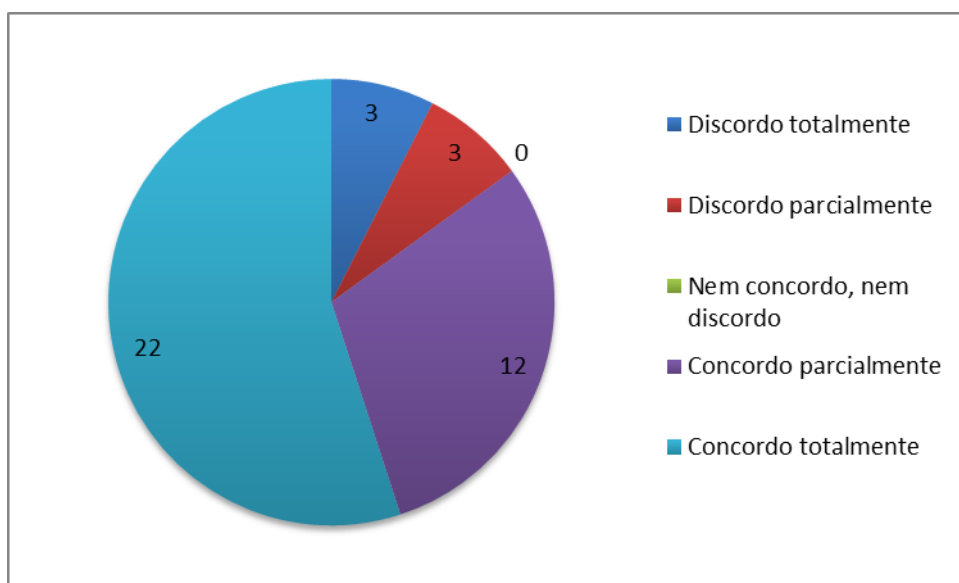
4.2.1 Oportunidades

Como descrito anteriormente, na segunda parte do questionário foram apresentadas 20 questões com abordagem na escala de Likert de 5 pontos. Dos 20 enunciados, 5 abordaram questões relacionadas às oportunidades. A primeira afirmação relacionada à oportunidade foi: “Em dias que ocorrem a Feira da Sulanca, crescem consideravelmente as vendas no beco dos calçados”.

Dos entrevistados: 3 discordam totalmente, 3 discordam parcialmente, 12 concordam parcialmente e 22 concordam totalmente, como se pode observar no gráfico 3.

Dos 40 empresários questionados, 34 concordam totalmente e/ou parcialmente, que nos dias em que a feira da sulanca acontece a um acréscimo considerável nas vendas. Pois mesmo sendo realizada apenas na segunda feira, a Feira da Sulanca consegue atrair turistas de toda a região Nordeste e é ainda a mais rentável feira da cidade (BARBOSA, 2016 apud BRASIL, 2009).

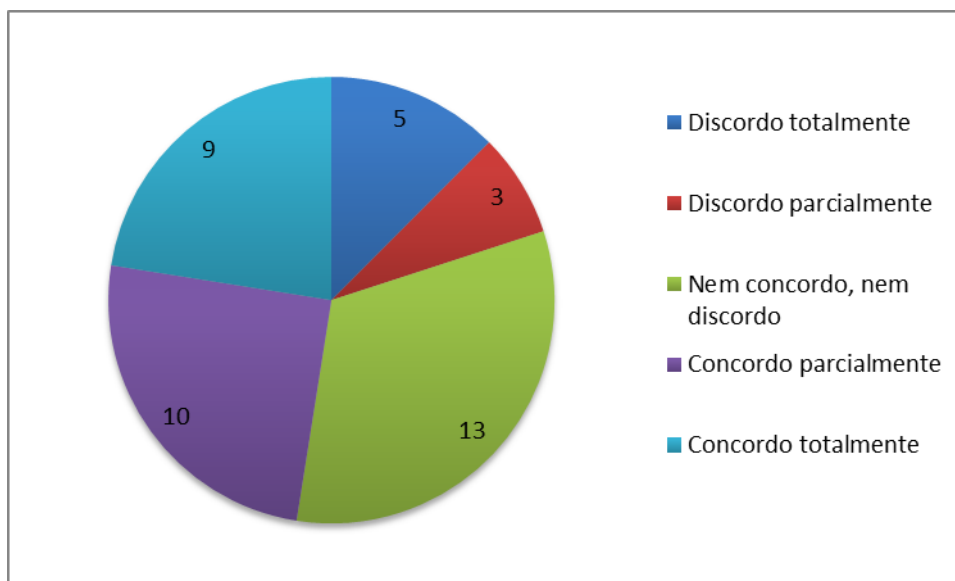
Gráfico 3: Em dias que ocorrem a Feira da Sulanca, crescem consideravelmente as vendas no beco dos calçados.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A segunda afirmação foi: “A gestão publica presta assistência aos empresários do beco dos calçados”. Dos entrevistados: 5 discordam totalmente, 3 discordam parcialmente, 13 nem concorda, nem discorda, 10 concordam parcialmente e 9 concordam totalmente, como se pode observar no gráfico 4:

Gráfico 4: A gestão publica presta assistência aos empresários do beco dos calçados.



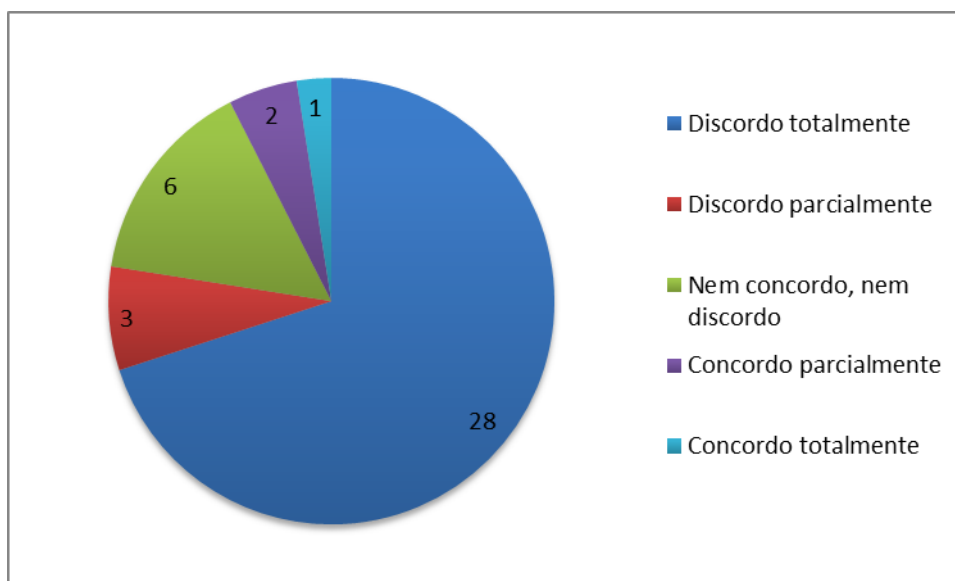
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Dos entrevistados, 19 empresários concordam totalmente e/o parcialmente que haja uma assistência da gestão pública em relação ao beco dos calçados. E é de suma importância que a gestão preste serviços básicos ao beco, como infraestrutura, segurança, entre outros. Porém esse dado é contraditório com a atitude dos empresários que em relação à segurança do beco, por exemplo, pagam “vigias” particulares que ficam circulando tanto no horário de funcionamento das lojas, como no período da noite. Quando os órgãos prestam esses amparos, criam oportunidades de crescimento e acabam valorizando o local, fazendo com que não só os compradores se sintam à vontade durante suas compras, como os empresários estejam tranquilos em relação aos seus patrimônios.

A próxima afirmação foi: “Empresas que possuem proximidade geográfica competem da mesma forma que cooperam entre si”. Dos entrevistados: 28 discorda totalmente, 3 discorda parcialmente, 6 nem concorda, nem discorda, 2 concorda parcialmente e 1 concorda totalmente, como se pode observar no gráfico 5.

Discordam totalmente e/ou parcialmente com a afirmação 31 empresários, e apenas 3 empresários concordaram e isso pode estar relacionado ao fato dos mesmos possuírem uma visão apenas de concorrentes, se formos observar apenas 11 desses empresários possuem ensino superior completo, desta forma acredita-se que a falta de informações quanto aos benefícios que se pode ter quando há proximidade geográfica entre empresas do mesmo ramo fazem com que pensem dessa forma.

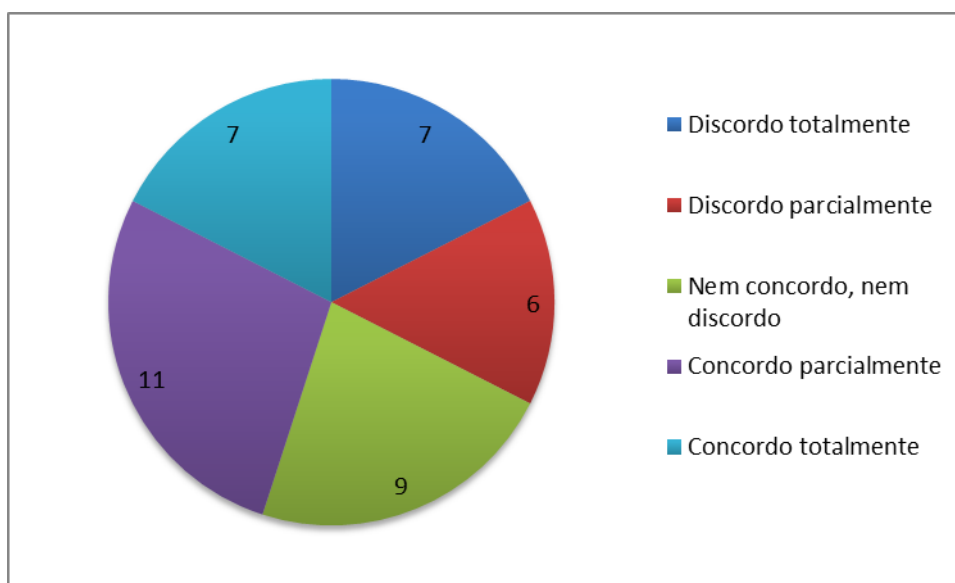
Gráfico 5: Empresas que possuem proximidade geográfica competem da mesma forma que cooperam entre si.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A quarta afirmação foi: “Os administradores das lojas no beco dos calçados, buscam constantemente por melhorias tecnológicas”. Dos empresários entrevistados: 7 discordam totalmente, 6 discordam parcialmente, 9 nem concorda, nem discorda, 11 concordam parcialmente e 7 concorda totalmente, como se pode observar no gráfico 6.

Gráfico 6: Os administradores, das lojas no beco dos calçados, buscam constantemente por melhorias tecnológicas.

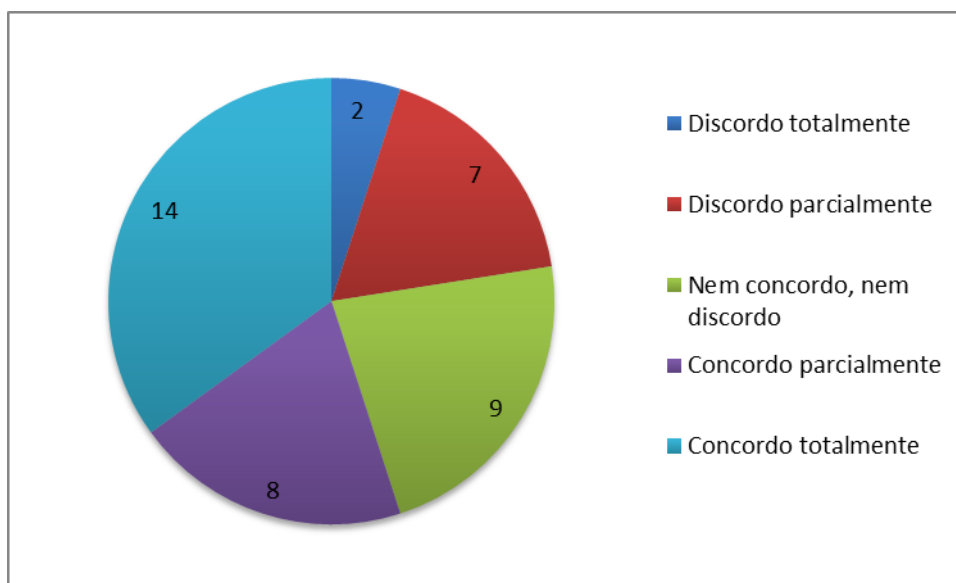


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Dos entrevistados, 18 empresários, o que corresponde a 45%, concordaram totalmente e/ou parcialmente com a afirmativa. Porém, os procedimentos realizados nessas lojas ainda são muito manuais, as “notas” de balcão são feitas a mão, fichas de cadastro de clientes contendo informações pessoais e histórico de compras, são ordenados e guardados em pastas, nada computadorizado. Mesmo esses empresários sendo consideravelmente novos, pois 26 deles têm até 40 anos de idade, acredita-se que o pensamento que se têm são que as melhorias tecnológicas sejam vistas apenas como despesas e não algo que venha otimizar e agilizar o processo dentro da empresa.

A última afirmação relacionada a oportunidades foi: “A abertura de novas lojas no beco dos calçados aqueceria o mercado desse setor”. Dos entrevistados 2 discorda totalmente, 7 discorda parcialmente, 9 nem concorda nem discorda, 8 concorda parcialmente e 14 concordam totalmente.

Gráfico 7: A abertura de novas lojas no beco dos calçados aqueceria o mercado desse setor.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Dos empresários, 22 concordam parcialmente e/ou totalmente que a abertura de novas lojas traria benefício ao mercado atacadista de calçados. A abertura de novas organizações geraria ainda mais competitividade entre as empresas. Porém os dados obtidos nessa afirmação vão em contradição com o exposto no Gráfico 5, onde os mesmos, acreditam que lojas com proximidade geográfica competem, mas não cooperam entre si. Estima-se que a razão dessa contradição está relacionada à falta de conhecimento que os mesmos possuem

sobre o assunto.

4.2.2 Ameaças

Nessa seção serão analisados os dados das 5 afirmações relacionadas as ameaças, dos 20 quesitos do questionário.

A primeira foi sobre a relação do Moda Center Santa Cruz¹ com o Beco dos calçados: “A valorização e o conhecimento do Moda Center Santa Cruz diminuiu o fluxo de compradores no beco dos calçados”. Dos entrevistados: 2 discordaram totalmente, 4 discordaram parcialmente, 2 nem concordaram nem discordaram, 10 concordaram parcialmente e 22 concordaram totalmente. Como observado no gráfico 8.

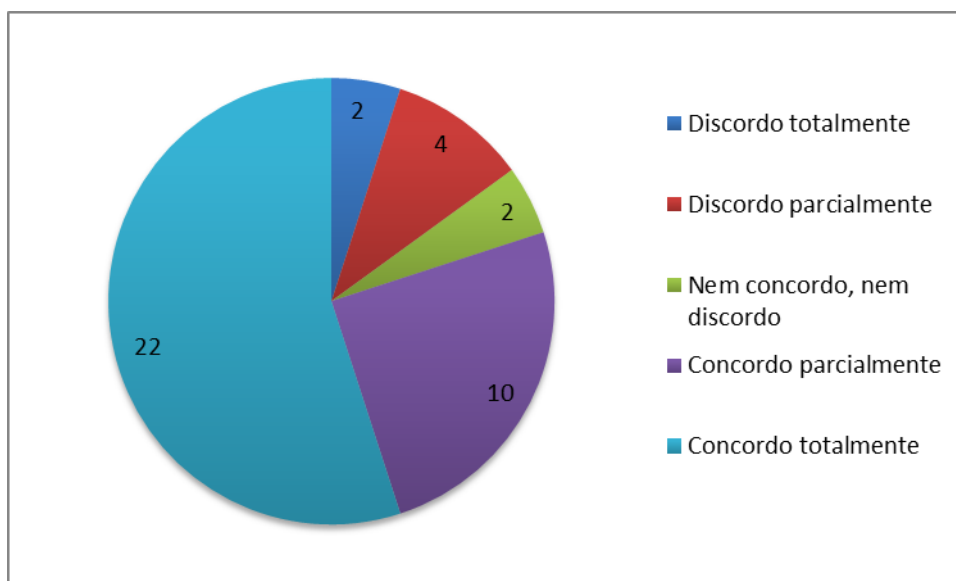
A soma dos que concordaram totalmente e parcialmente é de 32 empresários, cerca de 80% dos entrevistados. A abertura do Moda Center Santa Cruz foi a 12 anos, um tempo relativamente pequeno se comparado ao Beco dos Calçados, porém seu constante crescimento fez com que o foco dos clientes fosse redirecionado, e o centro de compras se tornasse ainda mais conhecido na região. Uma ameaça em potencial para o beco dos calçados. Um dos entrevistados chegou a comentar que abriu uma filial no Moda Center, e mensalmente faz comparações em relação ao volume de vendas nas suas duas lojas, em épocas festivas de final de ano, por exemplo, as vendas na loja do moda center dobram em relação a do beco.

A segunda afirmação relacionada às ameaças foi: “A crise econômica tem se mostrado uma ameaça ao comércio de atacado de calçados”. Dos entrevistados 6 discordaram parcialmente, 3 nem discordaram nem concordaram, 8 concordaram parcialmente e 23 concordaram totalmente. Como se observa no gráfico 9.

Nenhum dos empresários discordou totalmente dessa afirmação e apenas 6 discordaram parcialmente. Dos empresários, 31 reconhecem a crise como ameaça e comentam que a maior enfrentada pelo Beco foi a de 2015, onde pelo menos 06 loja encerraram suas atividades e tantas outras tiveram que reduzir o quadro de funcionários por consequência da diminuição nas vendas. Existiu casos de clientes considerados bons, que deixaram débitos altíssimos em virtude da falência e não procuraram mais as lojas do beco para negociarem suas dívidas. Foi uma época difícil que deixa sequelas até hoje.

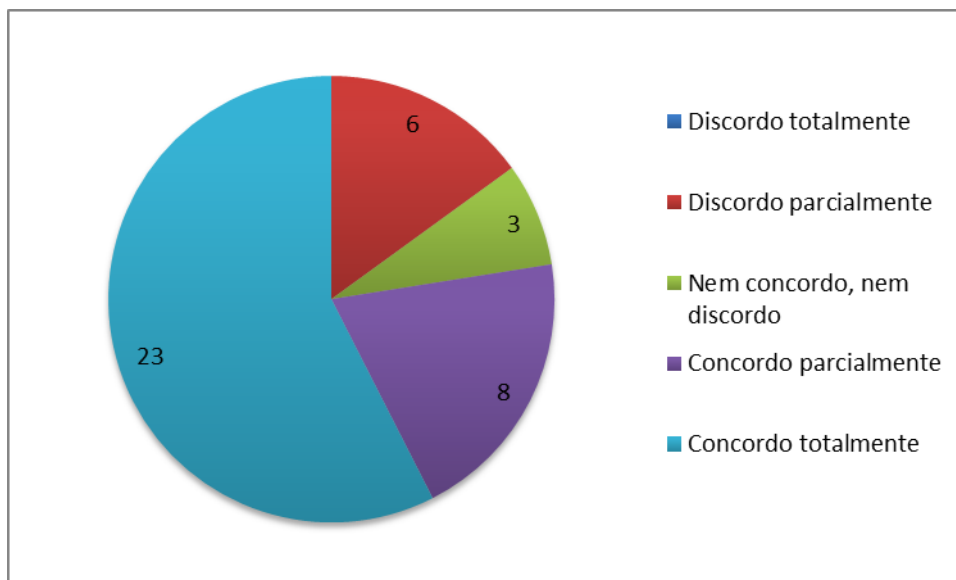
¹ Localizado a 57,3 km de Caruaru, na Rodovia PE-160, s/n, Santa Cruz do Capibaribe.

Gráfico 8: A valorização e o conhecimento do Moda Center Santa Cruz diminuiu o fluxo de compradores no beco dos calçados.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

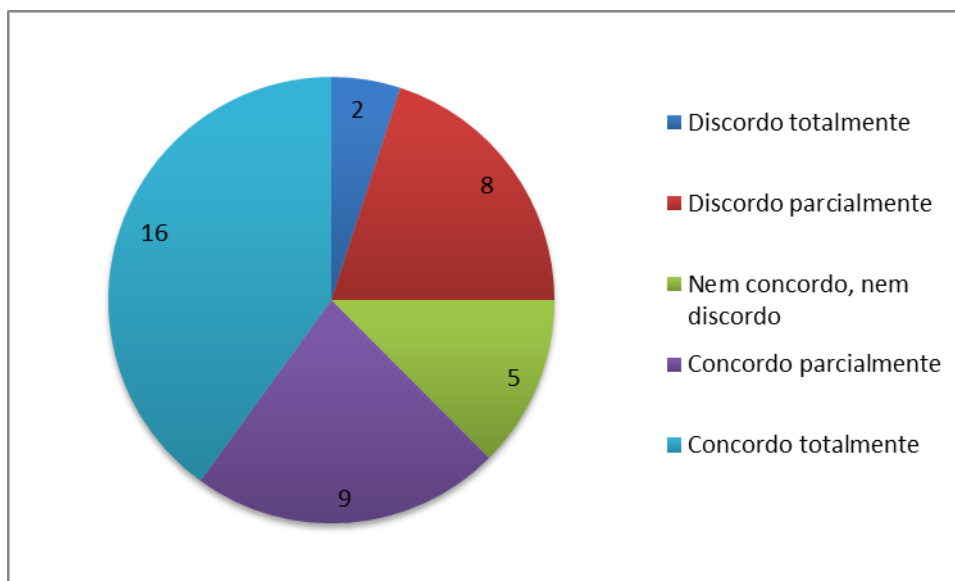
Gráfico 9: A crise econômica tem se mostrado uma ameaça ao comércio de atacado de calçados



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A próxima afirmação é: “O moda Center Santa Cruz é considerado uma ameaça em longo prazo”. Dos entrevistados 2 discordaram totalmente, 8 discordaram parcialmente, 5 nem concordaram nem discordaram, 9 concordaram parcialmente e 16 concordaram totalmente. Ver gráfico 10.

Gráfico 10: O Moda Center Santa Cruz é considerado uma ameaça a longo prazo.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Cerca de 62,5% dos empresários acreditam que o moda center é uma ameaça a longo prazo. O Moda Center Santa Cruz possui mais de dez mil pontos comerciais, as vendas são feitas não só em atacado mas também em varejo. O local possui caixas eletrônicos, banheiros, praça de alimentação, estacionamento estruturado com suporte para seis mil veículos. Então por se tratar de um estabelecimento dessa amplitude, completo e organizado os empresários tem ciência da ameaça que o moda center representa para o beco dos calçados. Inclusive, 3 empresários relataram que já abriram uma filial no Moda Center.

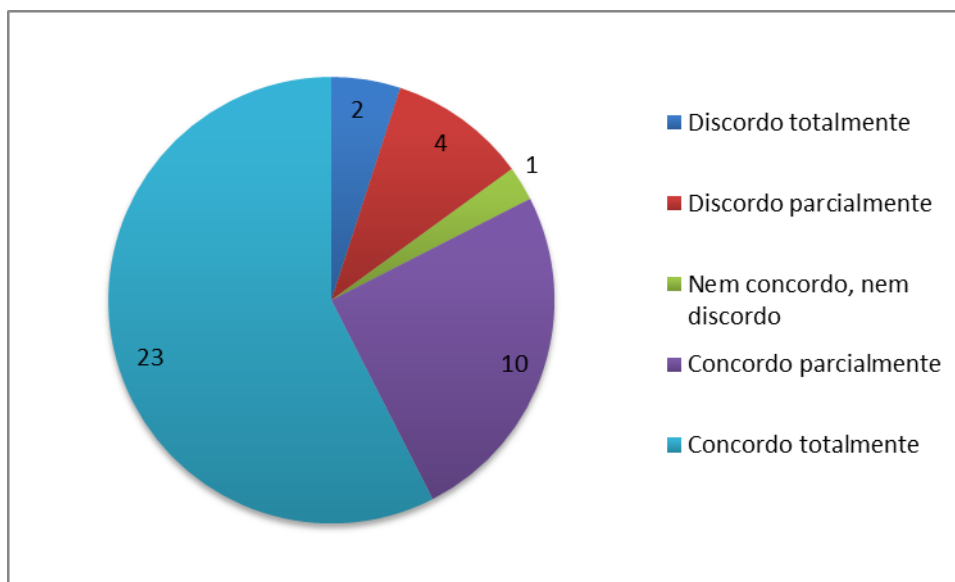
A próxima afirmação é: “A possível mudança da Feira da Sulanca é uma ameaça em termos econômicos para o beco dos calçados”. Constatou-se que dos empresários: 2 discordaram totalmente, 4 discordaram parcialmente, 1 nem discordou nem concordou, 10 concordaram parcialmente e 23 concordaram totalmente como vemos no gráfico 11.

De acordo com Pedro Moura, presidente da Associação dos Sulanqueiros, a feira da sulanca atrai cerca de 60 mil clientes e movimenta cerca de R\$50 milhões em Caruaru em épocas festivas (NE10, 2018). Dos 40 empresários entrevistados, 33 acreditam que a Feira da Sulanca influencia em termos econômicos o Beco dos Calçados, e que sua mudança seria uma ameaça para o local.

A próxima afirmativa foi: “Não existe planejamento em relação a estrutura para o local”. Os dados obtidos foram: 2 discordaram totalmente, 1 discordaram parcialmente, 3 nem concordaram nem discordaram, 4 concordaram parcialmente e 30 concordaram totalmente.

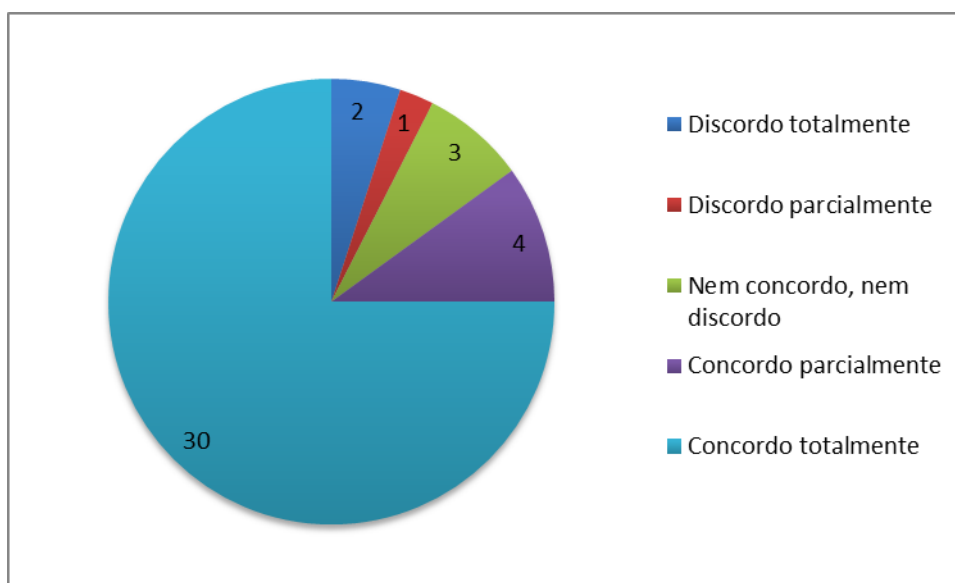
Como mostra o gráfico 12.

Gráfico 11: A possível mudança da Feira da Sulanca é uma ameaça em termos econômicos para o beco dos calçados.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 12: Não existe planejamento em relação a estrutura para o local.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

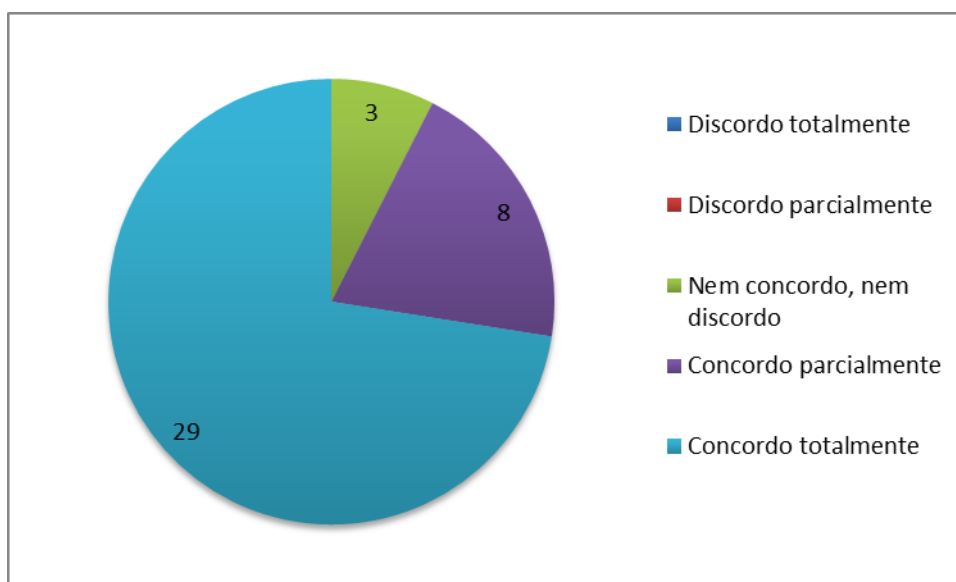
A maioria dos empresários, 85% concordaram parcialmente e/ou totalmente que não existe planejamento para o local. Clientes buscam comodidade e praticidade. Se o beco dos calçados não possui uma boa estrutura pra oferecer a seus clientes, quem perde são os

empresários. Pois é natural que os clientes busquem por locais mais completos que supram suas necessidades.

4.2.3 Forças

A primeira afirmação relacionada a forças é: “O fato das lojas serem localizadas em uma mesma rua é um ponto forte”. Dos dados obtidos 3 nem concordaram nem discordaram, 8 concordaram parcialmente e 29 concordaram totalmente. Como se observa o gráfico 13.

Gráfico 13: O fato das lojas serem localizadas em uma mesma rua é um ponto forte.



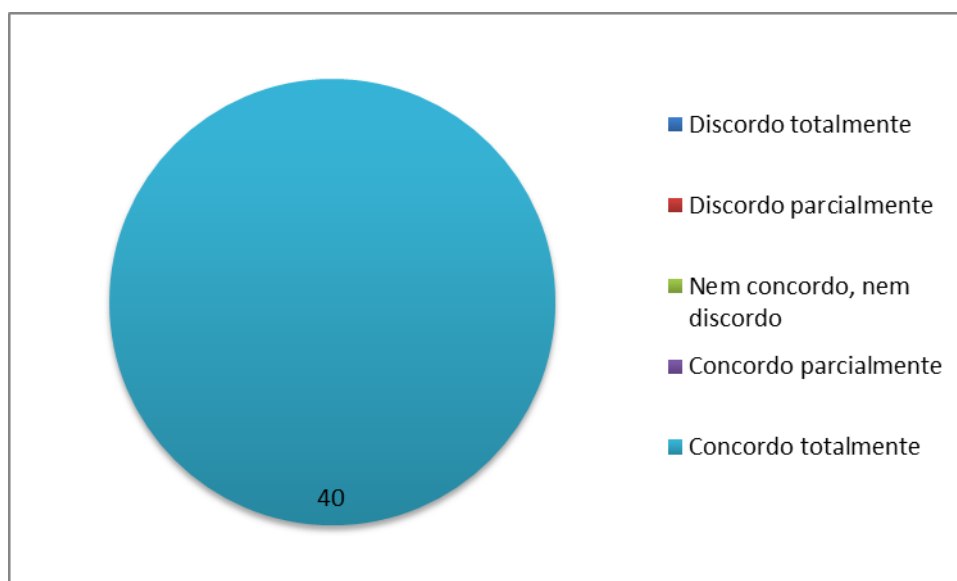
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Nenhum dos entrevistados discordaram dessa afirmação, e apenas 3 não concordaram nem discordaram, conclui-se que os empresários compreendem que o fato das lojas estarem localizadas em uma mesma rua é um ponto forte. O que mais uma vez bate em contradição com o gráfico 5, como dito anteriormente.

A próxima afirmativa é: “Fortalecer o relacionamento com os clientes é um ponto forte”. Todos os 40 empresários concordaram totalmente com essa afirmação.

Com 100% de concordância dos empresários do beco dos calçados, o bom relacionamento com os clientes é considerado um ponto forte, visto que as organizações dependem dos seus clientes então é importante tanto manter os que já possuem como também cultivar novos.

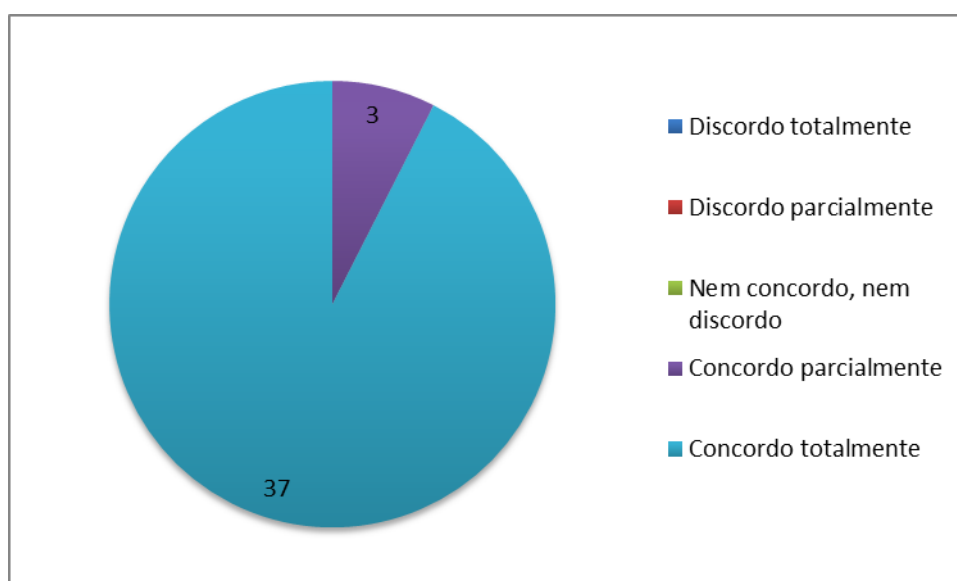
Gráfico 14: Fortalecer o relacionamento com os clientes é um ponto forte.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A próxima afirmativa é: "A variedade em calçados encontrado no beco dos calçados é um ponto forte por atrair clientes em todo nordeste". Dos dados 3 concordaram parcialmente e 37 concordaram totalmente. Ver gráfico 15.

Gráfico 15: A variedade em calçados encontrado no beco dos calçados é um ponto forte por atrair clientes em todo nordeste.



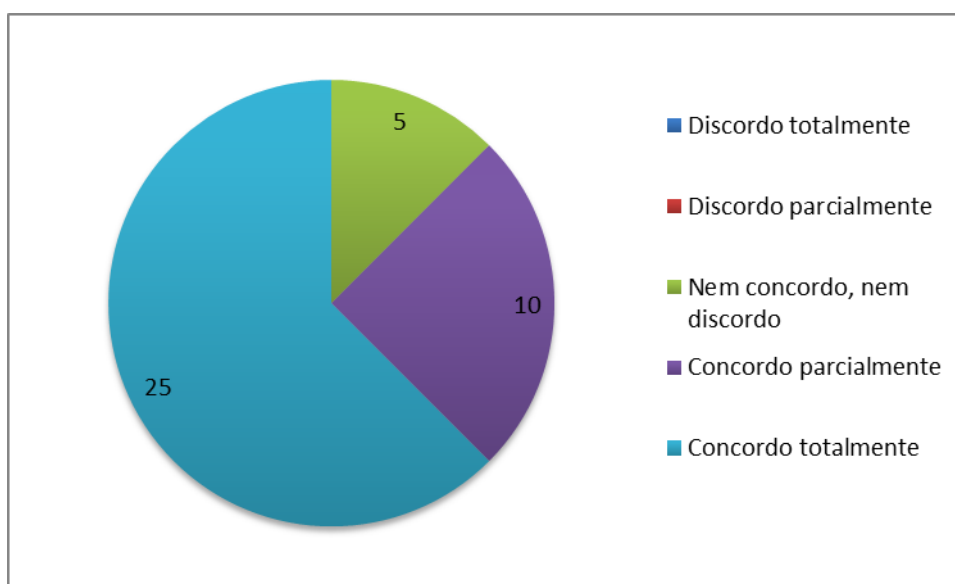
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Sobre a afirmação, todos os empresários concordaram. Foi relatado que a variedade

encontrada no Beco dos Calçados para homens, mulheres e crianças atraem os clientes por se tratar de um local completo nesse segmento.

A próxima afirmativa é: “O horário de funcionamento padronizado das lojas é um ponto positivo”, onde 5 dos empresários nem concordaram nem discordaram, 10 concordaram parcialmente e 25 concordaram totalmente.

Gráfico 16: O horário de funcionamento padronizado das lojas é um ponto positivo.



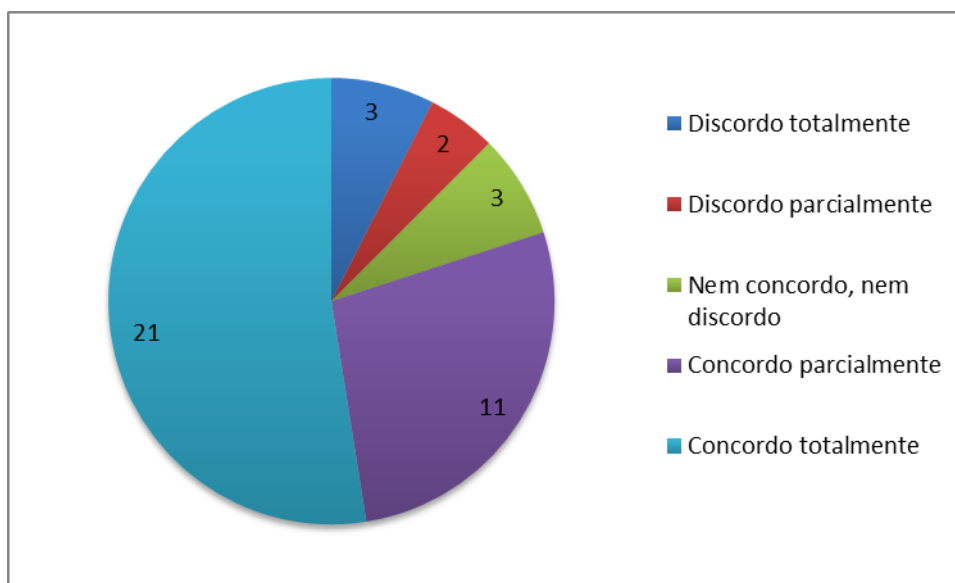
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O horário de funcionamento do Beco dos Calçados é diferente do padrão do comércio, da terça à sexta de 7:00 da manhã as 12:00 e das 14:00 as 17:00 e por conta da Feira da Sulanca na segunda-feira as lojas costumam abrir a partir das 6:00 justamente para acompanhar o horário da feira. Desta forma, os clientes que vêm para feira e querem passar no beco dos calçados não têm que ficar esperando até as 8:00 horas da manhã para que as lojas sejam abertas.

A última afirmação relacionada às forças foi: “O bom relacionamento entre as lojas do beco dos calçados é um ponto forte”. Sobre os dados 3 discordam totalmente, 2 discordam parcialmente, 3 nem concordam nem discordam, 11 concordam parcialmente e 21 concordam totalmente. Como se observa no gráfico 17.

Dos empresários entrevistados 32 concordaram parcialmente e/ou totalmente com a afirmativa. Inclusive alguns se ajudam, e procuram sempre estar dando dicas sobre clientes bons e dando alertas sobre clientes ruins. É perceptível a colaboração que há entre os lojistas.

Gráfico 17: O bom relacionamento entre as lojas do beco dos calçados é um ponto forte.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

4.2.4 Fraquezas

Completando as 20 questões foram elaboradas 5 afirmações relacionadas a possíveis fraquezas do Beco dos Calçados.

A primeira afirmação é: “O difícil acesso e a falta de estrutura é um ponto fraco”. Dos dados obtidos: 1 discorda totalmente, 1 discorda parcialmente, 4 nem concordam nem discordam, 10 concordam parcialmente, 24 concordam totalmente. Como observa-se no gráfico 18.

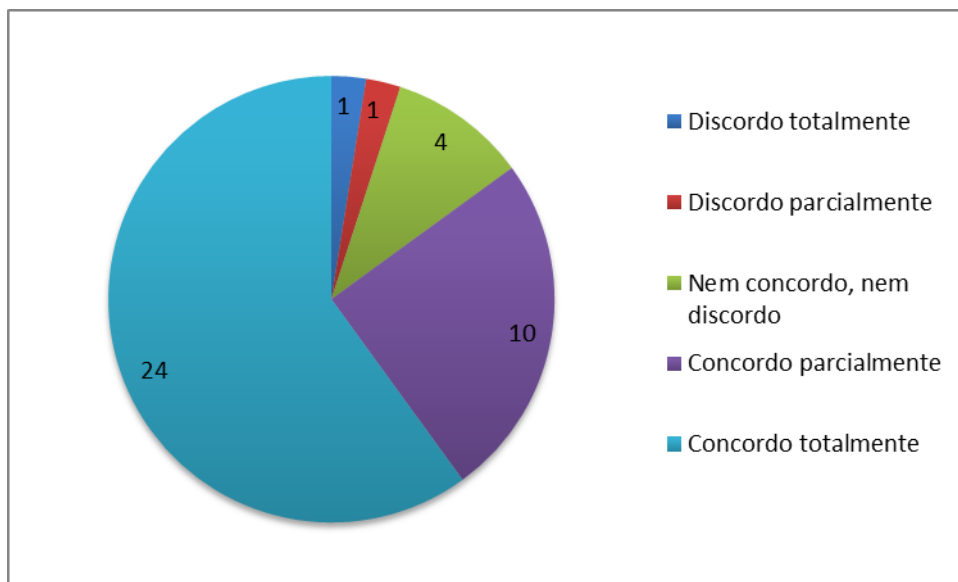
Concordaram com a afirmação, 34 dos empresários entrevistados, que o difícil acesso e a falta de estrutura é um ponto fraco para o beco dos calçados.

A próxima afirmação é: “A falta de um estacionamento bem estruturado para acomodação dos compradores é um ponto fraco”. Foram obtidos os seguintes dados: 1 nem concordou nem discordou, 2 concordou parcialmente, 37 concordou totalmente. Ver gráfico 19.

Um dos maiores problemas no Beco dos Calçados, segundo relatos, é a falta de um estacionamento que acomode compradores e funcionários. Visto que, o fluxo de compradores durante o dia é alto e os mesmos não tem onde estacionar, alguns vem de ônibus de excursão

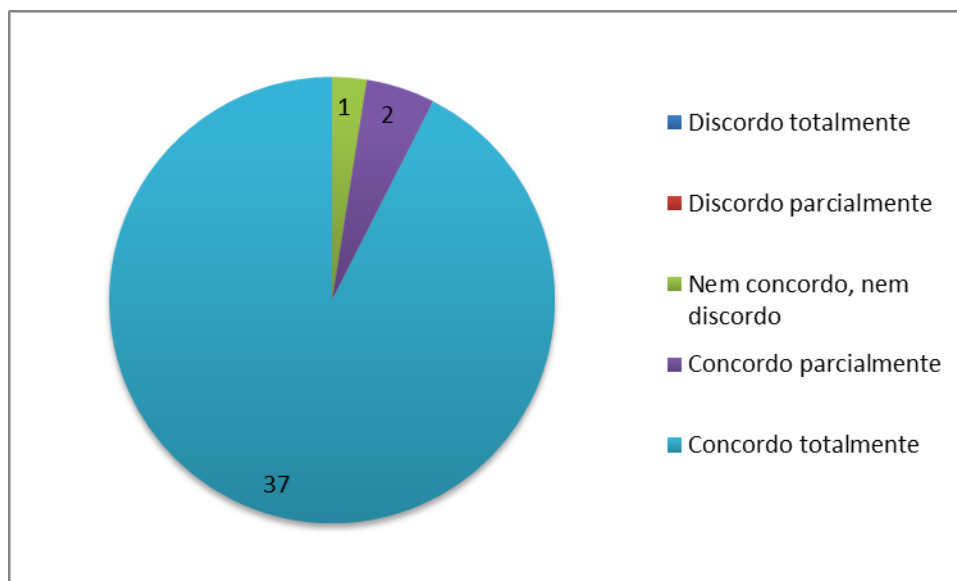
que ficam estacionados a quilômetros de distância, e tudo isso dificulta na locomoção da mercadoria para o comprador.

Gráfico 18: O difícil acesso e a falta de estrutura é um ponto fraco.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 19: A falta de um estacionamento bem estruturado para acomodação dos compradores é um ponto fraco



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

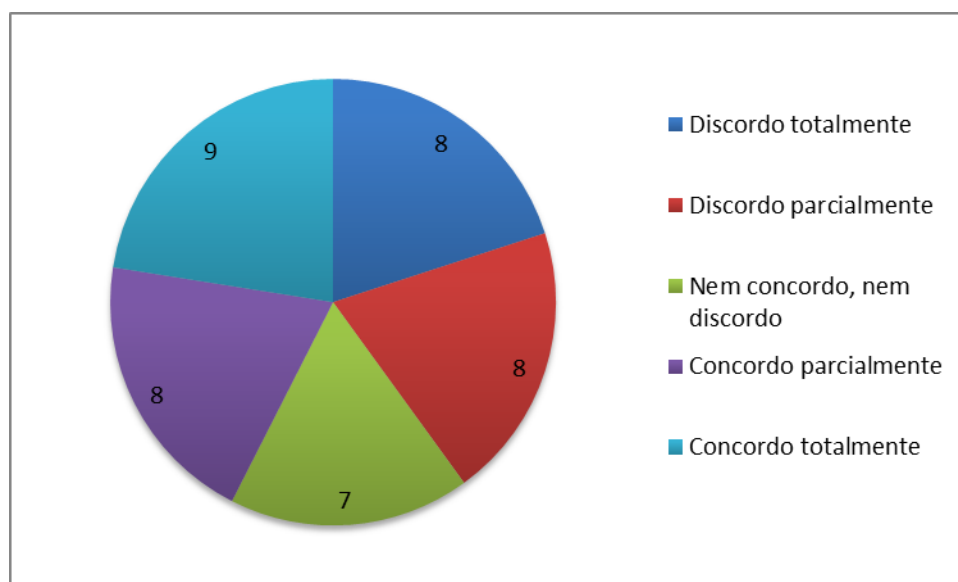
A próxima afirmação é: "A aproximação do beco dos calçados com o rio Ipojuca é

prejudicial a saúde dos comerciantes e compradores”. Dos dados obtidos, 8 discordaram totalmente, 8 discordaram parcialmente, 7 nem concordaram nem discordaram, 8 concordaram parcialmente, 9 concordaram totalmente. Como se observa o gráfico 20.

Nesta afirmação as respostas foram mais distribuídas, e mesmo se tratando de um local próximo ao rio, comparando os que concordaram dos que discordaram, a diferença é de apenas uma pessoa.

Mesmo sendo o terceiro rio mais poluído do Brasil (G1, 2017). Parte dos empresários discorda que o fato do beco dos calçados se localizar próximo ao rio seja prejudicial a saúde dos mesmo e dos compradores que ali frequentam.

Gráfico 20: A aproximação do beco dos calçados com o rio Ipojuca é prejudicial à saúde dos comerciantes e compradores.

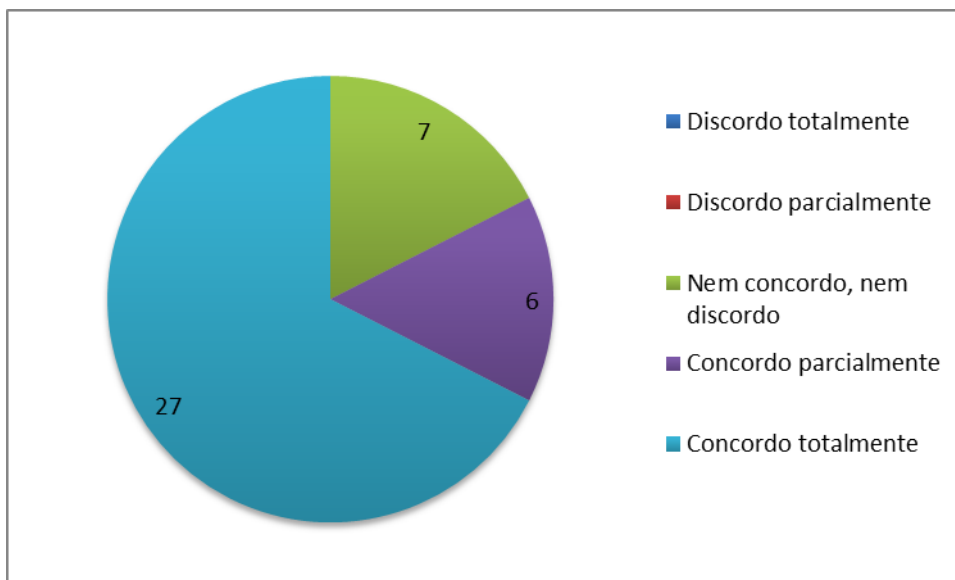


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A próxima afirmação é: “Pode ser considerado um ponto negativo a falta de divulgação sobre o beco dos calçados, fazendo com que, por muitas vezes, os próprios moradores da cidade não saibam onde se localiza”. Sobre os dados: 7 nem concordaram nem discordaram, 6 concordaram parcialmente, 27 concordaram totalmente. Como visto no gráfico 21.

Dos empresários, 33 concordam com a afirmação, um deles chegou a declarar que muitas pessoas chegam no beco por acaso e comentam que não sabia que existia uma rua só de lojas de calçados em atacado. Confirmando que não existe divulgação.

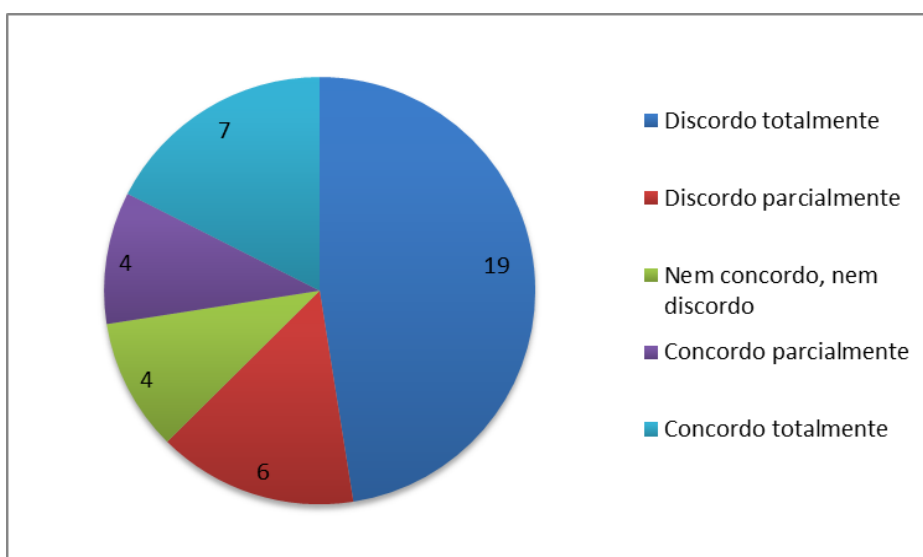
Gráfico 21: Pode ser considerado um ponto negativo a falta de divulgação sobre o beco dos calçados, fazendo com que, por muitas vezes, os próprios moradores da cidade não saibam onde se localiza.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

E por fim a última afirmação é: “É satisfatória a higiene do beco dos calçados quanto a limpeza e a quantidade de lixeiros dispostos no local”. Dos dados: 19 discordaram totalmente, 6 discordaram parcialmente, 4 nem concordaram nem discordaram, 4 concordaram parcialmente, 7 concordaram totalmente. Como mostra o gráfico 22.

Gráfico 22: É satisfatória a higiene do beco dos calçados, quanto à limpeza e a quantidade de lixeiros dispostos no local.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Levando em consideração os que discordaram totalmente e/ou parcialmente 62,5% dos empresários não são satisfeitos em relação à limpeza do beco dos calçados.

4.2.5 Quadro Geral

Diante os dados obtidos, a análise de SWOT do Beco dos Calçados foi feita como mostra a figura 5.

Figura 5: Análise de Swot do Beco dos Calçados



Fonte: Autor 2018

Em relação às forças, as lojas do Beco dos Calçados possuem vantagens por estarem localizadas próximas umas das outras; por terem variedade nos calçados; pelo bom relacionamento tanto entre os lojistas, quanto com os clientes; outro diferencial é o horário de funcionamento estendido no dia da feira da sulanca para melhor atender clientes que vem de outros estados.

Sobre as fraquezas é importante pontuar a falta de um estacionamento estruturado para o local, e o quanto isso prejudica no atendimento para com os clientes; a falta de divulgação do beco e seu difícil acesso são pontos a se melhorar também.

Como oportunidades identifica-se o fato do Beco se localizar próximo a feira da

Sulanca; a abertura de novas lojas no intuito de aquecer o mercado nesse setor; buscar investir em melhorias tecnológicas que venham a otimizar tanto os processos burocráticos da organização, como base no auxílio de tomada de decisões.

E dentro das ameaças encontradas, destaca-se o Moda Center Santa Cruz com sua expansão; a crise econômica; juntamente com a falta de planejamento para o local. Pontos esses, que devem ser vistos com total atenção para que o Beco dos Calçados não perca o espaço no mercado, que durante esses anos, vem conquistando.

5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão apresentados as considerações finais resultantes da pesquisa feita com os empresários do Beco dos Calçados.

5.1 Conclusões

A pesquisa teve como principal objetivo a percepção dos empresários do Beco dos Calçados sobre as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas de suas lojas.

Mesmo tendo o objetivo principal voltado para a análise de *swot*, a literatura foi baseada na lógica de *clusters* e foi percebido que os empresários não tinham noção de que formavam um *clusters* de calçados.

Suas respostas relacionadas a este assunto foram em algumas questões contraditórias, o que leva a acreditar que não há uma fundamentação teórica, mesmo que alguns possuam ensino superior completo. E que não só suas decisões, mas também sua base são formuladas de modo intuitivo. Presume-se que isso se dá ao fato de que, como já mencionado anteriormente, são empresas em sua maioria familiares, onde os ensinamentos são passados de pai para filho.

Durante a aplicação do questionário, dois empresários de meia idade se recusaram a responder alegando que não tinham conhecimento para tal. Após breve explicação sobre o que se tratava, e que as perguntas eram relacionadas ao cotidiano, simplesmente responderam que não tinham interesse.

Foi encontrada certa dificuldade no momento de aplicação do questionário pois como se tratava dos donos das lojas, e eles são, geralmente, pessoas com pouco tempo disponível, nem todos puderam me receber. Então para aqueles mais ocupados, a solução encontrada foi de deixar o questionário para que em outra oportunidade viessem a responder e só no outro dia devolvessem respondidos. No mais, não houve resistência, a grande maioria se mostrou atenciosa, interessados com a pesquisa e dispostos a trocar informações.

Através das análises dos dados foi possível identificar que o Moda Center Santa Cruz, na percepção dos empresários é a principal ameaça do Beco dos Calçados. A crise econômica também é um fator preocupante. Foi percebido também que como ponto forte para os empresários está o bom relacionamento que existe para com os clientes, juntamente como a

variedade nos calçados.

Quanto à proximidade com a Feira da Sulanca, na percepção dos entrevistados é oportuno visto que a feira atrai vários clientes que conseqüentemente aumenta as vendas no Beco dos Calçados.

A terceira parte do questionário foi um espaço para críticas e sugestões para o Beco dos Calçados, porém apenas 13 empresários responderam. Entre as respostas, a sugestão mais citada refere-se a um estacionamento estruturado que suporte tantos os lojistas, quantos os funcionários e clientes. Pois na percepção dos empresários a falta desse estacionamento é configurado um ponto fraco para o Beco.

Outro ponto citado foi sobre o horário da Feira da Sulanca, que anteriormente começava na segunda durava até a noite e seguia durante todo o dia da terça-feira. Hoje a feira é realizada apenas na segunda. Desta forma o movimento, geralmente, começa às 6 horas da manhã e tem duração (nos dias de pique) até 1 hora da tarde, já em dias mais fracos o movimento nas lojas acontece até às 10, 11 horas da manhã. Com essa redução no horário da feira, é reduzido também a quantidade de vendas. Inclusive a sugestão de alguns empresários foi que o horário da feira fosse distribuído em dois dias como antigamente.

O bom relacionamento que há entre os lojistas é um fator positivo, há uma ajuda mútua principalmente quando o assunto é voltado para informações de clientes, tanto para dar boas referências, quando para dar alertas.

Em relação à segurança, por ser tratar de uma rua formada apenas por estabelecimentos e depósitos, pouco conhecida, próximo ao rio Ipojuca e sem iluminação os próprios empresários se uniram e contrataram vigias que se subdividem em turnos: os que passam o dia de acordo com o horário de funcionamento das lojas e os que passam a noite com o intuito de amenizar os assaltos que vinham acontecendo constantemente.

A proximidade geográfica entre as lojas para os empresários é um ponto positivo, pois estimula a competitividade. O horário diferenciado também foi pontuado como positivo pois os clientes que vem para a feira da sulanca e aproveitam para irem ao beco dos calçados não precisam esperar por horas para abertura das lojas e podem fazer suas compras.

Ainda em relação às oportunidades seria interessante que os empresários procurassem investir em tecnologia. Percebe-se que a visão que os mesmos têm sobre tecnologia é voltada mais para despesas do que investimento em si. No questionário, na afirmação referente a esse assunto, 20 deles concordaram que investem em melhorias tecnológicas, porém quando se faz uma breve visita as lojas é notório o quanto os processos

ainda são manuais.

5.2 Recomendações

Recomenda-se que a prefeitura dê maior atenção ao Beco dos Calçados, geralmente os candidatos só procuram os empresários (cheios de promessas e disponibilidade para fazer alianças em troca de apoio e votos) em tempos de eleição.

Seria conveniente elaborar um planejamento que buscasse estruturar melhor o ambiente e divulgasse o Beco com um marketing direcionado ao setor.

Recomenda-se para pesquisas futuras que realizem um estudo qualitativo.

Aos empresários proponho que invistam em tecnologia não só para otimizar os serviços diários da organização como também para auxiliar na tomada de decisões.

REFERÊNCIAS

- ALDAY, Hernan. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.
- BARBOSA, Alyson Monteiro. **A percepção dos feirantes sobre as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da feira de artesanato de Caruaru** - 2016.
- CARVALHO, José; LUZ, Janayna; LIMA, Diogo et al. **Planejamento estratégico e matriz de swot: o caso de uma empresa farmacêutica de Caruaru-PE** - 2006.
- CORAL, Eliza; OGLIARI, Andre; ABREU, Aline. **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.
- FERNANDES, Isac; FIGUEIREDO, Heloísa; JUNIOR, Hilton, et al. **Planejamento Estratégico: análise swot** – 2013.
- FILHO, Wladimir; MOURA, Jane. **Clusters empresariais: Fatores que influenciam a melhoria da competitividade** – 2014.
- GOLDSTEIN, Cláudia; TOLEDO, Geraldo. **Vantagens Competitivas em Clusters Industriais**. FEA/USP, 2004.
- GUIDOLIN, Silva; COSTA, Ana; ROCHA, Érico. **Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade**. BNDES Setorial 31, p. 147-184, 2010.
- G1, **Rio Ipojuca agoniza e expõe descaso com meio ambiente em Caruaru, PE**. Disponível em: <http://g1.globo.com/pe/caruaru-regiao/noticia/2017/03/rio-ipojuca-agoniza-e-expoe-descaso-com-meio-ambiente-em-caruaru-pe.html> Acessado em: 17 de Setembro de 2018.

LACERDA, Carlos; SOUZA, Sandra; SILVA, Aline et al. **Análise da Competitividade do Cluster de Confeções no Município de Campina Grande, PB**. REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade ISSN: 2237-3667, Vol. 5, n. 2, p.1-24, 2015.

LIMÁRCIO, Thiago; ALVES, Luciene; LEITE, Cesar et al. **A importância da gestão em empresas familiares**. XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – Outubro de 2015.

LOBATO, David; FILHO, Jamil; TORRES, Maria; RODRIGUES, Murilo. **Estratégia de empresas** – 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MACHADO, Lucas. **Elaboração de um plano de negócios: estudo em uma empresa do ramo comercial de artigos de vestuários no município de Criciúma/Santa Catarina** – 2016.

MAXIMO, Júlio. **Competências favoráveis à implantação de um cluster: um estudo no polo de confecções de Divinópolis**. 2006.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. – 4ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

NE10, **Feira do dia dos namorados deve movimentar R\$50 milhões em Carauru**. Disponível em: <https://noticias.ne10.uol.com.br/interior/agreste/noticia/2018/06/11/feira-do-dia-dos-namorados-deve-movimentar-r-50-milhoes-em-caruaru-725645.php> Acessado em: 16 de Setembro de 2018.

NORONHA, Eduardo; TURCHI, Lenita. **Cooperação e conflito: Estudo de caso do complexo coureiro-calçadista no Brasil**. Brasília, 2002.

OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 26.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011.

PAIVA, Wanny; SOUZA, Reginaldo. **Planejamento estratégico** – Uma visão gerencial da Atlântica Materiais de Construção LTDA., com foco na análise swot – 2015.

PEREIRA, Marco. **Gestão Estratégica**. Curso de Gestão Voluntária, Cruzeiro – 2009.

PORTER, Michael. *“Clusters and the new economics of competition”*. Harvard Business Review, November – December, 1998, p. 77-90.

PRODANOV, Cleber; FREITAS, Ernani. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, Júlio. **Planejamento e Administração Estratégica**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/planejamento-e-administracao-estrategica/48449/> Acessado em: 27 de Setembro de 2018.

SANTOS, Vanderlei; DOROW, Diego; BEUREN, Ilse. **Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas** – Rio Grande do Norte, 2015.

SEBRAE, **Estudo de caracterização econômica do Polo de Confecções do Agreste Pernambucano**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/poloconfec2003.pdf> Acessado em: 13 de maio de 2018.

SEBRAE, **Ferramenta: ANÁLISE SWOT (CLÁSSICO)**. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF Acessado em: 01 de abril de 2018.

SERRA, Fernando; FERREIRA, Manuel; TORRES, Maria. **Administração estratégica: conceitos, roteiros práticos e estudos de casos**. 3ª ed. Rio de Janeiro – Elsevier, 2015.

SILVA, Marco; GRACIOSO, Luciana; BIANCO, Emilena. **Descrição da experiência de estruturação do componente lista terminologia no sistema infosic do setor de couro e**

calçados. Biblionline, João Pessoa, v. 10, n. 1, p. 49-63, 2014.

SOUSA, Marco. **Clusters empresariais: uma alternativa às empresas após o processo de incubação para a manutenção de sua competitividade.** Revista Espaço Acadêmico – nº 127 – Dezembro de 2011.

SOUZA, LPS; SOUZA, AMV; PEREIRA, KG et al. **Matriz Swot como ferramenta de gestão para melhoria da assistência de enfermagem:** Estudo de caso em um hospital de ensino. Revista Eletrônica Gestão & Saúde Vol.04, Nº. 01, Ano 2013 p. 1633-1643.

TAVARES, Mauro. **Gestão estratégica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WEGNER, Douglas; COSTENARO, Alessandra; SCHMITT, Cláudia; WITTMANN, Milton. **Fatores críticos para formação de clusters e redes de empresas:** um estudo exploratório - 2008.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** Tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. - 1. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

VALIM, Alexandre; GUIDINELLI, Alessandra; GONÇALVES, Cassiane et al. **O Modelo Swot** – 2012.



APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

UFPE – CAA | Bacharelado em Administração

Discente: Dayseanne Mirelly Vasconcelos Silva

Questionário realizado com Empresários do Beco dos Calçados.

Objetivo: Identificar pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades do Beco dos Calçados.

QUESTIONÁRIO

Idade: _____ Escolaridade: _____

Há quanto tempo possui loja no Beco dos Calçados? _____

Sexo: () Masculino () Feminino

Responda marcando a alternativa que representa sua opinião quanto as afirmações:

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Nem concordo, nem discordo
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

AFIRMAÇÕES	1	2	3	4	5
01 – Em dias que ocorrem a Feira da Sulanca, crescem consideravelmente as vendas no beco dos calçados.					
02 – O difícil acesso e a falta de estrutura é um ponto fraco.					
03 – A valorização e o conhecimento do moda Center Santa Cruz diminuiu o fluxo de compradores no beco dos calçados					
04 – A crise econômica tem se mostrado uma ameaça ao comércio de atacado de calçados.					
05 – O Moda Center Santa Cruz é considerada uma ameaça em longo prazo.					
06 – A falta de um estacionamento bem estruturado para acomodação dos compradores é um ponto fraco.					
07 – O fato das lojas serem localizadas em uma mesma rua é um ponto forte.					

AFIRMAÇÕES	1	2	3	4	5
08 – A aproximação do beco dos calçados com o Rio Ipojuca é prejudicial à saúde dos comerciantes e compradores.					
09 – A possível mudança da Feira da Sulanca é uma ameaça em termos econômicos para o beco dos calçados.					
11 – A variedade em calçados encontrado no beco dos calçados é um ponto forte por atrair clientes de todo nordeste.					
12 – A gestão publica presta assistência aos empresários do beco dos calçados.					
13 – O horário de funcionamento padronizado das lojas é um ponto positivo.					
14 – Pode ser considerado um ponto negativo a falta de divulgação sobre o beco dos calçados, fazendo com que, por muitas vezes, os próprios moradores da cidade não saibam onde se localiza.					
15 – Empresas que possuem proximidade geográfica competem da mesma forma que cooperam entre si.					
16 – Não existe planejamento em relação a estrutura do local.					
17 – O bom relacionamento entre as lojas do Beco dos Calçados é um ponto forte.					
18 – Os administradores, das lojas no beco dos calçados, buscam constantemente por melhorias tecnológicas.					
19 – É satisfatória a higiene do beco dos calçados, quanto à limpeza e a quantidade de lixeiros dispostos no local.					
20 – A abertura de novas lojas no beco dos calçados aqueceria o mercado daquele setor.					

Liste críticas ou sugestões o Beco dos Calçados de Caruaru:
