



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE TECNOLOGIA  
CURSO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARCELO AUGUSTO ALEIXO DE LIMA

**ANÁLISE DA EVOLUÇÃO ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO  
APÓS A ADOÇÃO DO CONCEITO 'PRIVATE LABEL'**

Caruaru  
2021

MARCELO AUGUSTO ALEIXO DE LIMA

**ANÁLISE DA EVOLUÇÃO ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO  
APÓS A ADOÇÃO DO CONCEITO 'PRIVATE LABEL'**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

**Área de concentração:** Gestão da produção

**Orientador:** Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Marcele Elisa Fontana.

Caruaru

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Lima, Marcelo Augusto Aleixo de.

Análise da evolução estratégica de uma empresa de confecção após a adoção do conceito 'private label' / Marcelo Augusto Aleixo de Lima - 2021.

36pf.: il.;30 cm.

Orientador(a): Marcele Elisa Fontana

TCC (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Engenharia de Produção, 2021.

Inclui referências, apêndices, anexos.

1. Planejamento Estratégico. 2. Private Label. 3. Pequena Empresa. 4. Matriz SWOT. I. Fontana, Marcele Elisa II. Título.

620 CDD (22.ed.)

MARCELO AUGUSTO ALEIXO DE LIMA

**ANÁLISE DA EVOLUÇÃO ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO  
APÓS A ADOÇÃO DO CONCEITO 'PRIVATE LABEL'**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Engenharia de produção, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em: 09/12/2021

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profº. Dr. Marcele Elisa Fontana (Orientador)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Profº. Dr. Wanderbeg Correia de Araujo (Examinador Externo)  
Escola Técnica São Vicente de Paula

---

M.e. Dallas Walber Ferraz Segundo (Examinador Externo)  
Universidade Federal de Pernambuco

Dedico esse trabalho à minha família.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a meus pais, Aldo e Josefa, que me educaram, me incentivaram e proporcionaram a mim a oportunidade de fazer este curso. Sem eles eu não teria chegado até aqui. Agradeço também às minhas irmãs, Marcela e Maísa.

Aos meus professores do curso e alunos dos quais fiz amizades e me ajudaram com conhecimento, humildade e força nas horas difíceis. Em especial à minha orientadora, Marcele, que sempre admirei pela disciplina, organização e caráter, aspectos que levo pra vida.

Aos meus amigos Dallas Ferraz e Titto Ferraz, que me deram força durante tantos anos ao longo dessa graduação, seguirei grato pela amizade pela vida inteira.

A Pedro Barbosa, Nerinho Santos, Bruno Luiz, Ana Clara, Yolanda Balbino, Ingrid Gusmão, Roberta Barros, Fabrícia Vieira, João Victor, Lucas Torres e Matheus Torres pelo companheirismo e amizade especiais.

## RESUMO

Organizações lidam com o planejamento estratégico em todo momento, não importa seu porte. A importância de se realizar esse planejamento para uma empresa é um fator que pode fazer com que ela se destaque no mercado. Além de realizar o planejamento estratégico, é importante que as empresas façam um acompanhamento do mesmo para verificarem se seus objetivos estão sendo atingidos, ou se mudanças na estratégia são necessárias. Empresas que realizam essa autoavaliação possuem maiores chances de não se desviar do caminho de seus objetivos. Com base no exposto, o presente trabalho analisou a evolução estratégica de uma pequena empresa de confecções do Agreste de Pernambuco após a adoção do conceito de *private label*, afim de verificar qual era o posicionamento estratégico da empresa antes de se adotar esse modelo de gestão e quais foram os maiores impactos causados por essa mudança. Formulou-se uma metodologia apropriada para o caso, utilizando-se análise de trabalhos científicos anteriores realizados nesta empresa para colher informações do passado e entrevista semiestruturada com a gestora da organização para as informações atuais, além do uso de ferramentas estratégicas como a análise *SWOT* como forma de análise estratégica da empresa. Os resultados da aplicação dessa metodologia serviram para realizar a comparação entre os pilares que sustentaram a estratégia e, também, para reafirmar a posição estratégica da empresa, confirmando a importância do planejamento estratégico para empresas de todos os portes.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico; *Private label*; Pequena Empresa; Matriz *SWOT*.

## **ABSTRACT**

Organizations deal with strategic planning at all times, no matter their size. The importance of carrying out this planning for a company is a factor that can make it stand out in the market. In addition to carrying out strategic planning, it is important that companies follow up on it to verify if their objectives are being achieved, or if changes in strategy are necessary. Companies that carry out this self-assessment have greater chances of not deviating from their goals. Based on the above, this paper analyzed the strategic evolution of a small clothing company in the countryside of Pernambuco state after adopting the private label concept, in order to verify the company's strategic positioning before adopting this management model and what were the biggest impacts caused by this change. An appropriate methodology was formulated for the case, using document analysis to gather information from the past and a semi-structured interview with the organization's manager for current information, in addition to the use of strategic tools such as SWOT analysis as a form of strategic analysis of the company. The results of the application of this methodology served to carry out a comparison between the pillars that supported the company and also to reaffirm the company's strategic position, confirming the importance of strategic planning for companies in all ports.

**Keywords:** Strategic Planning. Private Label. Small Company. SWOT Matrix.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1	Contextualização do problema .....	12
1.2	Objetivos.....	12
1.3	Justificativa .....	13
1.4	Estrutura do trabalho .....	13
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	15
2.1	Estratégia organizacional .....	15
2.1.1	Planejamento estratégico .....	15
2.1.2	Análise SWOT .....	17
2.2	Marcas .....	18
2.2.1	Private Label.....	18
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	20
3.1	Tipo de pesquisa .....	20
3.2	Métodos.....	20
3.3	Locus da pesquisa.....	21
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	23
4.1	Análise documental – antes do <i>private label</i> .....	23
4.2	Estudo de caso – pós <i>private label</i> .....	25
4.2.1	Matriz SWOT – pós <i>private label</i> .....	25
4.3	Análise do antes e depois do <i>private label</i> .....	29
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	31
5.1	Contribuições do trabalho .....	31
5.2	Limitações e futuros trabalhos .....	32
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	33
	<b>Apêndice A - Questionário</b> .....	36

<b>Apêndice B - Rede de Objetivos Meios.....</b>	<b>39</b>
--	-----------

## 1 INTRODUÇÃO

Dentro de qualquer mercado econômico, independente dos portes das empresas participantes, há uma disputa ferrenha entre empresas, com o intuito de obter a maior fatia do mesmo. Dentre as formas utilizadas para se obter vantagens competitivas, o planejamento estratégico destaca-se por trazer resultados em todos os níveis da empresa e no longo prazo, o que é importante para alcançar os objetivos almejados (TEIXEIRA et al. 2015).

Wright (2009) disse que para se definir o planejamento estratégico, a empresa precisa conhecer seus pontos fortes e fracos, fazer uma análise do ambiente (interno e externo), estabelecer missão, visão e valores e alinhar a própria estratégia à essas definições. Além disso, deve implementar o que foi definido e estabelecer medidas de controle para seguir monitorando.

Existem alguns motivos pelos quais levam uma organização alterar seu planejamento estratégico, seja por pequenas adaptações ao mercado, seja pelo próprio dinamismo do mercado. O modelo de pensamento no qual se leva em consideração que a indústria é relativamente estável vem caindo por terra (McGRATH, 2013). Em outras palavras, o processo de planejamento estratégico é dinâmico.

Na indústria têxtil e de confecções, por exemplo, é comum adotar como estratégia a terceirização de parte ou a totalidade de seus processos de produção. A falta de uma sólida parceria na terceirização é algo que pode acarretar em alguns problemas como a falta de eficácia e eficiência do processo. Com isso, não atingindo a qualidade e flexibilidade empresarial esperada (QUEIROZ, 1998).

Uma alternativa que pode resolver os problemas apontados pelo referido autor, é a adoção do *private label*, já que este estabelece uma relação de exclusividade entre a marca e o produtor. Essa relação mais sólida, por contrato, traz mais segurança tanto para quem produz quanto para o cliente atacadista. Para o caso do ramo de confecções, mais especificamente, moda íntima e moda praia, a maioria das empresas lançam diversas coleções ao longo do ano, o que pode vir a traduzir-se em dificuldades na hora de se produzir.

## 1.1 Contextualização do problema

Este trabalho estuda uma empresa do ramo de confecções, localizada no agreste Pernambucano, conhecido pelo seu Polo de confecções. A empresa iniciou suas operações em 1999 e atua no segmento de roupas íntimas feminina. Possui 18 funcionários e é qualificada como microempresa. A empresa tem escopo familiar, com a proprietária atuando como responsável pela administração geral e demais membros da família em outras atividades.

Em estudos anteriores, realizado por Pereira et al. (2019), um mapa estratégico apresentou os principais pilares que sustentavam a empresa em 2016, mesmo que ainda de maneira empírica. Contudo, a partir de 2018 a empresa alterou seu modelo de negócios e passou a utilizar o *private label*.

A adoção do *private label*, ou marca própria, auxilia o gestor da organização contratada a priorizar seus pontos fortes, e auxilia a empresa contratante na forma de não ser necessário se especializar em todos os processos necessários no desenvolvimento de produtos (RAMOS et al. 2013). Incidindo sobre a forma como uma empresa age frente aos seus clientes diretos, que são quase sempre eles mesmos vendedores finais, a marca própria consegue eliminar a difusão de recursos do produtor, fazendo com que ele se concentre na sua produção principal.

Para um administrador dessa empresa, conhecer a estratégia que liga os elementos conceituais – nomeadamente a missão, visão e valores – aos atos operacionais é de suma importância. Esta realidade não muda com a adoção da estratégia de *private label*. Então, quais mudanças ocorreram na empresa com a adoção da estratégia de *private label*?

## 1.2 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho foi analisar as mudanças estratégicas ocorridas por uma empresa de confecções do agreste pernambucano após a adoção do conceito de *private label*.

Para atender a este objetivo geral, os seguintes objetivos específicos devem ser alcançados:

- Seleção de uma pequena empresa do ramo de confecções em Pernambuco que utilize o sistema *Private Label*;
- Descrição das informações mais importantes acerca dos processos produtivos e administrativos da empresa;
- Obtenção das informações estratégicas antes e depois do *Private Label*;
- Análise e discussão dos resultados, comparando os dois momentos históricos.

### 1.3 Justificativa

Empresas de qualquer porte enfrentam rotineiramente problemas que atingem todos os níveis da organização, desde questões operacionais, passando por planejamento tático, até o nível mais alto, ou seja, o estratégico.

Para lidar com isso, empresas consolidadas recorrem às ferramentas para a resolução desses problemas para manterem-se competitivas no mercado. Em contrapartida, empresas de pequeno e médio porte acabam por utilizar intuitivamente os conhecimentos de especialistas, ou mesmo dos seus gerentes, para resolver adversidades que surgem durante a administração dos negócios.

Avaliar a evolução estratégica de uma empresa após uma tomada de decisão de grande impacto é crucial para verificar a saúde da própria empresa e se o próprio planejamento está alinhado com os objetivos de longo prazo. Portanto, analisar a evolução estratégica desta empresa após a mudança para o *private label* tem potencial para gerar resultados positivos tanto para ela própria, como também para a literatura, visto que o assunto desse ponto de vista é pouco explorado.

### 1.4 Estrutura do trabalho

O trabalho encontra-se estruturado em 5 capítulos, o primeiro trata da introdução, trazendo o problema, a justificativa e quais os objetivos a serem alcançados. O segundo capítulo traz o referencial teórico onde se fala sobre a estratégia empresarial e a gestão de marca própria. O terceiro capítulo fala sobre a metodologia adotada, o tipo de pesquisa e o estudo de caso. No quarto capítulo, tem-se os resultados e discussões, divididos em antes e após a adoção do *private label* bem como uma subseção com comentários gerais sobre a comparação. No quinto e

último capítulo, o que se conclui do trabalho, suas limitações e possibilidades de trabalhos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo trata sobre estratégia organizacional, a importância do seu planejamento para as empresas, e também as abordagens e ferramentas utilizadas no trabalho. Traz também a conceituação de marcas e sua importância para uma organização. Dentro dessa subseção está o *private label*.

### 2.1 Estratégia organizacional

Organizações vivem em um ambiente de competitividade, fazendo com que as mesmas se voltem a usar ferramentas para se destacar entre os concorrentes. Uma das formas de se alcançar isso é por meio da estratégia, que tem por essência criar vantagens competitivas de forma mais rápida que os concorrentes (SILVA e MACHADO, 2010). Apesar de ser um tema aparentemente mais comum entre grandes empresas, as pequenas e médias empresas também têm de lidar com problemas estratégicos (MARTINS; ESCRIVÃO FILHO; NAGANO, 2015).

Henderson (1998) define estratégia como uma busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa perante seu mercado de atuação. Mas, para que uma empresa de fato utilize uma estratégia com fim de ganhos de competitividade, é necessário um planejamento.

Empresas estão frequentemente sofrendo influência de três ambientes, e cabe ao administrador conhecê-las bem para melhorar sua tomada de decisão. Os três ambientes são: o interno, que diz respeito aos recursos e capacidades da empresa; o externo, que é o setor ou mercado onde a empresa se encontra, onde os concorrentes e os parceiros de negócios interagem. E por fim, o macro ambiente (SILVA e CASTAÑEDA-AYARZA, 2021).

#### 2.1.1 Planejamento estratégico

Kotler (1992) definiu o planejamento estratégico como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. Por essa definição, percebe-se que, além da importância do conhecimento da empresa sobre seus próprios

recursos, é fundamental que a alta direção esteja atenta às oportunidades que o mercado tem a oferecer.

O planejamento estratégico é uma das peças principais na construção da estratégia e também serve para deixá-la explícita (WAALEWIJN e SEEGAR, 1993). Vale destacar a importância de se deixar a estratégia explícita em uma empresa, pois serve para auxiliar na tomada de decisão, tornando-a mais eficaz, mais rápida e menos burocrática.

#### 2.1.1.1 Análise Macro ambiental

Essa análise diz respeito ao ambiente externo à organização. No geral, o que acontece externamente à uma empresa não é controlada pela mesma, além do mais, alguns fatores externos podem incentivar ou desencorajar certas implementações ou desenvolvimentos na sua estratégia (ORTAS et al., 2019).

O macro ambiente pode ser dividido em segmentos, como político, global, econômico, tecnológico, sociocultural, entre outros. Um *framework* bastante utilizado em organizações é a análise PESTEL (Acrônimo para Político – Econômico – Social – Tecnológico – Ambiental – Legal) (BARNEY e HESTERLY, 2011).

#### 2.1.1.2 Análise Setorial

Uma empresa encontra-se em redor de outras empresas que concorrem pelo mesmo mercado. Além dessa disputa entre empresas concorrentes, outras quatro forças competitivas compõem o que Porter (1980) define como a estrutura setorial onde uma organização está inserida, são elas, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos. Uma análise abrangente do ambiente é importante para que a empresa reconheça a variedade de forças internas e externas às quais ela está sujeita (SAFARI et al. 2011).

#### 2.1.1.3 Análise Interna

Para que seja feita uma análise interna, a empresa deve olhar para seus próprios recursos e capacidades, a fim de medi-los. Daft (1983) definiu recursos como todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informação e conhecimento que uma empresa possui.

Partindo desta definição e da premissa de que as análises mais abrangentes ignoravam a heterogeneidade dos recursos das empresas concorrentes em um mesmo mercado, Barney (1991) definiu um *framework* de avaliação interna, o *Resource-Based View* (Visão baseada em recursos). No geral, essa ferramenta analisa a relação entre os recursos de uma empresa e sua performance (BRANCO e RODRIGUES, 2006).

### 2.1.2 Análise SWOT

A análise SWOT, que pode ser traduzida para análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) é uma técnica usada para ajudar na formulação estratégica de uma organização, bem como utilizada também para identificar o ambiente interno e externo da organização.

As vantagens de se utilizar esse método é que ele é simples e todos podem utilizá-lo, mesmo pessoas sem conhecimentos avançados na área e sem precisar de nenhum tipo de suporte. As desvantagens se referem a algumas deficiências do método, como por exemplo sua simplicidade, subjetividade e por ser estático (NIKOLAOU e EVANGELINOS 2010).

#### 2.1.2.1 Cruzamento da matriz SWOT

A importância da análise SWOT para a estratégia de uma organização vai além de apenas identificar os 4 fatores. Como mostra Fernandes (2012), é possível que haja um cruzamento entre o conjunto de forças com oportunidades e ameaças, e também do conjunto de fraquezas com oportunidades e ameaças, a fim de se estabelecer um posicionamento estratégico mais ofensivo ou mais defensivo, respectivamente. A combinação de fatores externos e internos em (CHIAVENATO e SAPIRO, 2016) são definidas como:

- **Políticas agressivas = Forças + Oportunidades:** Aqui serão verificadas quais as Forças da empresa que podem ser utilizadas para aumentar as Oportunidades. Sugere políticas de ações ofensivas, ou seja, uso de forças e competências para aproveitar as oportunidades identificadas.
- **Políticas de Segmentação = Forças + Ameaças:** Identificar quais as Forças da empresa que vão diminuir o impacto causado pelas Ameaças. Indica que as forças da organização devem criar barreiras às ameaças do ambiente externo.
- **Políticas defensivas = Fraquezas + Oportunidades:** Analisar quais as Fraquezas podem ser minimizadas através das Oportunidades identificadas pela empresa. Sugere que as fragilidades da organização impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades ambientais e indicam uma política de manutenção do *status quo*.
- **Políticas de Blindagem = Fraquezas + Ameaças:** Identificar de que forma podem ser diminuídas as Fraquezas e o impacto das Ameaças. Revela a fraqueza da organização para lidar com as ameaças, podendo sugerir uma fase de crise ou declínio nos negócios.

## 2.2 Marcas

O conceito de marca deriva da antiguidade, onde os mercadores marcavam sua mercadoria com intuito de facilitar seu manejo, e identificação. Do ponto de vista do consumidor, a marca servia para identificar a origem da mercadoria (LOURO, 2000).

Mais recentemente na história, surgiu o termo *brand equity*, que traduz para “valor da marca”, esse termo e sua definição são importantes, pois, levam em consideração algum valor agregado na marca, ou seja, passível de se utilizar estrategicamente em uma organização.

### 2.2.1 Private Label

Produtos *Private Label* são comumente conhecidos como produtos vendidos exclusivamente em supermercados e hipermercados, com a marca deles próprios (SUTTON-BRADY et al., 2017). Apesar dessa prática ter sido iniciada nesse setor e

ser associada à baixo preço e baixa qualidade de produtos, ao longo dos anos as marcas de *private label* melhoraram em qualidade, design e se tornaram uma estratégia atrativa para o ganho de competitividade em diversos mercados (CUNEO et al., 2012).

*Private Label* trata-se de um modelo de negócio específico, sendo mais comum no comércio varejista. Diferente da marca de fabricante, a marca própria é possuída ou controlada por meio de direitos de contrato, por empresas varejistas ou um grupo de empresas varejistas (COUGHLAN et al., 2002). Trata-se de um tipo de terceirização da produção, onde uma empresa de pequeno, médio e grande porte terceirizam parte ou todas as etapas de sua cadeia de produção (BARALDI et al., 2014).

Do ponto de vista do fabricante, de acordo com Kumar e Steenkamp (2008), existem duas opções: (1) o fabricante produz suas próprias marcas e as da organização compradora, pois estes já detêm o know-how da produção e de fornecimento de produtos; (2) o fabricante se concentra exclusivamente na produção de marcas próprias, sendo necessário, para isso, desenvolver competências para atender a esse mercado.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo define-se qual o tipo de pesquisa utilizado de acordo com a literatura, , os métodos pelos quais as informações serão obtidas e o lócus da pesquisa.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

Ao procurar responder perguntas do tipo “como” e “quais” as mudanças que aconteceram na estratégia da organização, esta pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva. Exploratória por proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito. Descritiva por proporcionar a descrição das características de determinada população ou fenômeno.

Em relação aos procedimentos técnicos utilizados, esta pesquisa pode ser classificada como estudo de caso, pois será utilizado um estudo aprofundado de uma empresa real, sendo assim classificada como um estudo de caso único holístico, de acordo com Yin (2001). A unidade de análise única é a empresa de confecção e a natureza do fenômeno estudado é de caso único.

Vale salientar, também, que o trabalho possui enfoque na unidade estratégica da organização, realizando uma comparação temporal delimitada como um antes e depois da implementação da gestão por marca própria. Ou seja, por tratar-se da mesma unidade, o estudo é considerado holístico e não incorporado, seguindo as definições de Yin (2001).

#### 3.2 Métodos

Primeiramente, uma análise dos trabalhos acadêmicos de Pereira *et al.* (2019) e Ferraz Segundo (2016) foi feita para extrair informações acerca do objeto de estudo antes da adoção do *private label*. Haja vista que ambos os trabalhos têm como elemento central a organização estudada. Essa abordagem resgata dados históricos da empresa.

Enquanto isso, para a captura de dados da situação atual da empresa foi realizada uma entrevista semiestruturada, que consiste em um modelo de questões guiadas por um roteiro, geralmente abertas, permitindo uma maior flexibilidade para o entrevistador e para o entrevistado à medida em que os questionamentos acontecem (FUJISAWA, 2000). As perguntas previamente selecionadas encontram-se no Apêndice A.

A profissional que respondeu às perguntas é a proprietária e administradora da empresa.

### **3.3 Locus da pesquisa**

Como citado anteriormente, a empresa é categorizada como microempresa devido ao número de funcionários, 18. Desses, três estão na alta cúpula da empresa, a proprietária faz o trabalho administrativo, seu filho é o auxiliar administrativo e o sócio proprietário é o supervisor geral de produção e responsável pela manutenção do maquinário.

Os 18 funcionários dividem-se entre corte, produção e acabamento, e organizam-se em células de produção, cada célula é responsável pela produção de um tipo de produto, e em cada uma delas existe um funcionário que faz o papel de supervisor da própria célula.

A empresa conta atualmente com 10 clientes atacadistas, fazendo a coleção de cada um deles durante o ano inteiro. Semanalmente a empresa recebe algum pedido novo de um desses clientes, as peças desses pedidos passam por um pequeno período de testes e ajustes, como estudo de tempos e movimentos e detalhes de acabamento, antes de entrar na produção. O responsável por esses ajustes é o supervisor de cada célula, havendo algum problema, ele se reporta diretamente para a proprietária, que também possui conhecimento técnico na área.

Em meados de 2016 a empresa realizou uma consultoria de *lean manufacturing*, e desde então trabalha de forma enxuta, refletindo-se principalmente em não manter estoques, sejam de produtos finais ou de matéria-prima. Essa mudança foi fundamental para que a empresa passasse a utilizar o *private label*, diferente do modelo anterior, onde precisava desenvolver produtos para repassar a atacadistas.

Essa mudança também ajudou a empresa a superar dificuldades apontadas por Ferraz Segundo (2016), como a identificação e resolução de gargalos de produção e a organização dos materiais. Além disso, o *layout* de produção da fábrica passou a ser dinâmico, a depender do tipo de produto que é fabricado e quais máquinas são utilizadas.

É importante salientar que desde antes da inserção do *private label* a empresa já tinha um enfoque maior no setor de produção. O setor de desenvolvimento era enxuto, já que a variedade dos produtos se resumia a customização dos mesmos. O setor de qualidade resumia-se a um só funcionário, e não havia intensidade no setor de marketing, visto que a cartela de clientes atacadistas era pouco variável.

Essa forma de trabalho da empresa, e a lacuna na literatura foram fatores que direcionaram os trabalhos de Ferraz Segundo (2016) e Pereira et al. (2019) para o estudo do gerenciamento da cadeia de suprimentos da empresa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo foi dividido de forma temporal, sendo a primeira parte uma análise histórica e a segunda uma atual sobre a implementação do *private label* na empresa objeto de estudo.

Em um primeiro momento, analisou-se qual era o perfil estratégico que a empresa adotava, com ênfase na Estratégia da Cadeia de Suprimentos. Esse perfil foi extraído com base nos resultados da metodologia aplicada por ambos os trabalhos, Pereira et al. (2018) e Ferraz Segundo (2016).

Na segunda parte, por meio de entrevista semiestruturada, captou-se as características estratégicas da empresa, após a introdução do *private label* em seu modelo de gestão.

### 4.1 Antes do *private label*

Ambos os trabalhos, previamente citados, utilizam uma metodologia adaptada de Perez-Franco (2016) como forma de se obter um Mapa Estratégico da empresa. Essa adaptação aconteceu devido ao porte da empresa, uma vez que a metodologia original foi desenvolvida pensando em grandes organizações com maiores níveis de hierarquia.

O primeiro destaque em relação ao contato com o planejamento estratégico da empresa, é que a gestora não havia formalizado a missão, visão e valores da organização. Thompson e Strickland (2000) disseram que a finalidade dessa declaração é de destacar a empresa perante seus concorrentes, estabelecendo sua identidade, sua ênfase nos negócios e a trajetória de desenvolvimento. Essa declaração foi formalizada pelo aplicador da metodologia em Ferraz (2016), a fim de compor os Cernes e Pilares da empresa. Segundo a metodologia de Perez-Franco (2016), o Cerne é definido como uma estratégia geral, articulada na forma de uma missão, e os pilares que sustentam essa estratégia, um conjunto de três a cinco assertivas de propósito.

Ainda de acordo com esta metodologia, o topo (Cerne e Pilares) é associado à estratégia no geral, enquanto a parte central da metodologia são focados na estratégia da cadeia de suprimentos até chegar à base, que se trata de práticas operacionais.

A partir da definição do Cerne é possível extrair a estratégia geral da empresa, procurando sempre desenvolver produtos de alta demanda para seus clientes, procurando estar sempre ciente de novas tendências para aumentar a participação de mercado e tem como objetivo transformar-se na maior produtora de confecção de vestuário íntimo feminino da APL.

O conjunto de cinco declarações que formavam os pilares da empresa estudada eram os seguintes:

- Sobreviver à crise econômica e à concorrência de produtos importados;
- Valorização da ética em todas as esferas do trabalho;
- Consciência da necessidade de adaptabilidade do negócio;
- Busca pela excelência tecnológica
- Redução de custos operacionais e logísticos;
- Sempre prezar pelo nome da marca;
- Buscar sempre um diferencial em relação à matéria prima do concorrente.

Dessas informações é possível observar os ambientes nos quais a empresa estava inserida, externamente sob ameaça de crise econômica e concorrência de produtos importados. Internamente, consciente de fatores de força, de melhorias de pontos fracos e de oportunidades que a empresa poderia aproveitar.

Alguns objetivos da empresa, como a redução de custos operacionais e logísticos e manter a consciência proativa de adaptabilidade do negócio puderam ser concluídos com a adoção da produção enxuta, reduzindo não só os custos como também os níveis de estoque, aumentando a adaptabilidade operacional para diversos tipos de produtos, rearranjando o sistema de produção para que fosse em célula.

Pereira et al. (2019) aplicaram ainda a metodologia VFT (*Value-Focused Thinking*), de Keeney (1992), como meio de relacionar os objetivos meios e fins da organização. A aplicação dessa metodologia pode ser sumarizada no Apêndice B.

Nessa rede de objetivos meios, vemos que diversos pontos se reúnem em cinco tópicos principais, que sintetizam os objetivos estratégicos fundamentais, da gestora para sua empresa. São esses:

- Melhoria contínua;

- Minimização de custos operacionais;
- Destaque frente à concorrência;
- Sobrevivência à crise econômica;
- Busca por excelência tecnológica.

Esses objetivos servem de base para atingir o objetivo final, que é a obtenção da vantagem competitiva.

## **4.2 Pós *private label***

Através da entrevista semiestruturada, pôde-se obter informações acerca do planejamento estratégico da empresa atual. Além disso, questões-chave focadas na mudança para o *private label* permitiram uma melhor comparação entre os momentos estratégicos distintos que aconteceram na empresa. Para isso, incorporou-se a análise SWOT, apresentada na sequência. A metodologia anteriormente utilizada, de Perez-Franco (2016), não se mostrou adequada para este momento por dois motivos, o primeiro é acadêmico, já que repetir uma metodologia utilizada em dois trabalhos anteriores, Ferraz (2016) e Pereira et al. (2019), iria resultar em um trabalho maçante, e com texto repetitivo, o segundo motivo, mais importante, foi que a mudança estratégica aconteceu naturalmente, partindo da própria gestora, sem o auxílio de alguma ferramenta específica que ajudasse na tomada de decisão, como seria a terceira fase da metodologia de Perez-Franco (2016), a de reformulação estratégica da empresa, baseada nos dois passos anteriores.

### 4.2.1 Matriz SWOT

A entrevista aconteceu no escritório da gestora, após uma breve explicação de como a ferramenta SWOT funciona e durou aproximadamente uma hora. Por se tratar de uma entrevista semiestruturada, com base nos questionamentos, o entrevistador pôde pedir mais detalhes, quando necessário e também pôde fazer outros tipos de questionamentos com base nas respostas da entrevistada, sem fugir do escopo da entrevista.

Como é mostrado no Apêndice A, as questões foram divididas em seções baseadas na divisão da própria ferramenta, entre forças, fraquezas, oportunidades e

ameaças, com perguntas mais gerais, e outras mais focadas na mudança para o *private label*.

A seguir os resultados foram divididos em análise interna, externa e o resumo dos pontos no quadro da matriz SWOT, logo após, foi feito o cruzamento da matriz, a fim de identificar um posicionamento estratégico da empresa com base nas respostas aos questionamentos. Quadro 1 sumariza a análise SWOT.

#### 4.2.1.1 Análise Interna

A análise interna diz respeito às forças e fraquezas da empresa. Em relação às forças, a gestora citou a eficiência na administração, o relacionamento com o cliente, maquinário adequado e atualizado, o *know how* adquirido, tanto pela gestora quanto pelos funcionários ao longo dos anos e devido às capacitações profissionais, a fidelidade da cartela de clientes.

Em relação à mudança para o *private label*, a gestora reforçou a importância da implementação da manufatura enxuta como fator decisivo para a tomada de decisão. E como resultado, houve diminuição nos custos operacionais e uma melhoria no serviço ao cliente varejista, com prazos de pedidos melhor estabelecidos e com mais segurança do cumprimento. A fidelização de clientes também aumentou após a mudança para o *private label*.

Na parte das fraquezas, dois fatores foram destacados pela entrevista, que seriam a necessidade de uma ampliação do espaço físico da fábrica, para melhor acomodar as células de produção, e a falta de automatização de alguns processos administrativos que ainda são feitos à mão, incorrendo muitas vezes em excesso de trabalho na parte administrativa. Fora isso, apenas um leve nível de absenteísmo de funcionários operacionais, que as vezes leva à prejuízo na organização das células.

Após a introdução do *private label*, na percepção da gestora, nenhuma fraqueza apareceu na organização e alguns fatores considerados fracos na empresa anteriormente melhoraram após a introdução desse modelo de gestão. Uma observação que vale ser feita é a de que o aumento da customização dos pedidos dos clientes em relação à gestão anterior ao *private label* trouxe maior volume de processos relacionados à produção, como detalhes de modelagens, processo de custeio, administração de matérias-primas diferenciadas, etc. Junto a esse aumento

não vieram melhorias na forma de lidar com esses processos, trazendo certo gargalo e de certa forma piorando o processo em relação ao modelo de gestão anterior.

Apesar disso, a gestora reconheceu a falta de um *software* adequado para agilizar esses processos.

#### 4.2.1.2 Análise Externa

A análise externa diz respeito aos ambientes nos quais a empresa está inserida e as oportunidades ou ameaças as quais esses ambientes proporcionam para a organização.

Por oportunidades, a gestora enxerga que a mudança para o *private label* trouxe clientes varejistas que vendem produtos para classes sociais mais altas, e que sendo esse um mercado não explorado pela organização anteriormente, oferece boas oportunidades de negócios futuros, proporcionando um potencial aumento de sua participação nesse mercado.

Além disso, essa mudança também exigiu o uso de um melhor tipo de matéria-prima, abrindo um leque maior de fornecedores no mercado e também a possibilidade de parcerias no futuro.

O aumento do uso de comércio eletrônico é visto como uma oportunidade para a gestora, visto que isso aumenta o foco das empresas nas vendas, conseqüentemente aumenta a demanda por maiores produções, ocasionando potenciais parcerias com novas empresas.

Em relação à tecnologia, a gestora se mostrou receptiva a novidades, e relatou que sempre que possível vai a feiras observar novidades em maquinários de produção, a fim de incorporar melhorias à sua própria fábrica, encarando novas tecnologias com bons olhos.

Na parte de ameaças, como sua organização é única no fornecimento desse tipo de serviço na cidade, apenas o surgimento de novas organizações com o mesmo tipo de serviço ofereceria algum tipo de ameaça a seus negócios, além disso, caso a expansão do espaço físico se concretize, ela demonstrou preocupação em aumentar as equipes com o risco de não haver capacitação profissional suficiente, pela sua experiência com colaboradores da região.

Quadro 1 - Matriz SWOT

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
Eficiência administrativa; Bom relacionamento com clientes; Maquinário atualizado; <i>Know-how</i> de produção; Fidelidade dos clientes.	Falta de automatização de processos administrativos; Falta de espaço físico para melhor acomodação da produção; Gargalos na área administrativa;
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Mercado de atuação pouco explorado; Parcerias com fornecedores; Comércio eletrônico; Mercado socialmente resistente às crises	Novos concorrentes; Mão de obra capacitada.

Fonte: Elaboração própria (2021)

#### 4.2.1.3 Cruzamento da matriz SWOT

Utilizando a matriz mostrada pelo Quadro 1 e a metodologia de Chiavenato e Sapiro (2016), podemos destacar e analisar que tipo de política estratégica a organização pode adotar, ou já está se posicionando para adotar, com base nos cruzamentos entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Pelos resultados da entrevista, chegou-se a conclusão de que o posicionamento estratégico da empresa é a política de segmentação, onde a empresa utiliza suas forças para proteger suas fraquezas, mantendo bons relacionamentos com clientes é possível manter a cartela de clientes atual fazendo com que o nível de produção seja nivelado com o que o espaço físico atual comporta, caso não houvesse esse bom relacionamento, um cliente que quisesse aumentar sua ordem de produção e não tivesse seu pedido atendido poderia ficar insatisfeito e deixar a parceria.

Por outro lado, a cúpula da administração já identificou a falta de um *software* adequado para lidar com os processos administrativos e de produção e já encomendou um *software* que integre todas essas atividades, economizando tempo, organizando melhor as informações e trazendo uma segurança maior para as informações, já que lida com dados fiscais da fábrica e dos clientes.

### 4.3 Análise comparativa do antes e depois do *private label*

Após a entrevista, a gestora foi apresentada aos sete Pilares que formou no trabalho anterior (FERRAZ, 2016), com a metodologia de Perez-Franco (2016), a fim de identificar quais pontos foram atendidos pela mudança na gestão, quais foram reformulados, quais não foram atingidos, etc.

1. Sobreviver à crise econômica e aos produtos importados – esse ponto foi identificado pela gestora como resolvido, após a mudança para o *private label* a empresa mudou seu mercado alvo, partindo para clientes varejistas que vendem para um mercado mais abastado, mais resistente a crise e que não costuma consumir as mercadorias importadas.
2. Valorização da ética em todas as esferas do trabalho – esse ponto foi identificado como ainda recorrente na forma de se trabalhar na fábrica, não tendo sofrido alteração alguma após a mudança de gestão.
3. Consciência da necessidade de adaptabilidade ao mercado – segundo a gestora, essa visão foi crucial tanto para adoção da manufatura enxuta, quanto para a mudança para o *private label*, e segue sendo como uma postura adotada pela empresa.
4. Busca pela excelência tecnológica - também foi fator crucial para que a empresa melhorasse seu sistema produtivo, visto que precisou adquirir maquinários melhores e mais atualizados para lidar com os novos clientes.
5. Redução de custos operacionais e logísticos – essa redução aconteceu após a adoção da manufatura enxuta, e continua a acontecer na empresa, com adoção de novas tecnologias e com a adoção do futuro sistema que será implementado na empresa.
6. Sempre prezar pelo nome da marca – como a adoção da gestão por *private label* dá mais ênfase à marca do cliente, esse ponto transformou-se em “sempre prezar pela qualidade do serviço”.
7. Buscar sempre um diferencial em relação à matéria prima do concorrente – a partir do momento em que a classe a qual o produto final era destinado, subiu, a qualidade das matérias primas também ficou mais elevada, isso possibilitou

à empresa o contato com novos fornecedores, trazendo assim a diferenciação que a empresa queria.

A razão da utilização dos sete pontos para que fosse efetuada uma comparação com a nova gestão é o fato de que as afirmações foram elaboradas por ela própria, e nem são tão resumidas a ponto de ficarem muito genéricas e nem tão granulares a ponto de causar alguma confusão na análise.

Outro ponto importante a ser relatado é o do faturamento da empresa, apesar da indisponibilidade de dados numéricos das vendas anuais da empresa, a gestora disse na entrevista que o faturamento se manteve mesmo após a mudança para o *private label*, o que se mostrou como uma mudança positiva, já que o total de produtos produzidos anualmente diminuiu, ou seja, houve um aumento da margem de contribuição unitária dos produtos.

Com essa informação, e com o fato de a gestora ter em mente aumentar o espaço físico da fábrica para poder comportar uma produção maior, fica implícito que é totalmente plausível um aumento nas receitas da empresa futuramente, mostrando mais uma vez que a mudança para o *private label* mostrou-se acertada.

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho se propôs a fazer um comparativo entre o antes e o depois da adoção do modelo *private label* no âmbito estratégico da organização estudada. Após a aplicação da metodologia proposta, pode-se reafirmar a importância da estratégia para uma organização independente de seu porte, e que utilizar ferramentas para elaborar ou identificar a estratégia é imprescindível para que a administração saiba quais passos tomar para alcançar seus objetivos.

O trabalho mostrou a importância de se realizar verificações no planejamento estratégico e de fazer autoanálises dentro da organização, a fim de identificar fatores a serem melhorados, ou melhor explorados. Para o caso da empresa em questão, sua visão de adaptabilidade permitiu aceitar mudanças drásticas na forma de se trabalhar, como a adoção da manufatura enxuta. Outro ponto importante é de que a gestora adotou o modelo *private label* para adequar-se melhor às necessidades de seus clientes, mostrando que um certo nível de maturidade administrativa pode ser alcançado mesmo em uma empresa de pequeno porte.

A gestora mostrou-se satisfeita com a aplicação da matriz SWOT e com a oportunidade de reflexão que a ferramenta proporcionou, ajudando a não só identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, como também a uni-las num só *frame* de forma que seja possível traçar estratégias baseadas nessas informações.

Em relação ao faturamento da empresa, pelas informações do *software* de vendas da gestora, não houve grandes mudanças entre os anos sem e com o *private label*, mas houve um aumento da margem de contribuição unitária dos produtos com a adoção do *private label*.

### 5.1 Contribuições do trabalho

Para o caso em questão, apesar da localidade e do porte, a empresa adotou um modelo de negócio inovador, o *private label* que se vê com mais frequência em grandes redes de supermercado e lojas de varejo de rede pelo país afora.

A análise evolutiva serviu para a própria organização reafirmar sua posição estratégica e, também, para situar-se novamente, onde a empresa está e para onde deve evoluir agora. Além disso, os resultados gerados por esse estudo reforçam a

importância de pequenas empresas adotarem uma estratégia mais formalizada independente de qualificação acadêmica dos gestores.

## **5.2 Limitações e futuros trabalhos**

Algumas limitações podem ser encontradas principalmente no paralelo entre os trabalhos anteriores e o atual, os trabalhos anteriores utilizaram uma metodologia específica, focada na gestão da cadeia de suprimentos, enquanto o trabalho atual é mais abrangente quanto à estratégia da empresa, apesar disso, não houve algum conflito ou confusão por parte da gestora no momento da entrevista.

Outro fator que pode ser considerado limitante, destacado no Capítulo 2, é a simplicidade e subjetividade da ferramenta matriz SWOT e o fato do entrevistador ter que fazer uma autoanálise em relação a forças e fraquezas de sua própria organização, a depender da personalidade da pessoa, as respostas poderia não refletir a realidade da empresa.

A análise do passado na empresa limitou-se ao que os autores analisados relataram. Com isso há algumas lacunas não preenchidas adequadamente. Por isso, durante a entrevista, alguns questionamentos foram direcionados à essa análise histórica, com intuito de sanar esse problema. Porém, sempre há uma dificuldade de se recordar de detalhes, especialmente subjetivos com são as informações no nível estratégico.

Por fim, não foi possível obter dados históricos de vendas e faturamento mensais, necessários para uma análise quantitativa da mudança estratégica. Apesar disso, a gestora relatou, qualitativamente, que houve uma mudança favorável, ou seja, obteve-se uma margem de contribuição unitária maior.

## REFERÊNCIAS

- BARALDI, E.; PROENÇA, J. F.; PROENÇA, T.; CASTRO, L. M. The supplier's side of outsourcing: Taking over activities and blurring organizational boundaries. *Industrial Marketing Management*, 43(4), p.553–563, 2014
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17(1), p.99-120, 1991.
- BARNEY, J.; HESTERLY, W.S. *Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros*. 3. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BRANCO, M. C.; RODRIGUES, L. L. Corporate social responsibility and resource-based perspective. *Journal of Business Ethics*, 69, p.111-132, 2006.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações da intenção aos resultados*. 3 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. *Canais de marketing e distribuição*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CUNEO, A.; LOPEZ, P. & JESUS YAGUE, M. Private label brands: Measuring equity across consumer segments. *Journal of Product & Brand Management*, 21(6), p. 428-438, 2012.
- DAFT, R. *Organization theory and design*. New York: West, 1983.
- FERNANDES, D. R. *Revista de Ciências Jurídicas* 13(2) p. 57-68, 2012.
- FERRAZ SEGUNDO, D. W. *Aplicação de metodologia de captura de estratégia da cadeia de suprimentos em uma empresa de pequeno porte*. Orientadora: Marcele Elisa Fontana. 2016 72f. TCC (Graduação) – Engenharia de Produção, Centro Acadêmico do Agreste, Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2016.
- FUJISAWA, D. S. *Utilização de jogos e brincadeiras como recurso no atendimento fisioterapêutico de criança: implicações na formação do fisioterapeuta*. 2000. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2000.
- KEENEY, R. L. *Value-focused thinking: A path to creative decision making*. Harvard University Press, 1992.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

KUMAR, N.; STEENKAMP, J. B. E. M. *Estratégia de marcas próprias*. São Paulo: M. Books, 2008.

LOURO, M. J. S. Modelos de avaliação de marca. *Revista de Administração de Empresas*, 40(2), p.26-37, 2000.

MARTINS, P. S.; ESCRIVÃO FILHO, E.; NAGANO, M. S. Gestão ambiental e estratégia empresarial em pequenas e médias empresas: Um estudo comparativo de casos. *Engenharia Sanitaria e Ambiental*, 20(2), p. 225–234, 2015.

MCGRATH, R. G. *The end of competitive advantage: how to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business School Press, 2013.

NIKOLAOU, I. E.; EVANGELINOS, K.I. A SWOT analysis of environmental management practices in Greek Mining and Mineral Industry, *Resources Policy*, 35 (3), p. 226-234, 2010.

ORTAS, E.; BURRITT, R.L. and CHRIST, K.L. *Journal of Cleaner Production*, 226, p. 1013-1021, 2019.

PEREIRA, F. R. R. ; FERRAZ SEGUNDO, D. W. ; FONTANA, M. E. . Analysis of supply chain strategies: a case study in a small-sized enterprise. *REVISTA PRODUÇÃO ONLINE*, 19, p. 1262-1288, 2019.

PEREZ-FRANCO, R. *Rethinking your supply chain: a brief guide*, Center for Transportation and Logistics, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA, 2016.

PORTER, M. E. *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors* Free Press, New York: 1980.

QUEIROZ, C. A. R. S. *Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso*. São Paulo: STS, 1998.

RAMOS, C.; ROSEIRA, C.; BRITO, C.; HENNEBERG, S.; & NAUDÉ, P. (2013). Business service networks and their process of emergence: The case of the Health Cluster Portugal. *Industrial Marketing Management*, 42(6), p. 950–968

SAFARI, H.; FATHI, M. R.; OMIDIAN, A.; ZARCHI, M. K., Formulation of Human Resource Management Strategies by Integration of SWOT and ANP with Fuzzy AHP Methodology (Case Study: Tehran Province Gas Company), *American Journal of Scientific Research*, Issue 29, p. 41-58, 2011.

SILVA, A. L, CASTAÑEDA-AYARZA, J. A. Macro-environment analysis of the corn ethanol fuel development in Brazil, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 135,

2021.

SILVA, C.; MACHADO, G. C. Estratégia Empresarial e Práticas Ambientais: Evidências no Setor Sucroalcooleiro dos Estados de Pernambuco e Paraíba. p. 1–14, 2010.

SUTTON-BRADY, C.; TAYLOR, T. & KAMVOUNIAS, P. Private Label brands: A relationship perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(8), p. 1051-1061, 2017.

THOMPSON JR., A.; STRICKLAND, A. J. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

YIN, ROBERT K. Estudo de caso: planejamento e métodos / Robert K Yin; trad. Daniel Grassi, 2. Ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

WAALEWIJN, P.; SEGAAR, P. Strategic management: the key to profitability in small companies, *Long Range Planning*, 26(2), p. 24-30, 1993.

WRIGHT, PETER L. Administração estratégica: conceitos / Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell: tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. - 1. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

## **Apêndice A - Questionário**

### **FORÇAS**

- O que você faz bem?
- O que sua empresa tem de melhor está sob seu comando?
- Quais são os recursos que você tem?
- O que possui melhor que seus concorrentes?
- O que faz os clientes voltarem à sua empresa?
- Qual o setor que se fortaleceu mais após a mudança para private label?

### **FRAQUEZAS**

- Quais os pontos que enfrentam maiores dificuldades na organização?
- Qual setor enfraqueceu ou manteve-se fraco após a mudança para o private label?
- Meus funcionários são capacitados para suas funções?
- Onde eu deveria melhorar minha empresa?
- Por que meus clientes escolhem os concorrentes?
- Quais são as deficiências dos meus colaboradores?
- Por que os clientes não voltam depois de uma compra?

### **OPORTUNIDADES**

- Existe algum fator político que você enxerga como oportunidade ao seu negócio?
- Existe algum fator econômico que você enxerga como oportunidade ao seu negócio?
- Existe algum fator sociocultural ou demográfico que você enxerga como oportunidade ao seu negócio?
- Existe algum fator tecnológico que você enxerga como oportunidade ao seu negócio?

- Há algum fator no mercado concorrente que você enxerga como oportunidade futura?
- Há algum fator nos fornecedores que você enxerga como oportunidade futura?
- Há algum fator nos clientes que você enxerga como oportunidade futura?
- Após a mudança para o private label, novas oportunidades surgiram? quais?

### **AMEAÇAS**

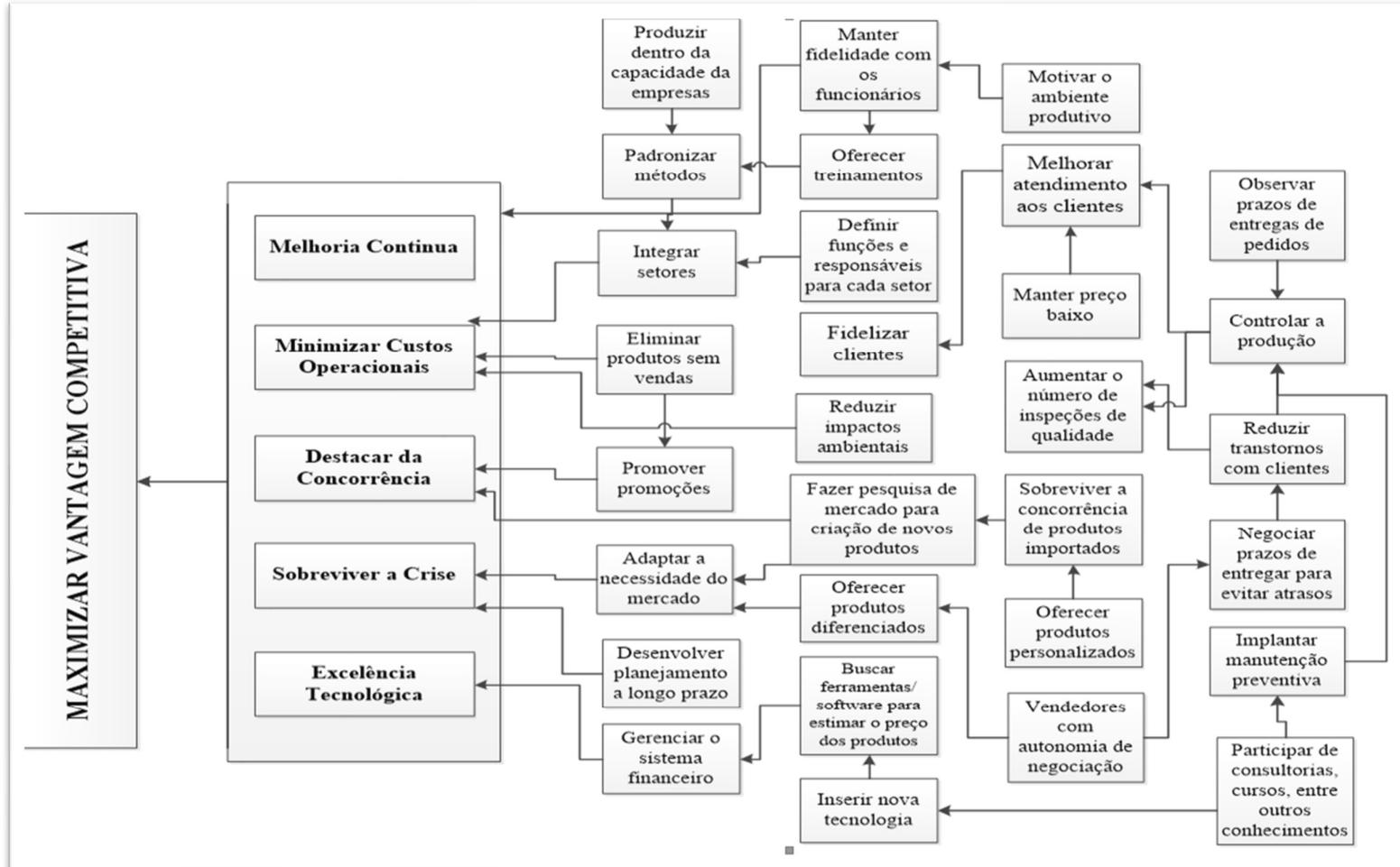
- Existe algum fator político que você enxerga como ameaça ao seu negócio?
- Existe algum fator econômico que você enxerga como ameaça ao seu negócio?
- Existe algum fator sociocultural ou demográfico que você enxerga como ameaça ao seu negócio?
- Existe algum fator tecnológico que você enxerga como ameaça ao seu negócio?
- Como você percebe o comércio eletrônico? Oportunidade ou ameaça? Por que?
- Como você percebe a automação/indústria.4.0? Oportunidade ou ameaça? Por que?
- Existe algum fator no mercado concorrente, que você enxerga como ameaça ao seu negócio?
- Existe algum fator nos fornecedores, que você enxerga como ameaça ao seu negócio?
- Existe algum fator nos clientes, que você enxerga como ameaça ao seu negócio?
- Após a mudança para o private label, alguma situação compreendida como uma ameaça surgiu para seu negócio?

### **OBSERVAÇÕES**

A entrevista teve duração de aproximadamente 1 hora, e foi realizada no escritório da gestora, antes da realização das perguntas, uma breve explicação de

como a ferramenta Matriz SWOT funciona foi dada, além de alguns exemplos práticos comuns na literatura.

## Apêndice B - Rede de Objetivos Meios



Fonte: Pereira et al. (2019)