



A network diagram at the top of the cover features various business-related icons such as a clipboard, a wrench, a funnel, a document with a calculator, a presentation screen, a bar chart, a factory, and a briefcase, all connected by a network of lines and dots.

# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

3



# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

3



**Atena**  
Editora  
Ano 2022

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Gabriel Motomu Teshima

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial****Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



## Administração: gestão, empreendedorismo e marketing 3

**Diagramação:** Daphynny Pamplona  
**Correção:** Yaidy Paola Martinez  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: gestão, empreendedorismo e marketing 3 /  
Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa -  
PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0056-1

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.561221603>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins  
(Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**  
Ponta Grossa – Paraná – Brasil  
Telefone: +55 (42) 3323-5493  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br



## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



## APRESENTAÇÃO

A evolução do pensamento administrativo tem sido construída com base em contribuições que se estabeleceram, tanto, no contexto empírico do dia-a-dia das organizações, quanto, na construção epistemológica dos estudos acadêmicos, consolidando assim uma série de conceitos, modelos e teorias para a aplicação na gestão pública e privada.

A trajetória histórica de construção do pensamento administrativo apresenta a emergência de novos paradigmas e áreas temática, uma vez que a incremental e combinada evolução empírica e teórica propicia a consolidação de um campo absorvente e altamente hibridizado por forças de curta e longa duração, entre tradicionalismos e novidades.

Tomando como referência a plasticidade da evolução do pensamento administrativo, o presente livro tem o objetivo de apresentar uma coletânea de estudos fundamentadas em três grandes eixos de discussão temática, relacionados respectivamente à gestão, empreendedorismo e marketing, permitindo assim compreender a crescente relevância que este tripé administrativo possui no âmbito organizacional.

A complexidade existente no mundo material e do mundo das ideias é captada neste livro a partir vinte e quatro capítulos que compartilham a preocupação de apresentar os respectivos debates e análises temáticas dentro de um explícito rigor científico, sem perder a contextualização de um implícito ecletismo teórico-metodológico presente na obra como um todo.

Caracterizado por uma natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e por uma abordagem qualitativa quanto aos meios, este livro foi organizado com base em diferentes recortes teórico-metodológicos e por meio de um trabalho colaborativo entre pesquisadores brasileiros e estrangeiros comprometidos com o campo científico da Administração.

Ao combinar análise e reflexão, teoria e empiria, os vinte e quatro capítulos do presente livro apresentam análises, reflexões e discussões que transversalmente abordam temas e estudos de caso que são reflexivos ao entendimento do que é o estado da arte do campo administrativo em sua materialidade no mundo real e na dimensão das ideias no século XXI.

A indicação deste livro é recomendada para um extenso número de leitores, uma vez que foi escrito por meio de uma linguagem fluída e de uma abordagem didática que valoriza o poder de comunicação e da transmissão de informações e conhecimentos, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos interessados pelos estudos de administração.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

#### **A TRAJETÓRIA DA DÍVIDA PÚBLICA BRASILEIRA ANALISADA POR MEIO DO MÉTODO DE QUEBRAS ESTRUTURAIS**

Kleydson Jurandir Gonçalves Feio  
Marina Delmondes de Carvalho Rossi  
Cícero Pereira Leal

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216031>

### **CAPÍTULO 2..... 15**

#### **AÇÕES DA GESTÃO PÚBLICA NO ENFRENTAMENTO DOS AVANÇOS DA COVID-19 NO BRASIL**

Maria Alice Carvalho da Silva  
Matheus Assunção Cardoso de Carvalho  
Vanessa Souza Lima  
Mara Águida Porfírio Moura  
Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216032>

### **CAPÍTULO 3..... 27**

#### **APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA GESTÃO DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA NO SERVIÇO PÚBLICO**

Thiago Davi Rosa  
Lucas Guerreiro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216033>

### **CAPÍTULO 4..... 45**

#### **GASTOS EM SAÚDE NA REGIÃO METROPOLITANA DE MARINGÁ: UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO E ÁREAS DE PRIORIDADES NO ORÇAMENTO PÚBLICO**

Roberto Rivelino Martins Ribeiro  
Laís Tamires de Sá Custódio  
Juliane Andressa Pavão  
Kerla Mattiello

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216034>

### **CAPÍTULO 5..... 63**

#### **ESTUDO DO PROGRAMA DE SAÚDE NA ESCOLA NO PROCESSO DE PREVENÇÃO DE DOENÇAS**

Hortência Araújo Reis  
Guilherme dos Santos Rocha  
Mara Águida Porfírio Moura  
Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216035>

<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>80</b>
O PROCESSO HISTÓRICO DE FORMAÇÃO DA SOCIEDADE BRASILEIRA, A CULTURA ORGANIZACIONAL E O JOGO DA SEDUÇÃO	
Roseane Grossi Silva	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216036">https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216036</a>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>95</b>
UM ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DAS MÍDIAS SOCIAIS NO COMPORTAMENTO DE COMPRA DO CONSUMIDOR NA GASTRONOMIA GOURMET	
Adriana Queiroz Silva	
Igor Antonio Slociak	
João Pedro Batistel	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216037">https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216037</a>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>108</b>
A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL PARA O BEM DA SOCIEDADE COMUM	
Matias Vinicius Araújo Santos	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216038">https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216038</a>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>114</b>
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA Y CONOCIMIENTO EN EMPRENDIMIENTOS, COMO RESPUESTA A LOS IMPACTOS OCASIONADOS POR EL COVID 19	
Katherine Coronel Pangol	
Juan Carlos Aguirre Quezada	
Jonnathan Jiménez Yumbra	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216039">https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216039</a>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>129</b>
VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA: GERAÇÃO DE ENERGIA FOTOVOLTAICA	
Paulo André Dias Jacome	
Pítias Teodoro Lacerda	
Letícia Santana Ferreira	
Alyson Santana e Silva	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160310">https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160310</a>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>145</b>
ORGANIZATIONAL CLIMATE AND STRATEGIES: MIPYME OF THE METALWORKING SECTOR	
Araceli Nolasco Vásquez	
Alejandra Torres López	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160311">https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160311</a>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>155</b>
PRÁTICAS DE ECOINOVAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE AS DIMENSÕES ECO-ORGANIZACIONAIS, ECO-PROCESSOS E ECO-PRODUTOS NAS INDÚSTRIAS TÊXTIL	

## DO SUL BRASIL

Marcia Sierdovski

Marlete Beatriz Maçaneiro

Marcos Roberto Kuhl

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160312>

### **CAPÍTULO 13..... 172**

ELEMENTOS DO PILAR SOCIAL DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS NAS 150 MELHORES EMPRESAS PARA SE  
TRABALHAR NO BRASIL

Marcia Sierdovski

Silvio Roberto Stéfani

Sandra Mara de Andrade

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160313>

### **CAPÍTULO 14..... 193**

AS EMPRESAS MAIS VERDES DO MUNDO: UMA ANÁLISE DAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS LISTADAS NO RANKING GLOBAL 100 DA CORPORATE KNIGHTS

Helen Cristina Ribeiro Soares

Matheus Florêncio Fernandes

Mara Águida Porfirio Moura

Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160314>

### **CAPÍTULO 15..... 204**

ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS DE ENGENHARIA REVERSA POR MEIO DA ANÁLISE  
DAS ATIVIDADES PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS DO AÇAÍ QUANDO  
ADOTADO O CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES E TEMPO

José Luiz Nunes Fernandes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160315>

### **CAPÍTULO 16..... 226**

CONTRIBUIÇÃO DO PROFISSIONAL DA CONTABILIDADE NA TOMADA DE DECISÕES  
ESTRATÉGICAS EM INDÚSTRIA MOVELEIRA

Mônica Stormowski

Adelino Pedro Wisniewski

Anderson Pinceta

Antonio Roberto Lausmann Ternes

Denise Felber Chaves

Janice Walter

Marcos Rogério Rodrigues

Nedisson Luis Gessi

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160316>

### **CAPÍTULO 17..... 239**

MENSURAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS NA INDÚSTRIA

## MOVELEIRA

Mônica Stormowski  
Luis Cláudio Eifert (In Memoriam)  
Alexandre Chapoval Neto  
Anderson Pinceta  
Antonio Roberto Lausmann Ternes  
Denise Felber Chaves  
Juliane Colpo  
Nedisson Luis Gessi

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160317>

## **CAPÍTULO 18.....253**

**FINANCIAMENTO ECONÔMICO. A CHAVE PARA O SUCESSO DAS INDÚSTRIAS DE PANIFICAÇÃO NA ZONA CENTRO-NORTE DE TLAXCALA, MÉXICO?**

Ximena Oróztico Cerón  
Jorge Luis Castañeda Gutierrez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160318>

## **CAPÍTULO 19.....260**

**GESTÃO DE ESTOQUE: ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES POR MEIO DA APLICAÇÃO DA CURVA ABC NA ATACADISTA COMERCIAL BIRIBA LTDA, NO MUNICÍPIO DE PATOS DE MINAS/MG**

Lusiane Batista dos Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160319>

## **CAPÍTULO 20.....272**

**APLICAÇÃO DAS MATRIZES SWOT E BCG E DAS 5 FORÇAS DE PORTER EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE ROUPAS**

Ariadne Guerra Souza  
Denny Gabriel Xavier Torres  
Mariana Paiva Brito  
Paloma dos Santos Alves Nunes  
Taliana Samara Cavalcante de Freitas  
Vanessa Nóbrega da Silva  
Amanda Paiva e Silva  
Bruno Pereira Diniz  
Isabella Thyfany Cavalcante Palmeira  
José Cordeiro do Nascimento Júnior  
José Leonardo Figueiroa Burgos  
Karla Isabelle Alves de Sousa

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160320>

## **CAPÍTULO 21.....288**

**VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMBANCO PRIVADO**

Isabella Rezende de Faria  
Evelyn de Souza Silva Leites

Thiago Rodrigues Moreira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160321>

**CAPÍTULO 22.....302**

APLICABILIDADE DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO EMPRESARIAL ESTRATÉGICA  
USADAS NOS EMPREENDIMENTOS DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Ana Isabelle Gomes Lopes

Ellen Letícia Gonçalves Andrade

Mairilly Roana Araújo Dantas

Maria do Socorro Rufino de Sousa

Valeria Pereira de Meneses

Sara Acácio Evangelista

Gildeilson Silva Paulino

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160322>

**CAPÍTULO 23.....316**

PLANEJAMENTO DE MARKETING DIGITAL NA EDITORA UFSM: UM ESTUDO DE CASO

Gustavo de Souza Carvalho

Daniel Arruda Coronel

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160323>

**CAPÍTULO 24.....336**

ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS E DIMENSÃO CULTURAL: UMA REVISÃO  
SISTEMÁTICA

Roseane Grossi Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160324>

**SOBRE O ORGANIZADOR.....354**

**ÍNDICE REMISSIVO.....355**

# CAPÍTULO 20

## APLICAÇÃO DAS MATRIZES SWOT E BCG E DAS 5 FORÇAS DE PORTER EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE ROUPAS

Data de aceite: 01/02/2022

Data de Submissão: 20/01/2022

### **Ariadne Guerra Souza**

Universidade Federal de Campina Grande  
Santa Cruz da Baixa Verde - PE  
<http://lattes.cnpq.br/9412241465481056>

### **Denny Gabriel Xavier Torres**

Universidade Federal de Campina Grande  
Caruaru – PE  
<http://lattes.cnpq.br/5645302285205319>

### **Mariana Paiva Brito**

Universidade Federal de Campina Grande  
Triunfo - PE  
<http://lattes.cnpq.br/9128262142169429>

### **Paloma dos Santos Alves Nunes**

Universidade Federal de Campina Grande  
Serra Branca – PB  
<http://lattes.cnpq.br/3618134511988336>

### **Taliana Samara Cavalcante de Freitas**

Universidade Federal de Campina Grande  
Caicó - RN  
<http://lattes.cnpq.br/9475321347489024>

### **Vanessa Nóbrega da Silva**

Instituto Federal do Sertão Pernambucano  
Campina Grande - PB  
<http://lattes.cnpq.br/2473872639858378>

### **Amanda Paiva e Silva**

Universidade Federal de Campina Grande  
Patos – PB  
<http://lattes.cnpq.br/4659594439454544>

### **Bruno Pereira Diniz**

Universidade Federal de Campina Grande  
Sumé – PB  
<http://lattes.cnpq.br/9664677647691745>

### **Isabella Thyfany Cavalcante Palmeira**

Universidade Federal de Campina Grande  
Surubim – PE  
<http://lattes.cnpq.br/8858268928504153>

### **José Cordeiro do Nascimento Júnior**

Universidade Federal de Campina Grande  
Jataúba - PE  
<http://lattes.cnpq.br/1666217108617819>

### **José Leonardo Figueiroa Burgos**

Universidade Federal de Campina Grande  
Custódia – PE  
<http://lattes.cnpq.br/6563814231314135>

### **Karla Isabelle Alves de Sousa**

Universidade Federal de Campina Grande  
Campina Grande – PB  
<http://lattes.cnpq.br/3977530584497698>

**RESUMO:** A competitividade entre as empresas vem aumentando gradativamente nos últimos anos devido à utilização de estratégias competitivas por meio da aplicação de ferramentas que facilitam a visualização do cenário atual e futuro da empresa, bem como contribuem para a identificação dos concorrentes e suas estratégias. Dessa forma, o presente artigo trata-se de uma pesquisa com abordagem descritiva, a qual analisou e avaliou qualitativamente uma empresa e-commerce do setor de vestuário, com intuito de aplicar três ferramentas administrativas

(Matriz SWOT, Matriz BCG e 5 Forças de Porter), ilustrando a eficiência dessas para o planejamento estratégico de uma organização. Para tanto, houve uma entrevista estruturada com a empresa, além de uma revisão bibliográfica acerca do tema. Como resultado, foram elaboradas as Matrizes SWOT e BCG, assim como a identificação das 5 forças de Porter, obtendo-se os fatores internos e externos à organização que são essenciais para um bom desempenho, contribuindo de forma positiva na elaboração das suas futuras estratégias e proporcionando para a empresa um diferencial competitivo frente aos seus concorrentes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia; Matriz SWOT; Matriz BCG; Forças de Porter.

## APPLICATION OF SWOT AND BCG MATRICES AND PORTER'S 5 FORCES IN A COMPANY IN THE CLOTHING SEGMENT

**ABSTRACT:** Competitiveness between companies has gradually increased in recent years due to the use of competitive strategies through the application of tools that facilitate the visualization of the current and future scenario of the company, as well as contribute to the identification of competitors and their strategies. Thus, this article is a research with a descriptive approach, which qualitatively analyzed and evaluated an e-commerce company in the clothing sector, to apply three administrative tools (SWOT Matrix, BCG Matrix, and Porter's 5 Forces), illustrating their efficiency for the strategic planning of an organization. Therefore, there was a structured interview with the company, as well as a literature review on the subject. As a result, the SWOT and BCG Matrices were prepared, as well as the identification of Porter's 5 forces, obtaining the internal and external factors to the organization that is essential for a good performance, contributing positively in the elaboration of its future strategies and providing the company with a competitive edge against its competitors.

**KEYWORDS:** Strategy; SWOT matrix; BCG matrix; Porter's forces.

### 1 | INTRODUÇÃO

Muito se tem discutido, atualmente, em torno do mercado de trabalho, visto que a sociedade está se tornando cada vez mais capitalista e exigente com relação aos produtos e serviços ofertados. Nesse contexto, as organizações estão desfrutando de novas estratégias para obterem sucesso empresarial, a partir da aplicação de ferramentas que auxiliarão no planejamento, na análise do nível de competitividade do mercado e o desempenho dos produtos/serviços (MASSARI, 2012).

Para Motta (1995), nos últimos anos, “[...] o grande desafio das empresas está centrado na capacidade de busca de novas tecnologias, novos mercados e novos métodos de gerenciamento ou do redesenho dos processos de negócio e de integração total das cadeias de valor da empresa, clientes e fornecedores”. O autor pontua ainda que para as empresas serem competitivas, é preciso tornarem flexíveis em meio às mudanças do mercado, aplicando assim estratégias abrangentes e rearranjando suas relações com os seus consumidores e distribuidores.

Diante dessa perspectiva, o planejamento estratégico é de extrema importância para a organização, pois a partir deste processo a empresa conseguirá alcançar seus objetivos

da melhor forma possível, aumentando o lucro e seu crescimento em meio ao mercado de trabalho (BARBOSA; BRONDANI, 2004). Ainda segundo os autores (2004), a organização que possui uma estratégia adequada consegue “[...] posicionar-se corretamente frente às situações, principalmente quando se está diante de incertezas e turbulências do ambiente, seja ele no plano financeiro, seja no âmbito de suas atividades internas e processuais”. Para auxiliar nesse planejamento estratégico e conseqüentemente, obter o aumento da eficiência deste, são utilizadas diversas ferramentas, como: Matriz SWOT, Matriz BCG e 5 Forças de Porter.

Nesse sentido, o objetivo do presente trabalho é aplicar as ferramentas supracitadas na empresa Rosi's a partir de uma pesquisa realizada com a gerente da organização, para tornar a empresa mais competitiva frente aos seus concorrentes, destacando os pontos fortes e fracos, as ameaças externas e internas, mostrando assim quais produtos/insumos devem ter maior investimento por parte da gestão e quais os elementos favoráveis a empresa para lidar com mercado, trazendo por fim, um cenário amplo que possa contribuir com o planejamento estratégico.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Estratégia

O termo estratégia está relacionado com a escolha do percurso que a organização decidiu direcionar-se, a fim de atingir todos os seus objetivos e metas. De acordo com Oliveira (2007, p.53), pode ser conceituada como:

“[...] A estratégia é a ação ou o caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. É importante procurar estabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades” (Oliveira 2007, p.53).

A estratégia possui conceitos que representam situações distintas, com isso o sentido dessa palavra não é uniforme. Para Nicolau (2001), alguns autores a definem com base no âmbito empresarial, relacionando ao sucesso futuro da empresa, porém existem outros contextos utilizados. Ainda segundo o autor, apesar das divergências existentes entre os conceitos, sempre existirá uma relação entre a organização e o meio a qual está inserido, além disso, irá objetivar o futuro da organização a partir da tomada de decisão.

Nesse contexto, destaca-se a importância de adequar o significado de estratégia para a situação a qual está sendo presenciada, bem como o quanto se faz necessária que a organização tenha a percepção de determinar o melhor caminho para conseguir êxito na conquista de seus objetivos (PÔNCIO, 2016).

De acordo com Pôncio (2016), “[...] no planejamento as estratégias são decorrentes do encontro de necessidades e objetivos, porém tudo será um desperdício de tempo se os

gestores não assumirem uma atitude estratégica”.

## 2.2 Matriz SWOT

A matriz SWOT é um recurso utilizado para auxiliar no planejamento estratégico das empresas a fim de otimizar o desempenho organizacional, embasando a elaboração das estratégias da organização e conseqüentemente, contribuindo para a aquisição de vantagens competitivas (NEVES; MOREIRA, 2019). Essa ferramenta realiza a constatação dos fatores internos e externos à organização que são pertinentes para o desenvolvimento da estratégia, identificando assim as forças e fraquezas organizacionais, as oportunidades e ameaças frente aos seus concorrentes (JOHNSON, *et al.* 2007).

Para Andrade, *et al.* (2008),

“A sigla S.W.O.T., deriva da língua inglesa e traduz-se: *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Esta análise procura avaliar os pontos fortes e pontos fracos no ambiente interno da organização e as oportunidades e as ameaças no ambiente externo” (ANDRADE *et al.*, 2008).

As forças e fraquezas da organização são identificadas por meio da análise interna do ambiente organizacional, realizando um diagnóstico de todos os integrantes da empresa e dos recursos que ela dispõe, analisando o seu desempenho. Além disso, é imprescindível verificar todos os departamentos e as atividades que são desenvolvidas nesses setores e quais os recursos que poderiam ser adquiridos para otimizá-las (CHIAVENATO, 2000).

Com relação às ameaças e oportunidades, estas são constatadas a partir da análise do ambiente externo à organização, onde são avaliados fatores como cultura; perspectivas do mercado, oscilações e cenário econômico; legislações e política, além das outras organizações que são do mesmo segmento de mercado (CHIAVENATO, 2000). Dessa forma, essa análise consiste nos aspectos que interferem no desenvolvimento da organização, mas que estão além do seu controle interno (LUCE; ROSSI, 2002).

Para a construção de uma matriz SWOT, é necessário realizar inicialmente a análise dos ambientes interno e externo à organização, e em seguida as variáveis são relacionadas para posteriormente ocorrer a formulação das estratégias (RODRIGUES, 2005).

## 2.3 Matriz BCG

Formulada pela empresa *Boston Consulting Group*, a Matriz BCG analisa de forma estratégica o portfólio dos itens negociados nas empresas, levando em consideração o crescimento e a participação de mercado dos produtos, sendo assim estabelece quais os itens devem ser produzidos e qual a sua participação dentro da organização (KOTLER, 2000). Ademais, essa Matriz é uma Matriz de quatro quadrantes, nesses são associados respectivamente, a fatia do mercado, o percentual do mercado e o crescimento potencial para o mercado, indicando diferentes itens do negócio (BOONE; KURTZ, 1998).

Para ser funcional e didática, a Matriz BCG traz quatro segmentos, são eles: a

estrela, a vaca leiteira, o ponto de interrogação e o abacaxi. Na Figura 1 essa matriz é representada de acordo com Kotler (2000):

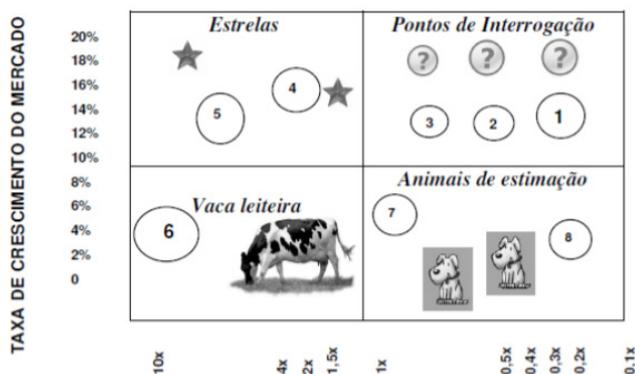


Figura 1- Matriz BCG.

Fonte: Adaptado de Kotler (2000).

Os itens representados pela estrela são aqueles que têm lucro e esses podem ou não desencadear no total do próprio caixa, porém esses endossam lucros para investimentos futuros da empresa (CHIAVENATO, 2003). Já os itens da vaca leiteira são os de alta participação de mercado, porém com baixas taxas de crescimento, geram grandes volumes de caixa, sendo assim serão esses itens que garantem os meios financeiros para o crescimento da empresa (CHIAVENATO, 2003). Os itens que estão nos pontos de interrogação estão em tendência de crescimento, porém trazem baixos lucros e necessitam de alto investimento, deve ser analisado para que com isso, sejam liberados os recursos para a sua aquisição (KOTLER, 2000). De antemão, os itens do abacaxi são aqueles que têm baixa participação lucrativa, necessitam de alto investimento e não representam tendências de crescimento perante o mercado, onde o seu custeio de produção pode ser mais alto do que aqueles gerados com seus lucros, sendo assim de forma estratégica, é necessário recomendado realizar o seu descarte da cadeia de produção (FERNANDES; BERTON, 2005).

Em relação aos eixos, o eixo horizontal é a participação relativa no mercado, já o eixo vertical é a tendência de crescimento de cada um dos itens (AMBROSIO; AMBROSIO, 2005).

## 2.4 Análise de Mercado de Porter (Cinco forças de Porter)

Segundo Porter (2004), é necessário relacionar a organização com o ambiente que a mesma está inserida, pois desse modo, é possível desenvolver uma estratégia competitiva apropriada. De acordo com Barbosa (2015, p. 5): “As estratégias desenvolvidas pelas organizações são fortemente influenciadas pelo meio industrial por dependerem dos seus

recursos e por sua vez as indústrias assim como as demais empresas sofrem influência de forças externas”.

A análise de mercado de Porter consiste em cinco forças que serão explanados a seguir:

#### *2.4.1 Ameaça de novos entrantes*

A entrada de novas empresas no mercado traz uma certa ameaça à organização, visto que para se destacar, as mesmas terão que utilizar a criatividade. Segundo Porter (1947) boa parte das organizações que visam ingressar no mercado de qualquer modo procuram se diferenciar a qualquer custo das que já estão estabelecidas no cenário. Ainda na perspectiva do autor (1947), há determinados obstáculos para esses novos entrantes, como: Acesso a canais de distribuição, diferenciação do produto, exigências de capital, políticas organizacionais, economia de escala e desvantagem de custos.

#### *2.4.2 Poder de negociação entre comprador e vendedor*

Na concepção de Rodrigues (2016), os clientes são quem sustenta o comércio e quem depende do mesmo. A necessidade de produtos com uma boa qualidade e um ótimo preço está ligada ao poder de negociação entre comprador e vendedor.

Para Rodrigues (2010): “O poder de negociação dos clientes é um fator importante a ter em conta, já que pode afetar a rentabilidade das empresas que compõem a indústria”. De acordo com Porter (1986), para a empresa atingir o sucesso, a valorização dos clientes se torna fundamental para os donos das organizações.

#### *2.4.3 Poder de negociação entre fornecedor e vendedor*

Como aponta Rodrigues (2016), o objetivo maior dos fornecedores é vender seu produto para o vendedor, contudo, não é tão fácil. O vendedor leva em consideração diversos fatores para realizar uma compra, como a qualidade dos produtos, a entrega, dentre outros, onde essa negociação deve ser eficaz e trazer resultados.

Nas palavras de Rodrigues (2016, p.28): “Ser fornecedor é servir os clientes, de forma a deixá-los satisfeitos, a fim de voltar a comprar novamente. Fornecer vai além de vender, é dar assistência aos seus clientes sempre que precisarem, e sempre de forma agradável, prezando sempre a educação e o respeito”.

#### *2.4.4 Ameaça de produtos ou serviços substitutos*

Segundo Rodrigues (2010), as organizações não competem só com as que estão no mesmo ramo, mas com qualquer organização na indústria que tenha a possibilidade de produzir produtos substitutos. A fabricação desses produtos/serviços delimita o lucro da indústria, uma vez que diminui os potenciais retornos.

De acordo com Mintzberg (2006, p.100): “Os substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, mas também reduzem a bonança da qual um setor pode desfrutar em tempos de alta”.

#### 2.4.5 Rivalidade entre empresas existentes

Na visão de Rodrigues (2010), para se destacar diante dos concorrentes que estão instalados no mercado e conquistar a posição dos mesmos, muitas empresas buscam medidas como a diminuição de preços, a inovação de novos produtos, e o investimento em novos serviços, como garantias, com o intuito de conquistar o consumidor. Nas palavras de Rodrigues (2010, p.14): “A rivalidade ocorre porque um, ou mais concorrentes, se sentem pressionados, ou se apercebem de uma oportunidade para reforçar a sua posição.”

### 3 | METODOLOGIA

Segundo Gil (1999), “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Para a realização desse tipo de pesquisa, executa-se a coleta de dados, seguido do registro para uma posterior análise e interpretação dos mesmos, no entanto, vale ressaltar que o pesquisador não faz nenhuma modificação dos dados coletados (ANDRADE, 2002). Nesse sentido, o presente artigo trata-se de uma abordagem qualitativa que, segundo a perspectiva de Gil (1999), é uma pesquisa descritiva.

A organização escolhida para a realização do trabalho foi a Rosi's, uma empresa do setor de vestuário, caracterizada por atuar no ramo do *e-commerce*, realizando entregas em todo o território brasileiro. O critério para a escolha dessa empresa foi a disponibilidade de horário para a realização da entrevista estruturada com o propósito de fornecer as informações necessárias sobre a mesma.

Inicialmente, realizou-se a elaboração de um formulário por meio de uma ferramenta disponibilizada pela plataforma *Google Forms*, em seguida, foi realizada uma entrevista estruturada com a proprietária da empresa, a fim de coletar os dados necessários. Em seguida, os dados coletados foram organizados e ocorreu a aplicação das ferramentas do planejamento estratégico, as matrizes BCG, SWOT e as 5 forças de Porter.

### 4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

#### 4.1 Descrição da empresa

A Rosi's é uma empresa *e-commerce* fundada em março de 2020 que atua no segmento de vestuário, onde começou a comercializar *T-shirts* distribuindo produtos apenas para os estados do Rio Grande do Norte, Pernambuco e Paraíba. Atualmente, oferece também produtos como camisa de botão, vestido e *cropped*. Além disso, expandiu as suas vendas para todo o território nacional.

## 4.2 Aplicação das Ferramentas do Planejamento Estratégico

A aplicação das ferramentas do planejamento estratégico ocorreu após a coleta dos dados provenientes da entrevista estruturada com a proprietária da empresa. Neste trabalho, foram aplicadas as ferramentas: matrizes SWOT e BCG, e as 5 forças de Porter.

### 4.2.1 Aplicação da Matriz SWOT

A aplicação da Matriz SWOT se deu a partir da análise dos ambientes interno e externo à organização, para isso, foram realizados diversos questionamentos a respeito das características da organização e do contexto pelo qual está inserida. O Quadro 1 ilustra as perguntas realizadas.

AMBIENTE	VARIÁVEL	PERGUNTAS
Interno	Forças - <i>Strenghts</i>	Qual o seu diferencial em relação às outras organizações? Quais as formas de pagamento? Qual o produto que chama mais atenção do consumidor? Você é capacitado(a) para ocupar as funções que você está encarregado(a)?
	Fraquezas - <i>Weaknesses</i>	Você recebe reclamações frequentemente? Se sim, quais? Em sua empresa, os materiais, tecnologia e equipamentos são ultrapassados ou você sempre busca inovar? A compra de produtos é realizada através de demanda ou há um estoque de acordo com uma previsão de demanda?
Externo	Oportunidades - <i>Opportunities</i>	Você procura observar as tendências do seu setor de mercado? Se sim, você pretende adquiri-las? Seu público-alvo está mudando de comportamento de compra/escolha? A situação de pandemia corroborou para o aumento do número de vendas da sua empresa? Quais as vantagens frente aos concorrentes?
	Ameaças - <i>Threats</i>	- Surgiram novas empresas na região? - A crise econômica, na época da pandemia, está afetando o setor de roupas? - Ocorreu nos últimos tempos o aumento de impostos sobre produtos? - O surgimento de novos concorrentes afetou os níveis de vendas? - Quais as desvantagens frente aos concorrentes? (O diferencial dos serviços, produtos que não ofertam, preço dos produtos).

Quadro 1 – Questionamentos para identificação dos aspectos internos e externos da Rosi 's.

Fonte: Autoria própria (2021).

#### 4.2.2.1 Forças (*Strenghts*)

Como forças foram identificados os seguintes aspectos:

A organização apresenta como diferencial um excelente atendimento, tendo assim um relacionamento estreito com os clientes, permitindo-lhes realizar sugestões sobre a qualidade do produto e buscando sempre obter avaliações sobre o atendimento a fim de otimizá-lo. Além disso, possui diversas formas de pagamento como pix, boleto, cartão de crédito/débito e dinheiro em espécie, as quais proporcionam maior flexibilidade para os clientes. Por meio de pesquisa de mercado realizada pela proprietária, foi possível identificar que a empresa oferece alguns produtos bastante requisitados aos olhos dos consumidores que são: *t-shirts* e camisas de botão.

A proprietária da empresa realiza graduação em Engenharia de Produção, e além disso, está sempre buscando especializações para aprimorar seus conhecimentos, experiência de mercado e conseqüentemente, melhorando os seus serviços e desenvolvendo-se enquanto empreendedora.

#### 4.2.2.2 Fraquezas (*Weaknesses*)

Como fraquezas foram identificados os seguintes aspectos:

A principal forma de comunicação e interação com os clientes se dá, na maioria das vezes, apenas através da utilização da rede social Instagram, onde a empreendedora busca sempre interagir com os clientes e não costuma receber reclamações frequentemente.

Por ser uma empresa online e revendedora de produtos, não há muito como inovar em equipamentos tecnológicos utilizados.

Pelo fato de a empresa não realizar uma previsão de demanda para manter uma média de estoque, em alguns casos não possui determinados produtos a pronta entrega e o cliente tem que aguardar o fornecedor enviar o produto para a loja, além do prazo de envio.

#### 4.2.2.3 Oportunidades (*Opportunities*)

Como oportunidades foram identificados os seguintes aspectos:

A gestora da empresa está sempre atenta às novas tendências da moda, e quando possível, busca adquiri-las para aumentar sua variedade de produtos.

Apesar do público-alvo está constantemente mudando de comportamento de compra/escolha, a empresa sempre busca oferecer produtos que satisfaçam as necessidades dos consumidores.

As principais vantagens da organização são a sua originalidade; identidade visual da embalagem, a qual é personalizada pela própria empreendedora; o contato direto com a proprietária da loja; produtos com preço acessível e qualidade satisfatória; empreendedora sempre atualizada com as tendências de mercado e motivada.

Por causa da pandemia, o número de vendas no sistema *on-line* aumentou consideravelmente, uma vez que no início da pandemia, para mitigar as taxas de contágio

da COVID-19, foram estabelecidos decretos em todo o país limitando o comércio, sendo assim, após a reabertura do comércio, as vendas *on-line* continuaram em tendência de crescimento, visto que boa parte do público enxergou diversos fatores positivos sobre as lojas virtuais, como a comodidade e segurança.

#### 4.2.2.4 Ameaças (*Threats*)

Como ameaças foram identificados os seguintes aspectos:

De acordo com a gerência, houve um aumento considerável de empresas na região em que a organização está situada.

Por mais que muitos setores foram afetados por causa da crise econômica que persiste, houve uma estabilidade para as organizações que trabalham com o *e-commerce* no setor de roupas, sendo assim aumentou o número de concorrentes para a empresa Rosi's, o que de certa forma influencia os níveis de venda.

A empresa apresenta como desvantagens a ausência de um espaço físico, acarretando uma insatisfação de clientes que preferem o contato direto com o produto antes de adquiri-lo. Outro fator é a pequena variedade de produtos oferecidos para os consumidores.

A crise econômica trouxe um aumento da inflação, o que proporcionou uma elevação no preço das matérias primas e como consequência, os fornecedores irão repassar os produtos com o preço mais alto, o que irá influenciar diretamente no preço de revenda.

#### 4.2.2.5 Representação Gráfica da Matriz SWOT

Após a identificação dos aspectos dos ambientes interno e externo à organização, foi possível realizar a representação gráfica dessa matriz a fim de obter uma melhor visualização desses fatores. A Figura 2 mostra a representação da matriz SWOT da organização.

	<b>Fatores positivos</b>	<b>Fatores negativos</b>
<b>Fatores internos</b>	<b>STRENGTHS (S)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamento estreito com os clientes;</li> <li>- Excelente atendimento ao cliente;</li> <li>- Flexibilidade nas formas de pagamento;</li> <li>- Oferecimento de produtos que se destacam no mundo da moda;</li> <li>- Empreendedora capacitada e motivada.</li> </ul>	<b>Weaknesses (W)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação com os clientes realizada, na maioria das vezes, por redes sociais;</li> <li>- Inovação nos equipamentos tecnológicos limitada;</li> <li>- Ausência de previsão de demanda.</li> </ul>
<b>Fatores externos</b>	<b>Opportunities (O)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atualização constante sobre as tendências da moda;</li> <li>- Oferecimento dos produtos que satisfazem as necessidades dos consumidores;</li> <li>- A pandemia ocasionou a expansão das empresas e-commerce;</li> <li>- Originalidade nos serviços, bom relacionamento com os clientes, preço acessível, qualidade satisfatória e empreendedora motivada.</li> </ul>	<b>Threats (T)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento do número de concorrentes;</li> <li>- Impacto da alta inflação nos níveis de vendas e preço dos produtos;</li> <li>- Ausência de espaço físico;</li> <li>- Pequena variedade dos produtos.</li> </ul>

Figura 2 - Matriz SWOT da Rosi's.

Fonte: Autoria Própria (2021).

Na figura 2 é possível visualizar de forma ampla os fatores positivos que estão presentes tanto no ambiente interno como externo, entre elas as forças e as oportunidades, assim como está explícito os fatores negativos inseridos nesses dois fatores, que são as fraquezas e ameaças.

### 4.3 Aplicação da Matriz BCG

Para a construção da matriz BCG foram utilizadas as seguintes perguntas:

- Quais os produtos que a empresa vende?
- Qual o produto que a empresa investe mais?
- Qual o produto que chama mais atenção do consumidor?
- Qual o produto que dá mais retorno financeiro para a empresa?
- Qual o produto que dá menos retorno financeiro para a empresa?
- Quais os produtos que são considerados baratos e têm uma grande aceitação por parte dos clientes?
- Qual o produto gerador de caixa?

Após a realização das perguntas supracitadas, foram identificados os produtos: carro-chefe da empresa e gerador de caixa; o que traz maior retorno financeiro; o que traz menor retorno financeiro; o que possui grande aceitação; o considerado barato e os mais atraentes. O Quadro 2 apresenta essas constatações feitas.

PRODUTOS	CARACTERÍSTICA
----------	----------------

<i>T-shirt</i>	Carro-chefe da empresa, gerador de caixa e é um dos mais atraentes.
Camisa de botão	Traz maior retorno financeiro e é considerado um dos mais atraentes.
Vestido	Grande aceitação e é considerado barato.
<i>Cropped</i>	Traz menor retorno financeiro.

Quadro 2 –Constatações obtidas a partir da aplicação da Matriz BCG da Rosi's.

Fonte: Autoria Própria (2021).

Por meio da realização do Quadro 2, foi possível observar que a T-shirt é o produto mais vendido da empresa, com isso, é o que deve ter um estoque maior, e que o *Cropped* é o produto menos rentável. Assim, pode-se perceber que a Matriz BCG é importante para a empresa identificar quais os produtos que merecem mais atenção e que possuem um menor risco de investimento. A matriz BCG da Rosi's é demonstrada na Figura 3.



Fonte: Autoria Própria (2021).

A matriz BCG da loja Rosi 's encontra-se representada na figura 3, detalhando os produtos que dispõem de uma alta taxa de crescimento no mercado, assim como os poucos crescentes, além dos que possuem uma grande participação relativa de mercado e os de atuação mínima.

Para a caracterização devida, temos a t-shirt como representação da estrela, sendo ela capaz de movimentar por si só o caixa da empresa. A camisa de botão representa a vaca leiteira, no qual, possui alta participação do mercado e proporciona maior rentabilidade na empresa. O vestido representa os pontos de interrogação pois são aqueles ainda em crescimento, mas necessitam de alto investimento, por fim, para a representação da figura do abacaxi, temos os cropeds com baixa representação lucrativa.

## 4.4 Aplicação das 5 forças de Porter

Para a construção das 5 forças de Porter foram utilizadas as seguintes perguntas:

- Em média, quantos concorrentes há na cidade da empresa?
- Quais as estratégias que os concorrentes da região utilizam?
- Quantos fornecedores? Em relação aos fornecedores, há um preço acessível? Como é o prazo de entrega? (O prazo é cumprido? Ocorrem problemas frequentemente?) E a qualidade que eles oferecem?
- Qual o seu diferencial em relação às outras organizações?

Por meio dessas perguntas, obteve-se informações sobre as 5 forças de Porter aplicadas no contexto da Rosi's, as quais estão ilustradas no Quadro 3.

FORÇA DE PORTER	FORÇA APLICADA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL
Ameaça de novos entrantes	A Rosi 's possui em média 20 empresas que oferecem produtos do mesmo segmento de mercado, as quais utilizam como estratégias para a venda dos produtos parcerias comerciais e divulgações através de influenciadores digitais em redes sociais.
Poder de negociação entre comprador e vendedor	Pelo fato da empresa estar localizada em um centro comercial com diversos concorrentes, o poder de barganha dos clientes é alto, já que esses podem escolher de acordo com diversos critérios estabelecidos pela qualidade ou preço que ele busca, sendo assim, a empresa Rosi's transforma consumidores em clientes, através da originalidade; boa comunicação; diversas formas de pagamento; alta qualidade e preço acessível.
Poder de negociação entre fornecedor e vendedor	Quanto aos seus fornecedores, a empresa possui 4, os quais possuem preços acessíveis que aumenta de acordo com os reajustes dos altos índices da inflação e atendem aos prazos estabelecidos de forma eficaz, no entanto, não apresentam um relacionamento tão satisfatório com a mesma.
Ameaça de produtos ou serviços substitutos	Na região em que a organização está situada, há cerca de 20 empresas que promovem a competitividade no ramo de roupas, apesar de essas oferecerem a solução para o mesmo problema (comprar roupa), ela oferece serviços de exclusividade ao permitir que o cliente escolha as características da peça adquirida.
Rivalidade entre empresas existentes	Como diferencial, originalidade, embalagens diferenciadas com personalização própria, empreendedora motivada; o contato direto com a proprietária da loja; produtos com preço acessível e qualidade satisfatória.

Quadro 3 – 5 Forças de Porter aplicadas no contexto da Rosi's.

Fonte: Autoria Própria (2021).

Através da aplicação das 5 forças de Porter no contexto da Rosi's, feita no Quadro 3, foi possível observar diversos fatores positivos e negativos, e que podem impactar de forma significativa na empresa, como a quantidade de pessoas que vendem produtos semelhantes na região, o relacionamento não tão satisfatório da proprietária com seus fornecedores, dentre outros. Porém, é possível observar que a empresa consegue se destacar diante as

outras por causa de diversos fatores, como sua originalidade, sua personalização, o preço acessível e o contato direto com a proprietária, facilitando o feedback do consumidor, sua alta qualidade, as diversas formas de pagamento, a boa comunicação, dentre outros.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de trabalho está se tornando cada vez mais marcado pela competitividade, e com isso, as organizações buscam inovar nos seus processos e recursos utilizados para executar suas atividades, e além disso, desenvolverem estratégias a fim de obter um planejamento estratégico satisfatório, adquirirem vantagem competitiva e garantirem o seu sucesso.

Nesse sentido, as ferramentas do planejamento estratégico são imprescindíveis, pois é por meio dessas que é possível realizar a análise dos aspectos internos da organização e de todas as influências externas a ela, potencializando assim, o seu desempenho. Através da Matriz SWOT foi possível identificar quais as oportunidades da empresa, os pontos fortes e fracos que ela possui frente aos seus concorrentes, sendo constatado como forças: o relacionamento estreito com os clientes e excelente atendimento, flexibilidade nas formas de pagamento, empreendedora capacitada e motivada, e oferecimento de produtos que se destacam no mundo da moda; algumas fraquezas foram a ausência de previsão de demanda e a capacidade de investimento em inovações tecnológicas limitada. Em relação às oportunidades encontradas foram: originalidade nos serviços, qualidade satisfatória e o preço acessível; como ameaças foram identificadas: ausência de espaço físico, pequena variedade de produtos, aumento do número de concorrentes, alto impacto da inflação elevada no preço dos produtos.

A Matriz BCG, por sua vez, possibilitou o diagnóstico do portfólio de produtos da empresa, analisando quais os que podem ser investidos em uma quantidade maior como a *T-shirt*, visto que não geram fluxo de caixa, e aqueles que requerem uma atenção maior na hora do investimento como o *cropped*. No que se diz respeito às 5 Forças de Porter, esta permitiu a análise do ambiente no qual a organização está inserida, identificando aspectos como: ameaça de novos entrantes (em média 20 empresas); poder de negociação entre comprador e vendedor (exemplo: as diversas formas de pagamento oferecidas); poder de negociação entre fornecedor e vendedor (exemplo: fornecedores eficazes); ameaça de produtos ou serviços substitutos (como várias empresas que vendem o mesmo produto); rivalidade entre empresas existentes (exemplo: há 20 empresas concorrentes, mas a Rosi's apresenta como um dos diferenciais a originalidade).

Por fim, de forma a somar com a empresa e levando em consideração os resultados obtidos, é de suma importância que a empresa disponibilize de um canal de maior acesso aos seus clientes, como por exemplo, um site, no qual além de facilitar o atendimento ao cliente, todos os produtos disponíveis estariam expostos de maneira a facilitar a sua

procura. Como também, a empresa manter um planejamento de demanda bem organizado e estruturado, para que possa se preparar para datas comemorativas e assim, conseguir entregar esses produtos com antecedência, dando espaço para uma melhor divulgação dos mesmos.

## REFERÊNCIAS

AMBROSIO, A.; AMBROSIO, V. **A Matriz BCG passo a passo**. Revista da ESPM. p. 92-102, jul/ago 2005.

ANDRADE, J. C. et al. **Aplicação da análise SWOT para identificar oportunidades para o desenvolvimento econômico e social**. XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. 2008; Cruzeiro; São Paulo; Brasil; Português.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BARBOSA, J. V. S.; ROJO, C. A. **Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro por meio das análises SWOT, matriz BCG e 5 forças de Porter**. Revista da Micro e Pequena Empresa. Campo Limpo Paulista, v.9, n.1, p. 103-116, 2015.

BARBOSA, E.; BRONDANI, G. **Planejamento Estratégico Organizacional**. Revista eletrônica de Contabilidade, Brasília, v. 1, n. 2, p. 1-17, dez.2004-fev.2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/107/3735>. Acesso em: 18 ago. 2021.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3ª Edição. S. Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora a avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a Estratégia Corporativa**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education, 2000.

LUCE, F. B.; ROSSI, C. A. **Construção e preposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência**. ANPAD 2002.

MASSARI, D. **Marketing Pessoal – Como diferencial competitivo no mercado de trabalho.** Monografia (Especialização em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, p. 55. 2012.

MINTZBERG, et al. **O processo da estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados.** 4 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496 p.; 28 cm.

MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, mar-abr, p.12-16, 1995.

NEVES, A. N.; MOREIRA, A. P. C. **A UTILIZAÇÃO DA MATRIZ SWOT COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA: estudo de caso na empresa Facite.** 10 dez. 2019. Disponível em: <<https://dspace.doctum.edu.br/handle/123456789/2223>>. Acesso em: 23 agos. 2021.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia.** EaDADM, 2001. Disponível em: <[http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somenteleitura/EaDADM/UAB\\_2011\\_1/Modulo\\_9/Direcao\\_Estrategica/material\\_didatico/material\\_complementar/conceito\\_20estrategia%20\(1\).pdf](http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somenteleitura/EaDADM/UAB_2011_1/Modulo_9/Direcao_Estrategica/material_didatico/material_complementar/conceito_20estrategia%20(1).pdf)>. Acesso em: 21 ago. 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2007.

PÔNCIO, R. J. **O que é estratégia?** 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-estrategia>. Acesso em: 20 ago. 2021.

PORTER, M. E.; **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7.Ed. Rio de Janeiro. Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro, 1947.

RODRIGUES, J. N. et al. **50 gurus para o século XXI.** 1 ed. Lisboa: Centro Atlântico, 2005.

RODRIGUES, C.V. **A Elaboração Do Planejamento Estratégico à Luz das Cinco Forças de Porter.** Orientador: Realdo de Oliveira da Silva. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2016. Disponível em: < <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/4403/1/Cristiane%20Viana%20Rodrigues.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2021.

RODRIGUES, N. **Caracterização da Competitividade das Maiores Empresas da Construção Civil e Obras Públicas Portuguesas pelo Modelo das Cinco Forças de Porter.** Lisboa. 2010. 144 p. Tese (Mestrado em Engenharia Civil – Construção). Faculdade de Ciências e Tecnologia, UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Administração 1, 2, 7, 14, 16, 18, 22, 27, 29, 30, 39, 44, 50, 52, 61, 62, 80, 83, 92, 93, 94, 106, 111, 112, 129, 177, 190, 192, 222, 223, 225, 226, 228, 229, 237, 238, 239, 250, 251, 252, 254, 261, 262, 271, 286, 287, 289, 298, 299, 302, 303, 304, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 331, 332, 333, 350, 352

Arranjos produtivos locais 7, 223, 334, 335, 338, 342, 343, 349, 350, 351

Atacado 260, 261, 263, 270

### B

Banco 6, 13, 14, 114, 115, 116, 117, 118, 120, 121, 126, 143, 154, 202, 230, 288, 295, 300, 352

Brasil 3, 5, 2, 3, 7, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 84, 85, 86, 87, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 110, 130, 131, 133, 144, 155, 156, 159, 161, 163, 164, 169, 170, 172, 173, 174, 177, 180, 181, 183, 187, 188, 190, 191, 192, 193, 196, 201, 202, 204, 205, 213, 221, 223, 224, 241, 286, 302, 303, 304, 305, 313, 325, 332, 337, 342, 347, 349, 350

### C

Cidadãos 46, 47, 50, 67

Cluster 128, 161, 167, 169, 334, 338, 347, 350, 351

Compra 4, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 104, 105, 106, 107, 119, 261, 277, 279, 280, 305, 320, 330

Consultoria 3, 27, 29, 31, 34, 38, 43, 196, 197, 203, 337

Consumidor 4, 95, 96, 97, 99, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 131, 194, 196, 207, 212, 261, 278, 279, 282, 285, 317, 323, 325, 327, 328, 340

Contabilidade 5, 61, 62, 192, 203, 222, 223, 226, 227, 228, 229, 230, 232, 234, 235, 236, 237, 286, 350

Covid-19 3, 3, 13, 15, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 114, 117, 119, 120, 126, 127, 128, 148, 150, 281

Cultura 4, 18, 20, 68, 74, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 87, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 121, 176, 181, 186, 234, 275, 294, 312, 337, 344, 345, 349

Curva ABC 260, 262, 264, 265, 266, 267, 268, 269

Custeio baseado em atividades e tempo 5, 204, 205, 208, 213

## D

Demonstrações financeiras 228, 229

Desempenho 27, 34, 36, 37, 38, 41, 42, 43, 46, 75, 157, 159, 160, 164, 176, 179, 185, 191, 196, 198, 210, 225, 230, 234, 240, 241, 243, 244, 246, 248, 249, 250, 273, 275, 285, 286, 288, 289, 352

Desenvolvimento local 334, 335, 336, 338, 340, 341, 342, 343, 348, 349, 350, 351

Dimensão cultural 7, 334, 336, 340, 344, 345, 346, 347, 348, 349

Dívida líquida 1, 2, 7, 12, 13, 14

Dívida pública 3, 1, 2, 7, 12, 13, 14

## E

Empreendedor 97, 108, 109, 205, 206, 233, 245, 299, 310, 337

Empreendedorismo 1, 2, 4, 108, 111, 113, 202, 313, 344

Empresa 6, 88, 89, 90, 91, 92, 95, 96, 97, 98, 108, 112, 118, 120, 132, 137, 144, 158, 159, 165, 168, 172, 176, 178, 179, 183, 185, 186, 189, 190, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 208, 209, 223, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 253, 257, 258, 260, 261, 262, 263, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 324, 325, 331, 338, 347, 349

Energia 4, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 142, 143, 155, 156, 157, 160, 165, 167, 169, 177, 201, 202, 203, 208, 217, 218, 220

Engenharia reversa 5, 204, 205, 206, 207, 212, 213, 221, 222, 223, 224, 225

Estoque 6, 233, 260, 261, 262, 263, 264, 270, 279, 280, 283

Estudo de caso 6, 7, 27, 29, 43, 74, 93, 222, 227, 228, 231, 232, 240, 242, 251, 260, 263, 287, 288, 297, 314, 322, 333, 351

## F

Faturamento 235, 318

Financiamento 6, 1, 2, 13, 14, 29, 48, 51, 52, 133, 138, 143, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 294, 297, 338, 339

Forças de porter 6, 272, 273, 274, 284, 285, 287

Funcionários 6, 84, 161, 165, 169, 178, 179, 182, 189, 192, 246, 248, 258, 288, 289, 290, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 300, 311

## G

Gastos 3, 1, 11, 45, 47, 52, 53, 55, 56, 57, 60, 61, 65, 100, 114, 121, 123, 125, 126, 137,

157, 201, 209, 211, 234

Gastronomia 4, 95, 97, 100, 101, 103, 104, 105, 106

Gestão 1, 2, 3, 5, 6, 7, 1, 15, 16, 17, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 31, 43, 44, 48, 52, 60, 61, 62, 71, 73, 74, 83, 84, 93, 106, 110, 111, 112, 113, 144, 155, 158, 159, 160, 162, 165, 169, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 195, 196, 197, 198, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 210, 211, 212, 213, 219, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 239, 240, 241, 242, 243, 245, 246, 248, 249, 250, 251, 252, 258, 260, 261, 262, 263, 270, 271, 274, 289, 297, 302, 304, 305, 306, 307, 309, 310, 311, 312, 325, 329, 331, 346, 347, 350, 352

Global 100 5, 193, 194, 195, 197, 198, 200, 202, 203

Grau de maturidade 5, 239, 241, 242, 246, 250

## I

Indústria 5, 162, 164, 170, 177, 191, 193, 202, 206, 226, 227, 228, 232, 239, 240, 241, 242, 245, 250, 252, 257, 277, 344

Inovação 23, 25, 108, 109, 156, 157, 158, 159, 160, 165, 171, 176, 191, 240, 249, 278, 299, 315, 335, 337, 338, 340, 343, 344, 345, 347, 349, 350, 352

## M

Marketing 1, 2, 7, 95, 96, 98, 102, 106, 107, 112, 117, 118, 127, 246, 271, 286, 287, 309, 313, 314, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 324, 325, 327, 329, 330, 331, 332, 333

Matriz BCG 273, 274, 275, 276, 282, 283, 285, 286, 306, 311

Matriz SWOT 273, 274, 275, 279, 281, 282, 285, 287, 313

Microempreendimentos 302, 304, 305, 311

Motivação 6, 246, 288, 289, 290, 291, 292, 294, 295, 296, 297, 299, 300, 301, 303

## O

Orçamento 3, 14, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 60, 61, 62, 132, 133, 137, 321, 322, 324

Organização 15, 16, 17, 20, 28, 32, 33, 34, 35, 36, 51, 69, 81, 83, 84, 87, 88, 89, 90, 92, 93, 97, 98, 110, 157, 158, 160, 161, 163, 165, 169, 174, 176, 177, 178, 185, 187, 217, 232, 236, 241, 242, 243, 244, 250, 251, 253, 258, 259, 260, 261, 270, 271, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 284, 285, 289, 290, 296, 297, 304, 305, 306, 315, 317, 318, 319, 320, 322, 323, 325, 340, 341

## P

Pandemia 3, 12, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 102, 115, 116, 117, 119, 120, 127, 279, 280

PDCA 302, 303, 304, 305, 308, 309, 310, 311, 312

Pilar social 5, 172, 173, 174, 175, 178, 179, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190

## Q

Quebras estruturais 3, 1, 2, 3, 7, 12, 13

QVT 172, 173, 176, 177, 179, 184, 185, 186, 187, 188, 189

## R

Responsabilidade social 108, 109, 112, 174, 187, 192, 203

Revisão sistemática 7, 334, 336, 346, 348, 349

## S

Saúde 3, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 172, 173, 175, 176, 177, 178, 182, 183, 184, 187, 188, 189, 191, 210, 211, 289, 294, 297, 342, 346

Serviço público 3, 27, 29, 43

Sociedade 4, 17, 18, 19, 20, 64, 65, 67, 68, 73, 80, 81, 84, 85, 86, 87, 89, 90, 91, 92, 108, 109, 110, 111, 157, 160, 164, 174, 178, 190, 193, 194, 196, 202, 229, 239, 250, 254, 273, 304, 309, 317, 340, 341, 352

Sustentabilidade 5, 2, 3, 14, 108, 109, 111, 112, 143, 157, 162, 172, 173, 174, 175, 178, 179, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 192, 195, 196, 198, 202, 203, 233, 245

## T

Tomada de decisão 12, 175, 226, 227, 229, 236, 263, 274

## V

varejo 177, 261, 318



# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

 [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

 @atenaeditora

 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

3





# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

 [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

 @atenaeditora

 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

3