



---

## OS DESAFIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E POSICIONAMENTO PARA MICROEMPRESAS NA ESCOLHA ENTRE A ATUAÇÃO NO VAREJO OU ATACADO

**Área de concentração:** Gestão Financeira

**Lara Coêlho de Assumpção.** MBA em Gestão Financeira e Controladoria. E-mail: lara.assumpcao@sicoobcredilivre.com.br

**Victor Silva Corrêa.** (Orientador) Pós-doutorado, doutor e mestre em Administração, especialista em *Marketing* e graduado em Comunicação Social – Jornalismo e Relações Públicas, pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). E-mail: victorsilvacorrea@yahoo.com.br.

---

### 1.Introdução

Era uma segunda-feira, 8:30 da manhã, e Fábio abria as portas de seu comércio. Logo que começou o dia, iniciaram-se as rotinas. Abriu o notebook e verificou o fluxo de caixa para avaliar o desempenho da semana anterior: boletos a pagar e a meta financeira para aquela semana, sem antes deixar de avaliar o volume diário necessário para o resto do mês. Enquanto atendia um cliente ou outro, já que também acumulava a função de vendedor, fazia o controle manual do estoque e preenchia as planilhas que criou no Excell para a montagem dos pedidos que deveriam ser realizados. Há algum tempo Fábio vinha notando que alguns de seus clientes reclamavam da falta de produtos para venda no atacado em sua cidade. Além disso, na maioria das vezes, necessitam ir à cidade vizinha para ter acesso a produtos que ele vende em sua loja, porém em menor escala, no varejo. Ele também notava, mesmo no varejo, a falta de artigos voltados para o vestuário e acessórios. Um dilema lhe ocorre: “Deverá Fábio expandir seu catálogo de produtos e atender esta demanda do varejo por mais opções ou focar em um segmento que já tenha procura no atacado e nele investir de forma mais agressiva? Assim, investiria inclusive em ferramentas de gestão de estoque automatizadas ou outros *softwares* de controle, caso fosse financeiramente viável, para possuir mecanismos de controle tanto no varejo quanto no atacado”.

## 2. Corpo do caso – Antecedentes e Contexto

### A empresa

Armarinho Santo Antônio é uma empresa de varejo que vende artigos de artesanato em crochê e aviamentos em geral. A loja está localizada na cidade de Manhumirim – MG, na região comercial da cidade, e dispõe de 33m<sup>2</sup> divididos entre a área de atendimento e o estoque, sendo mais específico 30m<sup>2</sup> para o atendimento e exposição de mercadorias e 3m<sup>2</sup> para o estoque. O público-alvo é composto por costureiras, alfaiates, microconfecções e pequenos artesãos. Seu organograma é constituído por Fábio, que acumula as funções de administrador, comprador e vendedor, e uma funcionária responsável também pelo atendimento e controle de estoque. O estilo de gestão é bem informal, com a utilização de planilhas de Excell para o controle financeiro e de estoque. O segmento de varejo e o porte da empresa permitem um contato direto com os clientes, proporcionando a Fábio uma visão bem ampla das necessidades e tendências de compras. A localização central da loja facilita o acesso aos clientes e o uso de mídias sociais possibilitam a venda não presencial.

### Produtos

A empresa oferece artigos variados no seguimento de aviamentos, como linhas de costura, botões, elásticos, fitas, entre outras utilidades para confecção. Na parte do artesanato a empresa tem foco mais na venda de artigos para crochê como lãs, barbantes, linhas dentre outros artigos relacionados, como agulhas específicas, argolas de acrílico e madeira. Esses produtos são comercializados eventualmente em uma escala maior do que a convencional, trazendo a oportunidade de comercialização de alguns com preços e condições semelhantes ao atacado. Eventualmente, a empresa também realiza alguns cursos voltados para o segmento de artesanato.

Abaixo uma tabela exemplificando alguns produtos:

Produto	Medida	Preço unitário
Elástico Zannoti Jaraguá preto 20mm	Metros	R\$ 0,37

Elástico Zannoti Jaraguá preto 30mm	Metros	R\$ 0,58
Elástico Zannoti Jaraguá preto 40mm	Metros	R\$ 0,80
Elástico Zannoti Jaraguá preto 50mm	Metros	R\$ 1,10
Agulha máquina Singer 11	Unidade	R\$ 0,41
Agulha máquina Singer 14	Unidade	R\$ 0,41
Agulha máquina Singer 16	Unidade	R\$ 0,41
Fita cetim nº0	Metro	R\$ 0,13
Fita cetim nº1	Metro	R\$ 0,13
Fita cetim nº2	Metro	R\$ 0,26
Fita cetim nº5	Metro	R\$ 0,43
Fita cetim nº9	Metro	R\$ 0,67
Renda nº 2	Metro	R\$ 0,30
Renda nº 5	Metro	R\$ 0,45
Renda nº 37	Metro	R\$ 0,60
Renda nº 70	Metro	R\$ 1,00
Viés fino	Metro	R\$ 0,15
Viés largo	Metro	R\$ 0,24
Agulha tapestry 22	Unidade	R\$ 0,37
Agulha crochê tulipa	Unidade	R\$ 2,00
Alfinete segurança 00	Unidade	R\$ 0,05
Alfinete segurança 0	Unidade	R\$ 0,06
Alfinete segurança 2	Unidade	R\$ 0,10
Canelinha/bobina alta	Unidade	R\$ 0,12
Canelinha/bobina baixa	Unidade	R\$ 0,12
Correia de couro pedal	Unidade	R\$ 6,71
Botão Irmãos Perfeito 32	Unidade	R\$ 0,05
Botão Irmãos Perfeito 24	Unidade	R\$ 0,05
Botão Guaíra 24	Unidade	R\$ 0,10
Botão Guaíra 18	Unidade	R\$ 0,10
Correia dentada p/ motor emborrachada	Unidade	R\$ 2,59
Botão Corozita 32	Unidade	R\$ 0,15
Botão Corozita 24	Unidade	R\$ 0,05
Bojo Elleg/Bojotek Cortinão/gota	Unidade	R\$ 4,40
Corrente alumínio dourada	Unidade	R\$ 19,50
Botão massa	Unidade	R\$ 0,10
Agulha mão Corrente	Unidade	0,26
Bordado Trader	Metro	R\$ 1,20
Bordado Aquarela	Metro	R\$ 1,15
Cordão Aliança trançado	Metro	R\$ 0,25

### **3. Mercado e concorrência**

O mercado de artesanato local é composto por artesãos e artesãs que vendem seus produtos informalmente, pela internet ou em feiras voltadas para o comércio. Apesar de no passado ter havido na cidade grande número de confecções, atualmente são somente as costureiras e alfaiates que mantêm este comércio ativo. Na cidade de Manhumirim há concorrência direta através de uma loja chamada “Cantinho da Costureira”, que conta basicamente com o mesmo mix de produtos ofertados pelo Armarinho Santo Antônio, com pequenas variações de um produto ou marca. Há também a papelaria “Lápis de Cor”, que começou a trabalhar a algum tempo com produtos de artesanato como as linhas e barbantes, sendo que há ainda na cidade vizinha, Manhuaçu, o atacadista “Aviamentos 1000”, percebido por muitos como a loja mais completa da região.

#### **Fornecedores**

Sobre o relacionamento com fornecedores, a empresa basicamente trabalha com compra direta de fabricantes nacionais, como Círculo, EuroFios, Estilotex, Inconfio e, em alguns casos, com importadores/distribuidores, pois uma grande parte de produtos desse segmento tem fabricação em localidades como a China e outros países asiáticos. As compras feitas com fornecedores que têm suas sedes em outros estados acabam acarretando um aumento dos custos dos produtos com o adicional tributário.

#### **Contextualização do protagonista**

A empresa que Fábio hoje administra fora fundada em maio de 2007 por seu pai, que veio a falecer em setembro do mesmo ano, legando a Fábio a responsabilidade de gerir um negócio com o qual ele não tinha experiência e nem muito conhecimento. Os anos se passaram e Fábio investiu em conhecimentos na área de finanças e gestão, atualmente graduando em Administração. Esses conhecimentos permitiram a Fábio vislumbrar um horizonte de investimento em sua empresa, porém, hoje ele tem o dilema de expandir seu mix de produtos no segmento de varejo e agregar outros que ainda não são usualmente comercializados pelos concorrentes locais, ou investir mais especificamente em uma linha de produtos voltados para o público atacadista, com volume de estoque

e preços diferenciados. Tanto uma quanto outra opção irá exigir estratégias e/ou implementações tecnológicas para a gestão dos produtos, de forma que não haja faltas recorrentes ao ponto de isso influenciar na perda de clientes, visto que estes, quando vão realizar suas compras, já têm uma ideia do que esperam encontrar. Caso a empresa siga no varejo os clientes terão uma percepção, caso siga para o atacado, terão outra.

### **Parágrafo final**

Atualmente, Fábio se encontra em fase de pesquisa tanto para os possíveis produtos quanto para as melhores práticas ou tecnologias de gestão. Além disso, ainda não colheu dados o suficiente para decidir efetivamente entre ampliar o mix de produtos ou focar em um segmento no atacado. Ambos os cenários precisam de avaliações que permitam entender algumas questões relativas a investimentos, novas rotinas, gestão dos produtos vinculadas ao financeiro, dentre outras questões relacionadas ao controle efetivo do estoque para, inclusive, auxiliar no gerenciamento das compras, sendo coerente com o mercado e a estrutura da empresa. O mercado de artesanato movimenta 50 bilhões por ano no Brasil, sendo caracterizado como fonte geradora de renda para algumas famílias de nossa região. Esse mercado possui um grande potencial, principalmente pela grande facilidade de troca de informações na rede mundial. Essa facilidade permite o contato com vários fornecedores, porém, no Sudeste o grande centro fornecedor continua sendo São Paulo, o que, para Fábio, envolve aumento dos custos e possíveis atrasos na entrega. Aliado a isso, grande parte dos produtos revendidos no Brasil são de origem Asiática, também trazendo os mesmos problemas. Para Fábio agora fica a expectativa de fechar o ano de 2019 com todas essas informações coletadas e possível plano para agir em 2020.