



**UEPB**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS VI – POETA PINTO DO MONTEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E EXATAS - CCHE  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS - CCC**

**ANA LETÍCIA DE MORAIS ARAÚJO**

**PROPOSTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA UMA EMPRESA DE PEQUENO  
PORTE DO SETOR VESTUÁRIO DA PARAÍBA**

**MONTEIRO - PB  
2024**

ANA LETÍCIA DE MORAIS ARAÚJO

**PROPOSTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA UMA EMPRESA DE PEQUENO  
PORTE DO SETOR VESTUÁRIO DA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Área de concentração:** Ciências Contábeis.

**Orientadora:** Prof. Me. Isabella Christina Dantas Valentim

**MONTEIRO - PB  
2024**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

A663p Araujo, Ana Leticia de Moraes.  
Proposta de gestão estratégica para uma empresa de pequeno porte do setor vestuário da Paraíba [manuscrito] / Ana Leticia de Moraes Araujo. - 2024.  
29 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Humanas e Exatas, 2024.

"Orientação : Profa. Ma. Isabella Christina Dantas Valentim, Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCHE. "

1. Análise de SWOT. 2. Gestão estratégica. 3. Micro e Pequenas empresas. I. Título

21. ed. CDD 658.401 2

ANA LETÍCIA DE MORAIS ARAÚJO

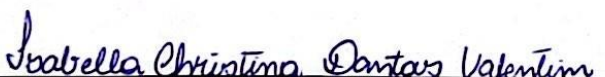
PROPOSTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA UMA EMPRESA DE PEQUENO  
PORTE DO SETOR VESTUÁRIO DA PARAÍBA

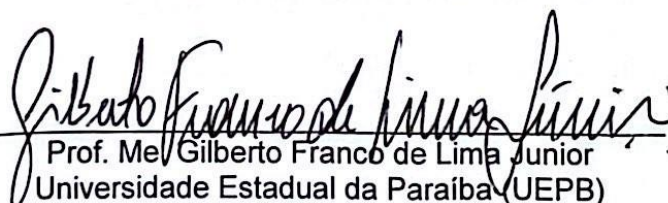
Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)  
apresentado ao Departamento do Curso  
de Ciências Contábeis da Universidade  
Estadual da Paraíba, como requisito  
parcial à obtenção do título de Bacharel em  
Ciências Contábeis.

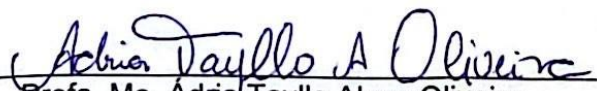
Área de concentração: Ciências  
Contábeis.

Aprovada em: 18/06/2024.

**BANCA EXAMINADORA**

  
Prof. Me. Isabella Christina Dantas Valentim (Orientadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Me. Gilberto Franco de Lima Junior  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Me. Adria Tayllo Alves Oliveira  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Primeiramente a Deus por estar sempre comigo e nunca me deixar desistir, à minha família pelo apoio diário e aos meus amigos por todo incentivo, DEDICO.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1</b>	<b>Organizações e Estratégia Empresarial .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2</b>	<b>Controladoria e o Planejamento Estratégico .....</b>	<b>9</b>
<i>2.2.1</i>	<i>Modelos de Gestão .....</i>	<i>11</i>
<b>2.3</b>	<b>Matriz SWOT .....</b>	<b>13</b>
<i>2.3.1</i>	<i>Postura Estratégica através da Matriz SWOT .....</i>	<i>14</i>
<b>2.4</b>	<b>Estudos Anteriores .....</b>	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1</b>	<b>Estudo de Caso .....</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>19</b>
<b>4.1</b>	<b>Matriz SWOT Proposta .....</b>	<b>20</b>
<b>4.2</b>	<b>Modelo de Gestão Proposto .....</b>	<b>21</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>24</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>25</b>
	<b>APÊNDICE I – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>28</b>

## ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PARA PEQUENAS EMPRESAS: ANÁLISE E PROPOSTAS DE MELHORIA NOS PROCESSOS

Ana Letícia de Moraes Araújo<sup>1\*</sup>  
Isabella Christina Dantas Valentim<sup>2\*\*</sup>

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal sugerir como um modelo de gestão aplicado em uma empresa de pequeno porte do setor de moda varejista influencia nos processos e resultados. A metodologia adotada para o estudo foi uma pesquisa ação, utilizando o método de estudo de caso. Foram realizadas entrevistas, análises documentais e uma análise SWOT para compreender o contexto da empresa e identificar os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças no mercado. Os resultados indicaram que a adoção de um modelo de gestão estruturado pode proporcionar uma melhor organização dos processos internos, maior controle financeiro e de estoque, e uma melhoria geral na eficiência operacional. Entre os principais resultados alcançados, destaca-se a redução de custos operacionais e a otimização do uso dos recursos humanos e tecnológicos. Assim a implementação de um modelo de gestão adequado é fundamental para a competitividade e sucesso das pequenas empresas varejistas de moda.

**Palavras-Chave:** modelo de gestão; otimização de processos; pequenas empresas; análise SWOT; pesquisa bibliográfica; análise documental.

### ABSTRACT

This work aims to suggest how a management model applied in a small retail fashion company influences processes and results. The methodology adopted for the study was action research, utilizing the case study method. Interviews, document analyses, and a SWOT analysis were conducted to understand the company's context and identify strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats in the market. The results indicated that the adoption of a structured management model can provide better organization of internal processes, greater financial and inventory control, and an overall improvement in operational efficiency. Among the main results achieved, there was a notable reduction in operational costs and the optimization of the use of human and technological resources. Thus, the implementation of an appropriate management model is fundamental for the competitiveness and success of small retail fashion companies.

**Keywords:** management model; process optimization; small businesses; SWOT analysis, bibliographic research; document analysis.

---

<sup>1</sup> \* Graduanda em Ciências Contábeis na Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, Campus VI, no Centro de Ciências Humanas e Exatas – CCHE. E-mail: [ana.leticia@aluno.uepb.edu.br](mailto:ana.leticia@aluno.uepb.edu.br).

<sup>2</sup> \*\*Professora Mestre em Ciências Contábeis na Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, Campus VI, Centro de Ciências Humanas e Exatas – CCHE. E-mail: [isabellacdantas@servidor.uepb.edu.br](mailto:isabellacdantas@servidor.uepb.edu.br).

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário organizacional, a eficiência na gestão e a aplicação de modelos adequados ganharam destaque como pilares fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Aprimorar a gestão tornou-se essencial para que as empresas, especialmente aquelas de menor porte, possam se destacar em um cenário empresarial mais competitivo e complexo.

No âmbito empresarial, termos como contabilidade, controladoria, modelo de gestão, entre outros, desempenham papéis cruciais na condução eficaz das operações. A contabilidade é uma ferramenta que auxilia no registro, análise e interpretação das informações financeiras da empresa. A controladoria, por sua vez, desempenha um papel estratégico ao fornecer informações valiosas para a tomada de decisão, indo além da mera elaboração de relatórios financeiros, permitindo aos gestores uma visão abrangente do desempenho da empresa. Paralelamente, um modelo de gestão eficiente direciona a organização de forma alinhada com seus objetivos, melhorando a eficácia operacional, a agilidade nas decisões e a capacidade de inovação.

Nessa perspectiva, acredita-se que os modelos de gestão, representam uma estrutura que orienta e facilita a tomada de decisões dentro de uma organização. Eles definem processos e procedimentos, mas também estabelecem um roteiro claro para a execução dos objetivos organizacionais.

Alguns trabalhos acadêmicos abordaram a relevância da contabilidade, controladoria e modelos de gestão no contexto empresarial. Autores como Crozatti (2009), Rodrigues e Bari (2010), Sornberg, Pieve, Almeida e Fedato (2012), Fischmann e Zilber (2000) e Pedro (2023) forneceram *insights* importantes ao discutir a convergência desses elementos com a eficiência organizacional. As pesquisas realizadas por esses autores enriquecem o debate ao demonstrar como a adoção de modelos de gestão eficazes pode impactar diretamente nos resultados das empresas.

Assim, Crozatti (2009) analisou a importância do planejamento estratégico no processo de gestão tendo em vista a eficácia empresarial. Enquanto para Rodrigues e Bari (2010) foi analisado o modelo de gestão adotado pela Odebrecht cuja análise se realizou sob o enfoque gerencial do estudo das práticas de controladoria, compreendendo a adequação das exigências empresariais e tecnológicas.

Por sua vez, a pesquisa de Sornberg, Pieve, Almeida e Fedato (2012) consistiu em diagnosticar quais foram os benefícios de um modelo de gestão adequado à realidade de uma empresa prestadora de serviços de Sorriso - MT, também demonstrar a relevância da controladoria para a gestão empresarial.

Não obstante, Fischmann e Zilber (2022) avaliaram as principais concepções de indicadores, realçando o *Balanced Scorecard*, seguida da aplicação de um sistema de indicadores de desempenho financeiro e não-financeiro nas empresas de energia do Estado de São Paulo, de modo a avaliar sua performance. E por fim, Pedro (2023) desenvolveu um modelo de *Balanced Scorecard* para posterior implementação em um escritório de contabilidade.

Considerando os aspectos anteriormente apresentados, o trabalho propõe responder a seguinte questão: **De que forma a implementação de um modelo de gestão otimizaria os processos e resultados de uma empresa de pequeno porte varejista?** Para responder a esse questionamento, o objetivo geral da pesquisa é entender como um modelo de gestão aplicado em uma empresa de pequeno porte do setor de moda varejista influencia processos e resultados.



Além disso, para alcançar o objetivo geral, são colocados como objetivos específicos: a) analisar a estrutura organizacional e as práticas de gestão atuais da empresa; b) identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa através da análise SWOT; c) examinar a cultura organizacional e seu impacto na adaptabilidade e inovação da empresa; d) propor diretrizes estratégicas para um modelo de gestão.

Neste contexto, este estudo direciona seu foco para compreender também os impactos decorrentes da ausência de um modelo de gestão eficaz em uma empresa de pequeno porte. De acordo com Crozatti, (2009, p. 12) “a ausência de um modelo de gestão eficaz pode prejudicar o Planejamento Estratégico, uma vez que alguns gestores podem apresentar dificuldades para disponibilizar as informações necessárias”. A falta de uma estrutura sólida de gestão pode resultar em ineficiências operacionais, desalinhamento entre os setores e obstáculos para a tomada de decisões estratégicas. É fundamental explorar como essa falta de modelo de uma gestão afeta diretamente os resultados e o desempenho da empresa em um cenário altamente competitivo e em constante mudança.

A escolha do tema se justifica pela relevância que a controladoria e o modelo de gestão têm nas organizações modernas. No cenário empresarial atual, a busca por eficiência e sucesso é crucial. Os resultados desse estudo poderão oferecer uma contribuição relevante para os profissionais da área contábil, gestores e acadêmicos, ao demonstrar a importância da sinergia entre controladoria e modelo de gestão para impulsionar a eficiência operacional, a rentabilidade e a sustentabilidade nas empresas.

Justifica-se ainda, por proporcionar uma visão mais ampla sobre a gestão empresarial, destacando a importância de uma abordagem estratégica apoiada em informações consistentes e um planejamento sólido para alcançar resultados duradouros e bem-sucedidos. Esses fatores reforçam a relevância acadêmica e profissional do estudo, bem como o potencial para beneficiar a empresa em questão e outras organizações similares que busquem aprimorar suas práticas de gestão.

Para que isso seja possível, os procedimentos metodológicos adotados neste estudo baseiam-se em uma abordagem qualitativa, pois busca compreender os aspectos da gestão da empresa, explorando as percepções dos envolvidos. A pesquisa se concentra em um estudo de caso, envolvendo análise financeira, observações no ambiente de trabalho e entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores. Essa abordagem permite uma investigação no planejamento de gestão da empresa e sua relação com os resultados alcançados pela organização. Além disso, a pesquisa também se apoiará em revisão bibliográfica para basear conceitos teóricos relacionados à modelos e processos de gestão, controladoria e planejamento estratégico.

Este trabalho aborda além desta introdução, a descrição do referencial teórico da pesquisa, com as principais abordagens sobre o tema e as pesquisas anteriores, a metodologia, o estudo de caso escolhido, as análises dos resultados por meio da análise SWOT e o modelo de gestão proposto. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é uma seção crucial em trabalhos acadêmicos e científicos, pois estabelece a base conceitual e teórica sobre a qual o estudo se apoia. Este item consiste na revisão e análise de literatura relevante, abrangendo teorias, conceitos, modelos e estudos anteriores que embasam o tema em questão. O objetivo do referencial teórico é contextualizar a pesquisa dentro do conhecimento existente, identificar lacunas e justificar a importância do estudo, além de orientar a escolha da metodologia e a interpretação dos resultados.

### 2.1 Organizações e Estratégia Empresarial

A estratégia organizacional é fundamental para o desenvolvimento e sucesso de uma empresa. Ela envolve a formulação de planos e ações direcionados a alcançar metas e objetivos específicos, levando em consideração tanto fatores internos quanto externos que podem afetar o desempenho organizacional. Em essência, a estratégia organizacional visa criar um caminho claro para a empresa, possibilitando que ela navegue pelo ambiente competitivo e atinja seus objetivos de longo prazo.

No que consiste a estratégia organizacional, Campos (2011, p. 54) explica que:

é uma área essencial que visa desenvolver um plano de ação direcionado para estabelecer diretrizes e metas que orientarão uma organização. Esse processo envolve uma análise detalhada dos fatores internos e externos, visando fortalecer as capacidades da empresa e identificar oportunidades no mercado, ao mesmo tempo em que busca minimizar ameaças.

A gestão estratégica cria uma base sólida para a tomada de decisões, mas também define a posição da organização no ambiente competitivo e facilita a realização de seus objetivos de longo prazo. Nesse contexto, "a estratégia de produção se comporta como elemento da estratégia geral da empresa. São ações e decisões que definem o papel, os objetivos e as atividades de produção" (SLACK et al., 2008, p. 30).

Segundo Crozatti (2009), a estratégia organizacional é crucial para o sucesso e a continuidade das empresas, sendo o planejamento estratégico uma ferramenta essencial para estabelecer diretrizes que respondam às necessidades dos gestores e garantam a eficácia empresarial. Ele ressalta que o modelo de planejamento estratégico que envolva todos os gestores e seus subordinados especialistas, promovendo um pensamento estratégico contínuo e colaborativo. Este modelo assegura que os níveis da organização estejam alinhados com os objetivos estratégicos, criando uma sinergia que facilite a implementação das estratégias definidas.

De acordo com o estudo de Cavalcante et al. (2023), a estratégia organizacional é fundamental para o sucesso e a competitividade de uma empresa. É vital investir continuamente em novas estratégias que se baseiam na missão, visão e valores organizacionais para alcançar uma vantagem competitiva no mercado. Isso implica que a estratégia deve ser uma prática dinâmica, adaptando-se constantemente às mudanças do ambiente de negócios e aos desafios emergentes.

Pinto et al. (2020) destacam a necessidade de alinhar a estratégia organizacional com as operações diárias e de monitorar o desempenho em relação

aos objetivos estratégicos estabelecidos. Este alinhamento é crucial para garantir que os processos e atividades da organização estejam direcionados para a realização das metas estratégicas. Através do monitoramento contínuo e da avaliação de desempenho, é possível ajustar as estratégias conforme necessário para manter a organização no caminho certo para o sucesso.

Não obstante, Slack et al. (2008) acrescenta que as decisões estratégicas, portanto, têm um impacto abrangente na organização, influenciando as suas operações e atividades. Elas são essenciais para definir o papel, os objetivos e as atividades de produção, integrando-se à estratégia geral da empresa. A implementação eficaz da estratégia organizacional requer uma compreensão clara da missão e visão da empresa, bem como um compromisso contínuo com a inovação e a adaptação às mudanças do mercado.

Ao considerar todo o contexto, é evidente que a estratégia organizacional deve ser abrangente e adaptável, levando em conta tanto os aspectos internos quanto externos da empresa. A eficácia da gestão estratégica depende de uma visão clara, colaboração entre todos os níveis da organização, e um compromisso com a inovação contínua. Somente assim, uma empresa pode manter sua competitividade e garantir seu sucesso a longo prazo.

## **2.2 Controladoria e o Planejamento Estratégico**

A implementação de sistemas estruturados baseados no processo decisório destaca os efeitos das avaliações realizadas a partir dos resultados econômicos, financeiros e patrimoniais. Nesse contexto, a controladoria atua como coordenadora do processo de gestão, com o objetivo de alcançar a eficácia empresarial. Ela é responsável por conduzir o processo orçamentário e avaliar os desempenhos econômicos. Na definição de Peleias (2002, p. 13) a controladoria “é uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão.”

Outra definição é apresentada por Catelli (2001, p. 344), em que determina que:

A controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.

A controladoria ainda assegura o apoio na adoção de modelos de decisão, manutenção de sistemas de informações gerenciais, incentiva na tomada de decisões da esfera corporativa, auxilia na padronização e racionalização de informações gerenciais, induzindo os gestores a tomarem decisões precisas no processo de gerenciamento das informações, visto que, as suas ações se tornam presentes desde o planejamento até o controle final das atividades.

Ainda, Rodrigues e Bari (2010, p.14) também definem a controladoria, como um “departamento que subsidia, avalia e controla o processo de gestão de uma organização, na medida em que, além de fornecer informações tempestivas, efetua o controle e o acompanhamento do desempenho das metas implementadas.”

De forma similar, Sornberg et al. (2012, p. 3) definem “a controladoria como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa”.

Desse modo, a controladoria pode ser visualizada como um instrumento fundamental para a sobrevivência, crescimento e consolidação das empresas, pois exerce o controle das atividades empresariais. A especialidade da controladoria está no desenvolvimento e operacionalização de modelos e sistemas de informação econômico/financeiro, permitindo que essa fase do processo de gestão preste apoio às áreas que necessitam de avaliação quantitativa para a formulação de diretrizes táticas ou estratégicas (SORNBERG et al., 2012).

Na perspectiva de Crozatti (2009, p. 17), a controladoria “é responsável pela eficácia econômica da empresa e pela sinergia entre as áreas na busca pela otimização do resultado econômico global”. Além disso, a controladoria gerencia o sistema de informações econômico/financeiras, e é responsável por definir os conceitos que fundamentam esse sistema. Ademais, este autor destaca a participação da controladoria na elaboração do planejamento estratégico, argumentando que, como uma área operacional da empresa, a controladoria deve desenvolver e formalizar seu planejamento tático, assim como as outras áreas. Além disso, pode ser questionado sobre se a controladoria deveria ser escolhida como responsável pelo planejamento estratégico devido à sua ampla visão do negócio, concluindo que, embora essa escolha seja arriscada, as contribuições da controladoria são significativas para o sucesso do planejamento estratégico (CROZATTI, 2009).

Portanto, pode-se observar que ao mesmo tempo que a controladoria fornece ferramentas essenciais para uma análise fundamentada, ela também desempenha um papel crucial no delineamento do planejamento estratégico da organização, uma vez que este se baseia nas informações e orientações fornecidas pela controladoria para traçar um rumo sólido e eficaz para a empresa (CROZATTI, 2009).

No contexto do planejamento estratégico, Crozatti (2009) argumenta que se configura como um instrumento vital na condução dos negócios empresariais. O planejamento estratégico “propicia a interação entre as diversas áreas da organização, proporcionando momentos de reflexão e discussão conjunta sobre a situação atual e futura da empresa” (CROZATTI, 2009, p. 6). Desse modo, este processo pode ser considerado como fundamental na definição de metas de longo prazo, objetivos bem delineados e a identificação precisa das ações e recursos necessários para atingi-los (RODRIGUES; BARI, 2010).

Não obstante, Sornberg et al. (2012) ressaltam que o planejamento estratégico vai além, na busca por definições de políticas, diretrizes e objetivos estratégicos para a empresa, no qual incorpora análises minuciosas de variáveis do ambiente interno e externo, permitindo a formulação da melhor estratégia para as empresas, mantendo o equilíbrio sonoro das interações com o ambiente. Considerando tais aspectos, o planejamento consiste em uma essencial ferramenta para garantir o cumprimento da missão da empresa e prepará-la para os desafios futuros (SORNBERG et al., 2012).

Ainda, Fischmann e Zilber (2000) destacam a relevância de incluir indicadores de desempenho aos planos estratégicos, pois tal conexão poderá facilitar a implementação de iniciativas estratégicas e fortalecer o negócio. Além disso, os autores destacam a necessidade crucial de um sistema de medição de desempenho para embasar decisões estratégicas.

Nessa perspectiva, o trabalho desenvolvido por Pedro (2023) propõe um modelo de gestão estratégica baseado na metodologia *Balanced Scorecard*, considerada como uma ferramenta valiosa, em que as empresas podem adotar para

aprimorar o processo de planejamento estratégico. Dessa forma, além do *Balanced Scorecard*, existem outras ferramentas altamente eficazes para auxiliar pequenas empresas nesse contexto, como o OKR (*Objectives and Key Results*), que oferece um método claro para estabelecer e alcançar metas, e o Canvas do Modelo de Negócios, que auxilia na visualização e estruturação do modelo de negócios da empresa. Essas ferramentas fornecem abordagens estruturadas e práticas para o planejamento, adaptadas às necessidades e recursos das organizações de menor porte, promovendo a eficiência e o alcance de seus objetivos estratégicos (PEDRO, 2023).

Por fim, Crozatti (2009) destaca o quão importante é um modelo de gestão, capaz de estabelecer diretrizes claras para a ação dos gestores, incluindo seu papel, postura e estilo de participação no processo de gestão. Então, um modelo de gestão eficaz será aquele capaz de integrar as áreas internas e externas, assumindo a responsabilidade pelas decisões que afetam os resultados da empresa, como será visto no tópico a seguir.

### 2.2.1 Modelos de Gestão

Um modelo de gestão consiste em um conjunto de diretrizes e princípios que orientam os gestores na escolha das melhores alternativas para que a empresa alcance sua missão de maneira eficaz (SORNBERG et al., 2012). Os modelos também possuem capacidade de especificar as informações necessárias para a tomada de decisões, os quais incluem elementos que garantem tanto a eficiência quanto a eficácia organizacional, visando alcançar os resultados desejados.

Na perspectiva de Crozatti (2009, p. 5):

Um modelo de gestão baseado nos valores, crenças e missão da organização pode representar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Isso ocorre porque o modelo de gestão adequado define o estilo dos gestores, que buscam maior interação interna e externa, e assumem a responsabilidade de todas as decisões que impactam o resultado da empresa. Dessa forma, o modelo de gestão pode ser um fator determinante para o desempenho da empresa e sua capacidade de competir no mercado.

Analisando as perspectivas atuais dos modelos de gestão, Ahmed Mohamed Ghandour (2021) aborda sobre a evolução destes modelos ao longo do tempo, destacando a mudança de um estilo de comando e controle de cima para baixo para um estilo mais participativo e de empoderamento dos funcionários. O autor menciona que o estilo de gerenciamento tem se afastado do tradicional comando e controle, onde os gerentes seniores decidem o que fazer e dizem aos subordinados como fazê-lo, para um modelo mais descentralizado, onde os funcionários têm autoridade para realizar seus trabalhos da melhor forma possível, levando em consideração suas circunstâncias locais. Dessa forma, por meio desse novo modelo, é possível valorizar a participação, autonomia e empreendedorismo dos colaboradores, encorajando-os a pensar e agir como se o negócio fosse deles. Então, a mudança no estilo de gestão também poderá impactar o papel da contabilidade gerencial, a qual passa a ter um foco maior na criação de valor para os clientes e na previsão do que o mercado fará no futuro (AHMED MOHAMED GHANDOUR, 2021).

Neste íterim, percebe-se que a criação de um modelo de gestão, como mencionado anteriormente, é uma tarefa crucial para alcançar o sucesso no ambiente empresarial, mas também atua como um facilitador da ação organizacional. A adoção

de um modelo de gestão desempenha um papel fundamental na definição da estrutura da empresa e na interação entre seus elementos. Por isso, ao compreender a complexidade do sistema da empresa e suas relações com o ambiente, o modelo de gestão busca estabelecer um norte para a condução das atividades.

Um modelo de gestão eficiente geralmente incorpora diversos elementos interdependentes que funcionam em conjunto para alcançar objetivos organizacionais de maneira eficaz e sustentável. Os principais elementos de um modelo de gestão eficiente podem incluir os elementos que são descritos no quadro 01:

**Quadro 01: Elementos de um Modelo de Gestão**

<b>ELEMENTOS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Visão e estratégia clara</b>	Proporciona uma visão clara do propósito e direção da organização, combinada com uma estratégia bem definida para alcançar metas de curto e longo prazo.
<b>Liderança forte</b>	Com líderes capazes de inspirar, motivar e guiar a equipe, promovendo a colaboração, a inovação e a tomada de decisões assertivas.
<b>Estrutura organizacional adequada</b>	Uma estrutura organizacional que define papéis, responsabilidades e linhas de comunicação de forma eficiente e adaptável às mudanças do ambiente.
<b>Processos bem definidos</b>	São os processos internos eficazes que garantem a realização das atividades de maneira eficiente, dispensas e garantindo qualidade.
<b>Gestão de pessoas</b>	Uma abordagem de gestão de recursos humanos que promova o desenvolvimento, a motivação e o engajamento dos colaboradores.
<b>Comunicação clara</b>	Uma comunicação eficaz em todos os níveis da organização para garantir garantia, compartilhamento de informações relevantes e compreensão das metas e objetivos.
<b>Tomada de decisões baseada em dados</b>	Uso de informações e dados relevantes para orientar a tomada de decisões, minimizando conjecturas e riscos necessários.
<b>Foco no cliente</b>	Importante colocar o cliente no centro das operações, compreendendo suas necessidades e buscando maneiras de atendê-las de forma eficaz.
<b>Inovação e adaptação</b>	Ter a capacidade de se adaptar às mudanças do mercado, incorporando inovações que possibilitaram a evolução contínua da organização.
<b>Monitoramento e avaliação</b>	Estabelecimento de métricas de desempenho e sistemas de monitoramento para avaliar regularmente o progresso em relação aos objetivos alcançados.
<b>Gestão de riscos</b>	Identificação, avaliação e mitigação de riscos potenciais que podem afetar a consecução dos objetivos organizacionais.
<b>Ética e responsabilidade social</b>	Prezar pela integridade nos negócios, comportamento ético e comprometimento com práticas responsáveis em relação à comunidade e ao meio ambiente.
<b>Aprendizado contínuo</b>	Promover uma cultura que valoriza o aprendizado constante e a melhoria contínua em todos os aspectos da organização.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

O quadro resume os principais elementos de um modelo de gestão eficiente. Cada elemento é crucial para estruturar e operar a organização de forma eficaz, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos. A visão e estratégia claras fornecem direção, enquanto a liderança forte e a gestão de pessoas garantem um ambiente colaborativo e motivador. A estrutura organizacional adequada e os processos bem definidos asseguram eficiência operacional. A comunicação clara facilita a execução das estratégias, e a tomada de decisões baseada em dados minimiza riscos. O foco no cliente e a inovação permitem adaptação às necessidades do mercado. O monitoramento, a gestão de riscos, a ética, a responsabilidade social e o aprendizado contínuo promovem sustentabilidade e crescimento constante. Esses elementos, integrados, ajudam a alcançar um desempenho organizacional superior e a competitividade no mercado.

### **2.3 Matriz SWOT**

A Matriz SWOT é uma ferramenta amplamente utilizada na gestão estratégica das organizações para analisar tanto fatores internos quanto externos que impactam o desempenho e a competitividade da empresa. Conforme Chiavenato e Sapiro (2020), a matriz SWOT tem a função de cruzar oportunidades e ameaças externas com as forças e fraquezas internas da organização, permitindo uma análise estratégica que revela como a empresa pode lidar com tendências, oportunidades, restrições e ameaças do ambiente externo, utilizando suas forças.

Neste contexto, a análise SWOT é amplamente estruturada a partir da sua divisão em ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças). A partir dessa divisão, é possível estabelecer aquilo que é de responsabilidade da empresa e o que é uma antecipação do futuro, ou seja, o que se pode traçar a respeito de possibilidades positivas ou negativas. De acordo com Nogueira (2015), a sigla que compõe o termo vem das palavras em inglês: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*, que traduzidas para o português significam: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

- **Pontos Fortes** (*Strengths*): São as características internas da empresa que proporcionam vantagens competitivas e contribuem positivamente para o sucesso organizacional. Isso pode incluir recursos valiosos, competências distintivas, reputação da marca, tecnologia avançada, entre outros (NOGUEIRA, 2015).
- **Pontos Fracos** (*Weaknesses*): Refletem as limitações internas da empresa que podem prejudicar sua capacidade de competir no mercado. Isso pode envolver deficiências de recursos, processos operacionais ineficientes, falta de habilidades específicas, problemas de qualidade, entre outros (NOGUEIRA, 2015).
- **Oportunidades** (*Opportunities*): São fatores externos ao ambiente da empresa que podem ser explorados para impulsionar o crescimento e o sucesso. Isso pode incluir mudanças no mercado, novas tendências, demanda do consumidor, parcerias estratégicas, entre outros (NOGUEIRA, 2015).
- **Ameaças** (*Threats*): Representam os fatores externos que podem criar desafios ou riscos para a empresa. Isso pode envolver concorrência acirrada,

instabilidade econômica, mudanças regulatórias, avanços tecnológicos, entre outros (NOGUEIRA, 2015).

Nessa perspectiva, de acordo com a abordagem apresentada por Casarotto (2019) a matriz SWOT é construída através da identificação e análise desses fatores, geralmente em um formato de quadro de quatro quadrantes, onde os pontos fortes e fracos são listados internamente e as oportunidades e ameaças são listadas externamente. Essa análise permite que a empresa compreenda sua posição atual no mercado e desenvolva estratégias eficazes para capitalizar oportunidades, mitigar ameaças, aproveitar seus pontos fortes e melhorar suas fraquezas. De acordo com Valim et al. (2010) sugerem que as técnicas aplicadas na análise funcionam como um filtro, permitindo que as informações do ambiente sejam integradas ao processo de tomada de decisão da empresa. Quando realizada de maneira precisa e séria, essa análise pode ser um fator crucial para o sucesso organizacional.

Ademais, de acordo com Scherer et al. (2022), a ferramenta SWOT é essencial no planejamento estratégico, permitindo que os planejadores comparem as forças e fraquezas internas da organização com as oportunidades e ameaças externas identificadas, proporcionando uma análise crítica e abrangente dos ambientes analisados e comparados.

Por meio de sua aplicação precisa e eficiente da análise SWOT, as organizações obtêm os dados essenciais para conduzir uma avaliação robusta dos efeitos que o ambiente externo pode exercer, bem como uma análise do ambiente interno. Assim, torna-se evidente a importância de cada organização desenvolver um modelo personalizado de informações, capaz de revelar suas demandas em relação aos fatores internos e externos, como será feito nesta pesquisa.

### 2.3.1 Postura Estratégica através da Matriz SWOT

A Matriz SWOT apresenta características distintas que a tornam uma ferramenta valiosa na gestão estratégica das organizações. Além disso, seus objetivos são direcionados para a compreensão da posição da empresa no mercado e a identificação de estratégias para melhorar seu desempenho. A seguir, são destacados algumas características e objetivos fundamentais da Matriz SWOT:

**Quadro 02: Características e Objetivos Fundamentais da Matriz SWOT**

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO	OBJETIVOS
Priorização de ações	Com a construção da matriz SWOT, pode-se desenvolver planos e priorizar as atividades que precisam ter foco para atingir os objetivos do cliente.	Identificar os fatores internos e externos que influenciam a organização.
Serviços e produtos	A SWOT permite a possibilidade de identificar melhorias no portfólio do cliente.	Proporcionar uma visão ampla do ambiente em que a empresa está inserida.
Flexibilidade	Pode ser aplicada a empresas de todos os portes e setores, adaptando-se às particularidades de cada organização.	Auxiliar na formulação de estratégias que capitalizam as forças e oportunidades, ao mesmo tempo em que minimizem as fraquezas e ameaças.



Tomada de decisão	A análise da matriz SWOT pode ajudar na tomada de decisões, dando embasamento para os gestores perceberem se vale a pena ou não investir naquele projeto.	Apoiar a tomada de decisões estratégicas e o planejamento empresarial.
Análise das estratégias realizadas	Além de apontar para soluções futuras, a SWOT permite que gestores avaliem as estratégias em andamento. Assim, é possível verificar quais devem ser replicadas, ajustadas ou desconsideradas.	Contribuir para o desenvolvimento de planos de ação que potencializam os resultados da organização.

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

A construção da Matriz SWOT segue uma metodologia específica que envolve diversas etapas. Para isto, Chiavenato e Sapiro (2020) corroboram descrevendo que o processo inicia com a coleta de dados relevantes sobre a empresa e seu ambiente externo, incluindo informações sobre a estrutura organizacional, recursos humanos, financeiros e tecnológicos, bem como uma análise do mercado, concorrência, tendências setoriais e regulamentações.

Após a coleta de dados, passa-se à identificação dos fatores internos da empresa, como apontado por Cavalcante et al. (2023). Esta etapa envolve uma avaliação minuciosa dos pontos fortes e fracos da organização, utilizando métodos como análise de balanços, entrevistas com gestores e funcionários-chave, e revisão de documentos internos.

Em seguida, é realizada a identificação dos fatores externos, como oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo da empresa, conforme observado por Valim et al. (2010). Esta análise considera o contexto econômico, mudanças regulatórias, comportamento do consumidor e atividades da concorrência.

A partir dos dados coletados e dos fatores identificados, é elaborada a Matriz SWOT, a qual será organizada em um formato de quadro de quatro quadrantes, facilitando a visualização e análise dos resultados. Por fim, são formuladas estratégias específicas com base na análise da Matriz SWOT, alinhadas aos objetivos organizacionais e orientadas para a tomada de decisões futuras.

## 2.4 Estudos Anteriores

Antes da apresentação das pesquisas específicas relacionadas ao tema, é fundamental entender o cenário geral de gestão em pequenos empreendimentos. Estudos nessa área têm questões abordadas como as características específicas das pequenas empresas, que influenciam suas práticas de gestão; os desafios enfrentados por pequenos empresários na implementação de estratégias de gestão; o impacto da gestão eficaz no desempenho e na sobrevivência das pequenas empresas.

Nos últimos anos, alguns estudos e pesquisas foram feitos para examinar a aplicação de estratégias de gestão nas empresas. Esta seção visa destacar as principais conclusões e insights desses estudos anteriores, fornecendo uma base sólida para a análise posterior.

Enquanto o estudo realizado por Crozatti (2009) ressalta a importância do planejamento estratégico como um instrumento valioso para atender às necessidades das empresas, garantir o cumprimento de suas missões e garantir a continuidade de

suas operações. Além disso, a pesquisa enfatiza o papel da área de controladoria nesse processo e apresenta um modelo que visa obter diretrizes táticas e estratégicas, envolvendo as diferentes áreas de organização e aproveitamento do conhecimento especializado de cada uma. Este modelo se destaca pelo amplo envolvimento das equipes na formulação das diretrizes estratégicas, otimizando assim o uso dos recursos humanos.

Um estudo de caso conduzido por Sornberg et al. (2012) analisou a ausência de um modelo de gestão em uma empresa de serviços, propondo um modelo que visava aprimorar a gestão e refletir a cultura organizacional. Esse modelo buscava unificar o processo administrativo e estabelecer estratégias alinhadas com a missão, visão, valores e objetivos da empresa, facilitando o processo decisório com informações detalhadas. Uma das principais vantagens propostas era a integração das atividades e resultados de cada segmento, proporcionando uma visão holística da empresa e fortalecendo o papel da contabilidade na tomada de decisões. A implementação desse modelo poderia direcionar a empresa para um futuro mais promissor. Este estudo ressalta o modelo de gestão adaptado à realidade da empresa, capaz de promover a interconexão entre os segmentos e oferecer suporte ao processo decisório, desde que seja efetivamente implementado e adotado por todos os membros da organização no seu cotidiano.

Os autores Fischmann e Zilber (2022) discutiram a importância dos indicadores de desempenho na tomada de decisões estratégicas e na implementação de um sistema de controle eficiente nas organizações. A metodologia empregada neste estudo concentra-se em fornecer um sistema de controle aos gestores estratégicos, permitindo-lhes tomar medidas para lidar com situações adversas, manter o desempenho ou implementar procedimentos para melhorar as atividades organizacionais e atender às necessidades dos consumidores. Eles também apresentam um modelo previamente concebido para essas ferramentas, que foi aplicado com sucesso em empresas de grande porte. O estudo delinea a formulação e concepção desse modelo e fornece um exemplo prático de sua aplicação na Eletropaulo. Destaca-se, assim, que os indicadores de desempenho como base sólida para a tomada de decisões estratégicas e a manutenção do controle nas organizações, bem como a capacidade de adaptar e aplicar modelos pré-existentes para melhorar o desempenho em empresas de grande porte.

Outro estudo de caso que trouxe embasamento para esse foi o de Scherer et al. (2022), no qual os autores tiveram o objetivo de propor um modelo de gestão estratégica para aumentar a eficiência da gestão e potencializar os resultados da empresa Concreto e Pré-Moldados Palmeira Ltda. Esse modelo foi desenvolvido com base em nove etapas, incluindo brainstorming inicial, filosofia organizacional, matriz GUT, método 5 porquês, Análise SWOT, 5W2H e 4Ps, visando atender às necessidades específicas da empresa em estudo. Foi feito então um planejamento com base nas respostas obtidas após todas as análises citadas anteriormente, onde os principais resultados obtidos no estudo foram a identificação das práticas de gestão existentes na empresa evidenciando uma cultura tradicional com gestão centralizadora e autocrata, fato muito comum à maioria das empresas, principalmente aquelas com gestão familiar. Além disso, através principalmente da Análise SWOT, foram identificadas oportunidades para aperfeiçoar e ampliar as atividades da organização, como a criação de alianças estratégicas e a expansão dos negócios.

Um estudo de caso recente foi desenvolvido por Cavalcante et al. (2023), o qual teve como objetivo analisar e aplicar o Planejamento Estratégico utilizando a ferramenta da Análise SWOT em uma esmalteria na Paraíba. A pesquisa buscou

identificar os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente interno e externo da empresa, a fim de desenvolver estratégias que pudessem potencializar a competitividade e o desempenho do negócio. Além disso, o estudo teve como objetivo demonstrar a viabilidade e os benefícios da aplicação de ferramentas simples de gestão, como a Análise SWOT, para realizar um diagnóstico detalhado e propor mudanças que contribuíssem para o crescimento e a sustentabilidade da esmalteria estudada.

### 3 METODOLOGIA

Em relação à metodologia, este estudo pode ser caracterizado como pesquisa ação. Exploratório, pois visa aumentar o conhecimento e a compreensão do pesquisador sobre o tema em questão, conforme explicado por Mattar (2014). Descritivo, no que diz respeito aos objetivos, podendo ser definido segundo Vergara (2000) de forma transparente, pois expõe aos leitores características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis e definindo sua natureza.

Quanto aos procedimentos, optou-se pela adoção do método de estudo de caso, seguindo a metodologia de Yin (2005). O estudo de caso, na perspectiva de Yin (2005) é uma investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, especialmente quando a distinção entre o fenômeno e o contexto não é claramente perceptível e se faz uso de diversas fontes de evidência. Com isto, foi realizada uma análise SWOT para conhecer seus pontos fortes e fracos, característicos do ambiente interno, assim como suas oportunidades e ameaças no ambiente externo.

Para alcançar os objetivos estabelecidos nesta pesquisa, identificaram-se dados primários e secundários por meio de pesquisas bibliográficas, análise documental e entrevistas com os sócios gestores, além da observação participante, permitindo-se a triangulação das informações coletadas, característicos dos estudos de caso. Neste contexto, para coletar os dados primários, foram conduzidas entrevistas com os sócios gestores da empresa, as quais foram estruturadas com base em um roteiro previamente elaborado, que consistiu em questões abertas (Apêndice I), o que possibilitou a descrição, por parte dos gestores seus pontos de vista e relação ao tema estudado. Essas entrevistas visavam identificar os pontos fortes e fracos da empresa, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente em que ela está inserida. O contato inicial com empresa, se deu por meio de um aplicativo de mensagens (*WhatsApp*), para marcar dia e horário que aconteceria a entrevista. Esta então, foi realizada dia 20 de março de 2024 por meio de chamada de vídeo e posteriormente, também comentadas essas questões e respostas de forma presencial no dia 27 de março de 2024.

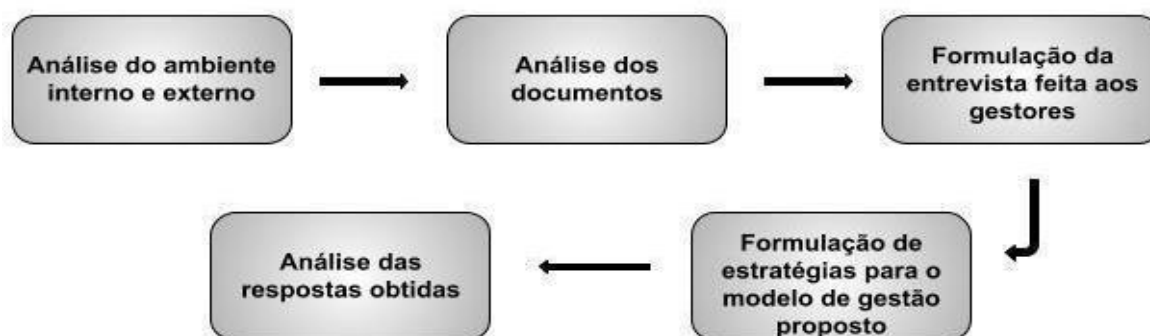
Paralelamente, foi realizada a observação participante, que consistiu em visitas diárias à empresa ao longo de um período de seis meses (de outubro/2023 a março/2024). Durante este tempo, foram conduzidas reuniões semanais com os gestores, participação em atividades cotidianas e análise de documentos internos, os quais foram consideradas relevantes para a pesquisa. Essa imersão no ambiente da empresa permitiu registrar informações detalhadas sobre seu funcionamento e práticas de gestão. Esses dados foram fundamentais para complementar e enriquecer as informações obtidas por meio das fontes secundárias.

Assim, para coletar os dados secundários, além do levantamento bibliográfico em fontes externas, foram coletadas informações da empresa, incluindo demonstrações financeiras, relatórios anuais, notas explicativas e outros documentos como: Demonstrativos de Receitas Brutas e Líquidas de vendas no ano de 2023 e dos meses de janeiro, fevereiro e março de 2024; e o Demonstrativo de Fluxo de Caixa do ano de 2024 para a análise do contexto organizacional. Esses dados internos foram importantes para compreender o funcionamento e dos desafios enfrentados pela empresa objeto deste estudo de caso.

Por fim, para o tratamento e apresentação dos dados, optou-se pela análise do conteúdo por categorização. As categorias de interesse incluem a formulação de estratégias e a caracterização do processo de tomada de decisão da organização, em linha com os objetivos e problemas desta pesquisa, onde os resultados são apresentados em formato textual.

Assim, as etapas de realização da pesquisa podem ser observadas a partir da figura 01 a seguir.

**Figura 01: Etapas da Pesquisa**



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

### 3.1 Estudo de Caso

A empresa objeto desse estudo de caso foi fundada no ano de 2017, na cidade de Serra Branca, estado da Paraíba. Surgiu com a intenção de ser uma loja que atendesse e priorizasse o público masculino, pois era observado que nessa região não existia uma loja de produtos exclusivamente para os homens. Passados dois anos de sua fundação e observado o sucesso obtido, os sócios resolveram abrir uma filial na cidade de Sumé, também na Paraíba. Desde então, a empresa busca ser diferente, em termos de competitividade, trabalhando com marcas reconhecidas mundialmente, garantindo sempre a qualidade dos seus produtos.

No ano de 2021, a empresa buscou mais um diferencial competitivo ao lançar produtos da sua própria marca, o qual foi iniciado por uma coleção de sapatos, seguida por confecção de necessaires e no ano seguinte (2022), lançando uma coleção de camisas em linho.

No âmbito digital, a empresa possui influência na região, procurando se manter ativa e interagir com os consumidores, por meio das redes sociais. Uma medida adotada, que possibilitou alavancar as vendas foi a adoção do tráfego digital, que leva a "propaganda" dos produtos ofertados nas lojas para clientes selecionados no país

inteiro, com isso, a marca conseguiu alcançar vários estados brasileiros, através de envio das mercadorias de todas as marcas presentes na empresa.

Os gestores também procuram se manter atualizados, por meio de conhecimentos sobre estratégias de vendas, obtidos através de cursos de aperfeiçoamento nos atendimentos, tanto presencial quanto *on-line*.

Em relação à cultura organizacional, pode-se observar que não é o tipo de empresa com princípios "tradicionais" estando disposta a encarar novos desafios e mudanças necessárias para a melhor performance de todos os envolvidos nos processos empresariais, das vendas até a gestão.

No entanto, a escolha da empresa para este estudo de caso se deve ao seu impacto significativo na economia das duas cidades paraibanas em que a empresa atua. Pelo seu envolvimento na economia local e contribuição para o desenvolvimento regional, mantendo os clientes fidelizados ativos, assim como atraindo novos de outras regiões (do estado e do país), os quais consomem seus produtos.

Um dos principais desafios enfrentados pela empresa consiste no período de sazonalidade, os quais estão relacionados aos períodos de baixa procura por seus produtos, os quais geralmente ocorrem após temporadas de alta demanda, como datas comemorativas e festividades. Esses períodos de sazonalidades demandam estratégias específicas para manter o negócio operando de maneira sustentável e garantir a continuidade das operações.

Nesse sentido, a abordagem da observação utilizada na pesquisa, possibilitou compreender de forma mais profunda os desafios enfrentados pelo negócio e as decisões tomadas para superá-los. No entanto, é importante ressaltar que os gestores podem não possuir conhecimento completo e qualificado para lidar com os desafios enfrentados na empresa. Com base nesses levantamentos, foi possível desenvolver a matriz SWOT para empresa, a qual será apresentada no tópico a seguir.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nesse tópico, serão tratados os resultados obtidos a partir das análises realizadas durante a pesquisa. O foco estará em discutir os achados principais, interpretando como as estratégias de gestão propostas influenciaram os processos e os resultados da empresa de moda varejista em estudo. Serão apresentados os dados coletados através das entrevistas, análises documentais e a aplicação da Matriz SWOT, demonstrando como esses elementos contribuíram para a compreensão do contexto da empresa e para a formulação de estratégias mais eficazes.

A análise buscará identificar as melhorias alcançadas na organização dos processos internos, no controle financeiro e de estoque, e na eficiência operacional. Além disso, será avaliada a relevância das ferramentas de gestão utilizadas.

### **4.1 Matriz SWOT Proposta**

Para iniciar o processo de desenvolvimento da Análise SWOT foi necessário a coleta de dados sobre a empresa. Foi realizada uma avaliação interna para identificar seus pontos fortes e fracos através de uma entrevista com os gestores e análise dos arquivos de controle da empresa.

Para análise do ambiente interno foi observada a estrutura organizacional, os recursos humanos (RH), financeiros e tecnológicos. Como pontos fortes foram citados

pelos gestores: o atendimento, o qual a empresa busca o bem-estar dos clientes dando a máxima atenção possível para os mesmos; a qualidade dos produtos, por serem peças originais de marcas consolidadas no mercado, reconhecidas tanto nacionalmente como internacionalmente; e uma rede social ativa, o qual são apresentados conteúdos de forma constante, como novidades em produtos, dicas de moda, bastidores e interações com o público externo. Enquanto os pontos fracos identificados pelos gestores foram: a deficiência no controle financeiro, pois por falta de estratégias, principalmente nos primeiros anos da empresa, não foi conseguido os resultados esperados no quesito financeiro; o controle de estoque, onde a empresa tem trabalhado para manter o controle sobre seus estoques, mas ainda carrega resquícios dos anos anteriores em que não era feito esse controle e na hora de realizar os pedidos com os fornecedores, o estoque acabou ficando superlotado, afetando o seu giro; e a gestão de RH, pois é necessário melhorias no trabalho em equipe, onde, segundo eles, acaba faltando comunicação e sobrando acomodação.

No contexto do ambiente externo foi observado o mercado no qual a empresa está inserida, como: a concorrência; as tendências do setor; e as regulamentações vigentes. Como oportunidades foram identificadas: as alianças estratégicas que podem ser feitas, conectando-se com outros empresários locais, para assim visualizar melhor as necessidades e oportunidades dentro do ambiente no qual essas empresas estão inseridas; crescimento no *e-commerce*, através de uma pesquisa *on-line* com o intuito de selecionar novos clientes para o nicho da empresa; e *feedback* dos clientes, os quais possuem conhecimento de que é preciso escutar mais os clientes atuais e potenciais, para conhecer suas necessidades e ter ciência de quais pontos a empresa deve focar para melhorar. As ameaças identificadas foram: a constante mudança nas tendências de moda masculina, de forma que, estocar grande quantidade de roupas pode gerar um risco, pois rapidamente a tendência muda; a acirrada concorrência no *e-commerce*, pois cada vez mais existem empresas que atuam forte no mercado digital, com vasta experiência e produtos atrativos; e as mudanças regulatórias, a qual enfatiza-se o aumento de impostos, como exemplo o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) que recentemente, no contexto da Paraíba, subiu de alíquota, de 18% para 20%, afetando conseqüentemente o produto elevando seu preço e gerando insatisfação de alguns clientes pelos os valores atualizados.

Dessa forma, com base nos dados coletados e fatores anteriormente identificados, foi possível elaborar a matriz SWOT (figura 02). Apresentando os pontos fortes e fracos, os quais foram levantados internamente, enquanto as oportunidades e ameaças foram identificadas externamente. Assim, a matriz SWOT resultante desta análise foi organizada em um formato de quadro, o qual possui quatro quadrantes para facilitar a visualização e análise dos itens levantados pela pesquisa.

Figura 02: Quadro da Análise SWOT



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Com base no quadro da análise SWOT elaborado, foi possível apresentar os principais pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que impactam a empresa. Os pontos fortes, podem ser listados como: atendimento personalizado; a qualidade reconhecida dos produtos; e a presença ativa nas redes sociais, as quais destacam-se como vantagens competitivas a serem fortalecidas e capitalizadas. Por outro lado, as fraquezas identificadas, consistem em: deficiências no controle financeiro; de estoques; e na gestão de recursos humanos, as quais representam áreas que requerem melhorias e estratégias de desenvolvimento organizacional.

Quanto às oportunidades pode-se listar: a possibilidade de estabelecer alianças estratégicas; e expandir a presença no comércio eletrônico, os quais apresentam-se como caminhos promissores para o crescimento da empresa. No entanto, é crucial estar atento às ameaças, como: constantes mudanças nas tendências de mercado; a acirrada concorrência no ambiente digital; e as mudanças regulatória, os quais podem impactar as operações da empresa.

Em suma, a análise SWOT pode oferecer *insights* valiosos à gestão da empresa, os quais servirão de base para o desenvolvimento de estratégias direcionadas e ações assertivas que impulsionarão o sucesso e a sustentabilidade do negócio.

#### 4.2 Modelo de Gestão Proposto

Após uma análise minuciosa dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa, identificados por meio da análise SWOT, apresentada no tópico anterior, propõe-se um modelo de gestão que visa otimizar o desempenho organizacional e alinhar-se aos objetivos estratégicos de longo prazo.

Os pontos fortes identificados, como o atendimento ao cliente, a qualidade dos produtos e a presença ativa nas redes sociais, são utilizados como pilares para desenvolver vantagens competitivas e fortalecer a posição da empresa no mercado.

Mas, ao considerar as fraquezas identificadas, como a deficiência no controle financeiro, do estoque e da gestão de RH, serão abordadas por meio de implementação de iniciativas de melhoria contínua e desenvolvimento de capacidades organizacionais.

No âmbito do controle financeiro, poderá ser implementado um sistema de gestão financeira integrado, o qual permitirá o acompanhamento detalhado das finanças da empresa, incluindo a análise de fluxo de caixa, controle de despesas e receitas, assim como de previsão orçamentária. Quanto ao controle de estoque, pode ser estabelecido um processo de gestão de estoque mais eficiente, com a utilização de tecnologias de automação e a realização de inventários periódicos para evitar superlotação e garantir um giro adequado dos produtos. No que diz respeito à gestão de RH, podem ser promovidos programas de capacitação e treinamento para os colaboradores, visando o desenvolvimento de habilidades interpessoais, liderança e trabalho em equipe. Além disso, poderão ser implementadas práticas de comunicação interna mais eficientes, como reuniões periódicas e *feedback* estruturado, para promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

Com base nestas informações, ao considerar a empresa caso desta pesquisa, percebeu-se que ela não possui um planejamento estratégico estruturado, sem a utilização de ferramentas metodológicas, suas estratégias são predominantemente emergentes, ou seja, a ação é tomada quando se identifica uma necessidade ou oportunidade no mercado, de acordo com os apontamentos feitos por Scherer et al. (2022). Nesse contexto, é fundamental definir uma Estrutura Organizacional que permita a adaptação ágil às mudanças do ambiente externo e a exploração de oportunidades emergentes.

Em virtude do tamanho reduzido da equipe, sugere-se uma estrutura mais colaborativa, onde todos os membros estejam envolvidos no processo de sugestão de ideias, tomada de decisões e compartilhem as responsabilidades. Podem ser estabelecidos processos claros de comunicação e colaboração entre as diferentes áreas da empresa, promovendo uma cultura de transparência e trabalho em equipe. Conforme destacado por Crozatti (2009), a sinergia e a colaboração entre as áreas da empresa são fundamentais para o sucesso do planejamento estratégico. A participação de diferentes setores é crucial para a obtenção das melhores diretrizes táticas e estratégicas. Neste contexto, o modelo proposto por Crozatti (2009) visa garantir a contribuição de cada área da empresa com base em sua especialização, promovendo a sinergia e a utilização adequada dos recursos internos da organização. Dessa forma, a estrutura colaborativa é essencial para garantir a eficácia do planejamento estratégico e a continuidade da empresa.

Para garantir que os processos estejam alinhados com as diretrizes estratégicas, é importante a implementar sistemas de controle e avaliação de desempenho. Nesse contexto, algumas opções podem ser viáveis, como: um Sistema de Avaliação de Desempenho Individual, o qual avalia o desempenho de cada membro da equipe com base em metas e indicadores predefinidos, esta medição de desempenho necessita ser concisa e adaptada às necessidades específicas da organização. De acordo com Leite (2004), a medição de desempenho é um processo complexo que incorpora decisões sobre o que medir, como coletar, processar e avaliar dados, proporcionando informações cruciais para a tomada de decisões estratégicas.



Os sistemas de medição de desempenho podem ser especialmente benéficos para empresas de menor porte, permitindo uma avaliação mais precisa do desempenho e facilitando a identificação de áreas de melhoria. A utilização de indicadores de desempenho, definidos como medidas objetivas que comparam a situação real contra padrões previamente estabelecidos (DE ROLT, 1998), é fundamental para fornecer uma visão clara e detalhada do desempenho organizacional. Averson (*apud* Ki Mura et al., 1999, p. 4) destaca que os indicadores de desempenho devem ser equilibrados, abrangentes e discriminatórios, englobando aspectos quantitativos e qualitativos da organização.

Considerando o contexto das pequenas empresas, é importante adaptar estes sistemas de avaliação de desempenho para atender às necessidades específicas da organização e garantir sua eficácia. Ao personalizar essas ferramentas, a empresa pode maximizar o impacto das avaliações e promover um ambiente de trabalho mais produtivo e orientado para resultados. Além disso, os sistemas de medição de desempenho devem integrar indicadores financeiros e não-financeiros para oferecer uma visão completa do desempenho, conforme discutido por Miranda e Silva (2002) e Averson (*apud* Ki Mura et al., 1999). Esses sistemas ajudam a verificar se a estratégia está sendo bem-sucedida e se os objetivos da organização estão sendo alcançados, permitindo ajustes necessários para a melhoria contínua.

Nesta perspectiva, algumas diretrizes são sugeridas (quadro 03), assim como a respectiva ação para sua execução, de modo que a empresa, caso desta pesquisa, consiga implementá-las.

**Quadro 03: Diretrizes Estratégicas proposta para o Modelo de Gestão**

Nº	DIRETRIZES	AÇÕES
1	Fortalecer o Controle Financeiro	Implementar um sistema de gestão financeira integrado que permita o acompanhamento detalhado das receitas, despesas e fluxo de caixa da empresa.
2	Aprimorar o Controle de Estoque	Desenvolver procedimentos de controle de estoque mais eficientes, implementando sistemas de gestão automatizados e estabelecendo parcerias estratégicas com fornecedores para otimizar o tempo de reposição de produtos.
3	Melhorar a Gestão de Recursos Humanos	Implementar programas de capacitação e desenvolvimento para os colaboradores, promovendo uma cultura organizacional de trabalho em equipe e comunicação eficaz.
4	Estabelecer Parcerias Estratégicas	Identificar oportunidades de colaboração com outras empresas locais para compartilhamento de recursos, conhecimentos e redes de contatos, visando fortalecer a posição competitiva da empresa.
5	Explorar o Potencial do E-commerce	Investir em tecnologia e marketing digital para expandir a presença da empresa no comércio eletrônico, aproveitando o crescimento do mercado online e alcançando novos clientes.
6	Monitorar e Antecipar Tendências de Moda	Estabelecer um sistema de monitoramento contínuo das tendências de moda masculina, permitindo uma adaptação rápida às mudanças e minimizando o risco de obsolescência do estoque.
7	Desenvolver Estratégias Competitivas no E-commerce	Criar estratégias específicas para competir no mercado digital, como melhorias na experiência do usuário, oferta de produtos exclusivos e parcerias com influenciadores digitais.

8	Adaptar-se às Mudanças Regulatórias	Manter-se atualizado sobre as mudanças regulatórias, como aumentos de impostos, e ajustar os processos internos para minimizar o impacto sobre os preços e a satisfação do cliente.
9	Investimento em treinamento	Implementar programas de treinamento regulares focados no aprimoramento das habilidades de atendimento ao cliente e na melhoria contínua da qualidade dos produtos, garantindo a excelência no serviço prestado.
10	Expandir a presença nas redes sociais	Utilizar estratégias inovadoras de engajamento com abordagens criativas e dinâmicas para interagir com os seguidores nas redes sociais, promovendo conteúdo relevante, engajador e alinhado com a identidade da marca, visando aumentar a visibilidade e a reputação online da empresa.
11	Buscar incentivos do Governo	Identificação e aproveitamento de incentivos fiscais e regulatórios, como a redução de impostos através de práticas sustentáveis, posicionando-se como uma empresa verde.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Em síntese, a proposta de modelo de gestão apresentada visa abordar as principais áreas de melhoria identificadas na análise SWOT da empresa. Por meio da implementação de iniciativas de melhoria contínua e desenvolvimento de capacidades organizacionais, foram propostas ações que busquem fortalecer os pontos fortes da empresa, superar suas fraquezas e capitalizar as oportunidades de mercado. A estrutura organizacional sugerida promove uma abordagem colaborativa e ágil, permitindo que a empresa se adapte rapidamente às mudanças do ambiente externo e explore novas oportunidades emergentes. As diretrizes estratégicas propostas fornecem um roteiro claro para a implementação dessas iniciativas, garantindo que a empresa esteja alinhada com seus objetivos estratégicos de longo prazo e seja capaz de enfrentar os desafios do mercado com resiliência e eficácia.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa consiste em propor como um modelo de gestão aplicado em uma empresa de pequeno porte do setor de moda varejista influencia processos e resultados. Para atender ao objetivo de pesquisa, foi proposto um modelo de gestão específico para a empresa estudada, delineando de que forma sua implementação pode otimizar processos internos e melhorar os resultados, os quais foram identificados por meio de uma análise SWOT.

Dessa forma, o modelo de gestão proposto evidencia melhorias significativas na eficiência operacional e na qualidade dos resultados financeiros e não financeiros. A análise demonstrou que a adoção de um modelo de gestão estruturado pode proporcionar uma estruturação eficaz dos processos internos, através de diretrizes claras e métodos de controle rigorosos, reduzindo desperdícios e aumentando a eficiência. Além disso, a implementação de uma gestão eficaz permite um melhor controle sobre as operações, resultando em maior lucratividade e sustentabilidade a longo prazo.

Outro ponto identificado na pesquisa foi a importância da tomada de decisões informada, ressaltando que um modelo de gestão bem estruturado exige informações precisas e atualizadas, permitindo decisões estratégicas e acertadas. O modelo também se mostrou flexível, permitindo que a empresa se adapte rapidamente às mudanças do mercado, mantendo assim sua competitividade.

No entanto, durante a realização da pesquisa, algumas limitações foram encontradas. Houve dificuldades em obter certos documentos e relatórios financeiros, o que limitou a profundidade da análise em aspectos como controle de estoque e pedidos a fornecedores. Além disso, limitações de tempo e recursos influenciaram a abrangência da pesquisa, restringindo a capacidade de realizar uma implementação prática do modelo proposto.

Para futuras pesquisas, recomenda-se a realização de um estudo que inclua a implementação prática do modelo de gestão proposto, acompanhando os resultados em tempo real. Além disso, seria útil expandir a pesquisa para incluir estudos de caso em diferentes setores do varejo, permitindo uma comparação mais abrangente e validação do modelo em diversos contextos. Por fim, conduzir análises longitudinais que acompanhem a evolução dos resultados ao longo do tempo proporcionaria uma visão mais completa sobre os impactos de longo prazo do modelo de gestão.

## REFERÊNCIAS

AHMED MOHAMED GHANDOUR, Dina. Analytical review of the current and future directions of management accounting and control systems. **European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research**, v. 9, n. 3, p. 42-73, 2021.

CAMPOS, Marianna Cruz. **A utilização de indicadores de desempenho em pequenas e médias empresas**: Modelo conceitual baseado em um estudo de caso. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande – UFRN, Natal-RN, 2011.

CASAROTTO, Camila. **Como fazer uma análise SWOT**. Rock Content. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-uma-analise-swot/>. Acesso em: 26 de março de 2024.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CAVALCANTE, R.O. et al. Aplicação do Planejamento Estratégico a Partir da Análise SWOT: Um Estudo em uma Esmalteria na Paraíba. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 8, n. 2, p. 179-202, Mai./Agos. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: da intenção aos resultados. Editora Atlas Editora. São Paulo, 2020.

CROZATTI, Jaime. Planejamento estratégico e controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização. **ConTexto-Contabilidade em Texto**, v. 3, n. 5, 2003.

NOGUEIRA, C. S. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson, 2015.

DE ROLT, Miriam Inês Pauli. **O uso de indicadores para a melhoria da qualidade em pequenas empresas**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1998.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ZILBER, Moises Ari. Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 1, n. 1, p. 10-25, 2000.

KI MURA, Herbert; SUEN, Alberto Sanyuan; MORI, Roberto Giro; ISHIKAWA, Sérgio; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. Avaliação de desempenho empresarial em novos ambientes competitivos através do *Balanced Scorecard*. **IV SEMEAD. USP** - Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

LEITE, Daniela Cíntia de Carvalho. **Investigação sobre a medição de desempenho em pequenas empresas hoteleiras do nordeste brasileiro**. 2004. 125 f. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis - Programa Multi-institucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, UnB/UFPB/UFPE/UFRN, João Pessoa-PB, 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionisio Gomes da. Medição de desempenho. In: Schimidt (Org.). **Controladoria: Agregando Valor para a Empresa**. Porto Alegre, Bookman, 2002.

PEDRO, Bruno Vitali. **Desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* para posterior implementação em um escritório de contabilidade localizado no sul de Santa Catarina**. Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, UNESC, Santa Catarina, 2023. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/10232>

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PINTO, Sílvia Helena Boarin et al. Gestão estratégica através do balanced scorecard (BSC): implantação em empresas brasileiras. **Brazilian Journal of Business**, v. 2, n. 1, p. 564-580, 2020.

RODRIGUES, Livia da Silva Modesto; BARI, Mamadu Lamarana. ESTUDO DO MODELO DE GESTÃO E DAS PRÁTICAS DE CONTROLADORIA DA ORGANIZAÇÃO ODEBRECHT: COMPARATIVO ENTRE O MODELO GECON E TEO. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2004.

SCHERER, Tatiane Pedroso et al. Proposta de um modelo de gestão estratégica para potencializar os resultados de uma empresa de concreto e pré-moldados. **CIS-Conjecturas Inter Studies**, v. 22, n. 14, p. 584-609, 2022.

SLACK, Nigel, CHAMBERS, Stuart, JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**, 2ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SORNBERGER, Geovane Paulo; PIEVE, Elisete de; ALMEIDA, Ednei Isidoro de; FEDATO, Geovana Alves de Lima. A UTILIZAÇÃO DA CONTROLADORIA E OS BENEFÍCIOS DE UM MODELO DE GESTÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA

EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS. **Revista Contabilidade & Amazônia**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 132–148, 2012.

VALIM, Alexandre et al. O modelo swot. 2015. 09 folhas. Dissertação (MBA – Gestão Estratégica da Manutenção, Produção e Negócios) – Faculdade Pitágoras, São João Del Rei, 2011. Disponível em:  
[https://admportal.appspot.com.storage.googleapis.com/\\_assets/modules/academicos/academic\\_o\\_3060.pdf](https://admportal.appspot.com.storage.googleapis.com/_assets/modules/academicos/academic_o_3060.pdf)

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE I

O objetivo desta entrevista é fornecer informações para a elaboração do trabalho de conclusão de curso de bacharelado em Ciências Contábeis denominado “Estratégias de Gestão para Pequenas Empresas: Análise e Propostas de Melhoria nos Processos”. Este trabalho está sendo desenvolvido pela graduanda em Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), Ana Letícia de Moraes Araújo, sob a orientação da Professora Mestre Isabella Christina Dantas Valentim (UEPB).

Esta pesquisa irá garantir o total anonimato dos participantes, assim como da empresa. Todos os dados levantados serão de uso exclusivo da pesquisa. Quaisquer informações referentes à pesquisa, assim como seus resultados, podem ser obtidas através dos contatos: [ana.leticia@aluno.uepb.edu.br](mailto:ana.leticia@aluno.uepb.edu.br) ou (83) 99642-5821.

### GUIA DE ENTREVISTA

1. Qual a sua formação? Possui ensino superior ou algum curso específico direcionado a sua área de atuação (comércio)?
2. Sobre a estrutura organizacional da sua empresa, como ela pode ser definida?
3. Como é feita a gestão dos recursos humanos da empresa?
4. Como é feita a gestão financeira da empresa?
5. Pensando no ambiente interno da empresa, quais seriam os pontos fortes a serem destacados?
6. Pensando no ambiente interno da empresa, quais seriam os pontos fracos a serem destacados?
7. Você conhece o ambiente externo no qual a sua empresa está inserida? Poderia descrever?
8. Analisando esse ambiente externo, quais seriam as oportunidades que podem ser aproveitadas?
9. Fazendo essa mesma análise no ambiente externo, quais as principais ameaças que você consegue identificar?
10. Como seria o ambiente de mercado ideal, na sua percepção?