

**A utilização da matriz *swot* como ferramenta estratégica: estudo de caso em
uma empresa do ramo moveleiro no Rio Grande do Sul**

Jonas Ravello (UFN)
Cristiano Sausen Soares (UFN)
Ana Paula Gonçalves Concari (UFN)

Resumo:

A crise econômica e política vivenciada pelo Brasil exige das empresas constante reorganização das suas estratégias, além do desenvolvimento de novas ferramentas para aprimorar seu planejamento. Neste cenário, a presente pesquisa tem por objetivo analisar a aplicação da matriz *SWOT* na gestão de custos de uma empresa do ramo moveleiro, apresentando como objetivos específicos: (i) examinar o ambiente interno e externo sob à ótica da matriz *SWOT*; (ii) levantar informações sobre o gerenciamento dos custos de produção; (iii) propor um plano de ação com base na análise do ambiente. A pesquisa utilizou abordagem qualitativa, baseando-se nos fundamentos da pesquisa descritiva. Para apresentar os resultados dos processos da empresa foram analisados individualmente os setores de compras, estoque, produção e vendas. A pesquisa demonstrou à aplicabilidade da ferramenta *SWOT* para analisar o processo de gestão, proporcionando uma visão diferenciada sobre o processo de tomada de decisão, contribuindo para o desenvolvimento de ações que visam implementação de melhorias nos processos da empresa. O estudo identificou fragilidades no gerenciamento dos estoques e na gestão dos custos de produção, sugerindo a aplicação do plano de ação, com base nas fraquezas e ameaças identificadas na organização. Além disso, destaca-se a relevância da análise *SWOT* para avaliar as estratégias de gestão de custos no setor moveleiro.

Palavras-chave: matriz *SWOT*; planejamento estratégico; plano de ação.

Área Temática: Contabilidade Gerencial.

Profissional 4.0: perspectivas para formação e atuação dos profissionais de contabilidade e finanças na Economia 4.0.

1 Introdução

A crise econômica e política vivenciada pelo Brasil exige das empresas constante reorganização das suas estratégias e o desenvolvimento de novas ferramentas para aprimorar seus planejamentos. Neste cenário, a indústria moveleira enfrenta grandes desafios para manter-se competitiva no mercado atual. No ano de 2017, o segmento moveleiro obteve o segundo pior desempenho no Estado do Rio Grande do Sul, ficando à frente apenas da indústria automobilística.

Em termos nacionais, o setor apresentou queda de 5,6% na produção do primeiro trimestre do mesmo ano. Além disso, o volume de vendas do comércio varejista de móveis caiu 26,5% nos dois primeiros meses de 2017 em comparação ao mesmo período de 2016, totalizando queda de 14,8% na variação acumulada dos últimos 12 meses, com base na pesquisa do Sindicato das Indústrias do Mobiliário (SINDIMOVEIS, 2017). No âmbito internacional, as exportações seguem a mesma tendência dos produtos nacionais, não apresentando crescimento significativo na economia. O volume de exportações de móveis do Brasil apresentou crescimento inferior a 3% (MOVERGS, 2017).

A instabilidade econômica do país e seus reflexos negativos no desenvolvimento da indústria moveleira ressaltam os desafios das organizações para manterem-se estáveis, sendo a gestão de custos ferramenta essencial na obtenção de melhores resultados financeiros. De acordo com Bruni e Famá (2009), a gestão de custos é parte integrante do grande sistema de informação contábil, que consiste em uma ferramenta para auxiliar o processo de tomada de decisão, assumindo posição de destaque na gestão dos processos de qualquer empresa, pois é responsável por difundir as informações gerenciais para toda a organização.

Neste sentido, para potencializar o processo de gestão é necessário relacionar as informações contábeis a uma avaliação pautada no equilíbrio entre o ambiente interno e externo da empresa. Para isso, Chiavenato e Sapiro (2009) ressaltam a utilização da análise *SWOT* (*Strength, Weakness, Opportunities and Threats*) como ferramenta estratégica para o desenvolvimento do planejamento das organizações, objetivando potencializar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos, utilizando as oportunidades identificadas e desenvolvendo ações para reduzir as ameaças.

Diante disso, este estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa: Como a matriz *SWOT* pode auxiliar as estratégias de gestão de custos em uma empresa de pequeno porte, atuante no setor moveleiro? Para responder ao problema de pesquisa apresenta-se como objetivo geral analisar a aplicação da matriz *SWOT* na gestão de custos de uma empresa do ramo moveleiro, tendo como objetivos específicos: (i) examinar o ambiente interno e externo, identificando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças sob a ótica da matriz *SWOT*; (ii) levantar as informações sobre o gerenciamento de custo aplicado a pequenas empresas; (iii) propor um plano de ação pautado na matriz *SWOT* para a tomada de decisão com base na análise do ambiente.

A pesquisa justifica-se por sua importância social e econômica, promovendo reflexões sobre o uso da matriz *SWOT*, com vistas à auxiliar a avaliação da gestão de pequenas empresas, contribuindo para a identificação de fragilidades nos processos internos e para a implementação de melhorias no gerenciamento das indústrias de móveis por encomenda. Possibilitando aos empresários, melhor delineamento do ambiente, propiciando a utilização de informações gerenciais para a tomada de decisões futuras e que possam ampliar as estratégias competitivas e a visibilidade da organização no setor moveleiro.

Assim, este trabalho apresenta-se estruturado em cinco seções. A primeira seção contém a introdução, incluindo a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa; a segunda seção é destinada ao referencial teórico, embasado por autores que fundamentaram a pesquisa; a terceira seção expõe a metodologia utilizada; a quarta seção apresenta os resultados e discussões; a quinta seção contém as conclusões do estudo, seguida das referências utilizadas.

Profissional 4.0: perspectivas para formação e atuação dos profissionais de contabilidade e finanças na Economia 4.0.

2 Referencial teórico

O referencial teórico constitui-se como parte fundamental na elaboração de pesquisas científicas, apresentando as contribuições de outros autores que serviram de base para fundamentar este estudo.

2.1 Cenário econômico

Compreendendo a maioria das empresas no Brasil, as pequenas e microempresas (PME's) possuem grande importância para a economia do país, pois apresentam altos índices de empregabilidade e oportunidades para o desenvolvimento de novos empreendimentos, principalmente no que tange às organizações familiares. Em 2013, no Brasil, o segmento representava, segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), registro administrativo do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), cerca de 6,6 milhões de estabelecimentos, sendo responsáveis por 17,1 milhões de empregos formais privados não agrícolas no período (SEBRAE, DIESSE, 2015).

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017), no ano de 2016, as pequenas e microempresas admitiram 9 milhões de trabalhadores, 60% a mais que as grandes e médias empresas que contrataram cerca de 5,7 milhões de empregados. Mesmo com os dados das admissões do período, o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro registrou queda de 3,6%, evidenciando a retração ocorrida no ano anterior de 3,8% do PIB. Neste contexto, a partir do ano de 2015, o Brasil passou a enfrentar uma das piores crises econômicas de sua história, o que se refletiu negativamente na produção de bens e serviços.

Até 2014, os pequenos negócios sustentaram a geração de emprego no Brasil, finalizando o período com saldo líquido positivo de 775,8 mil novos empregos, enquanto as grandes e médias empresas registraram saldo negativo de 361,6 mil empregos, ou seja, mais demitiram que contrataram. Porém, nos dois anos seguintes, os pequenos negócios sentiram de forma mais intensa a crise econômica que se instalou no país, encerrando 2015 e 2016 com extinções líquidas de, respectivamente, 208,6 mil e 281 mil postos de trabalho. Apesar disso, as demissões líquidas, por parte das grandes e médias empresas, no mesmo período, foram bem mais expressivas, superando a marca de um milhão de empregados em cada um desses anos (SEBRAE, 2017).

2.2 Gestão de custos para pequenas e microempresas

Diante das incertezas do mercado e da instabilidade econômica eleva-se a necessidade de adoção de mecanismos de controle que forneçam informações úteis aos gestores, auxiliando no processo decisório e na gestão das organizações, sejam elas de pequeno ou grande porte. Em termos de utilidade, a informação contábil representa um instrumento de gestão quando adequadamente utilizada, auxiliando os gestores com a elaboração de informações eficazes e eficientes para a tomada de decisões. Para Padoveze (2012), o sistema de informações compreende a previsão, o controle e a avaliação de forma que os relatórios podem ser elaborados de modo a possibilitar divisões por produto, por setor, por filiais e por unidades de negócios.

Portanto, em meio ao mercado globalizado e competitivo, utilizar-se de estruturas como controle e decisão que são fundamentais no ambiente organizacional, pois influenciam diretamente no auxílio à identificação de pontos positivos e negativos, e conduzem a empresa a estabelecer um nível diferenciado que proporciona uma vantagem competitiva. A contabilidade de custos atrelada à informação contábil tem grande relevância para a gestão de custos, pois, devido à crise ter afetado o mercado econômico, este se tornou instável e essa nova situação exige dos gestores novas estratégias e ferramentas para seu gerenciamento.

A Contabilidade de Custos é um ramo da contabilidade surgida a partir da revolução

Profissional 4.0: perspectivas para formação e atuação dos profissionais de contabilidade e finanças na Economia 4.0.

industrial devido ao aumento da produção de produtos e da necessidade de controle dos gastos dessa produção (MARTINS, 2010). No entanto, para alcançar o seu propósito, a contabilidade de custos utiliza artefatos desenvolvidos tanto para atender a legislação tributária quanto para satisfazer a necessidade informacional do empresário. Dentre alguns dos instrumentos que a contabilidade de custos tem ao seu dispor para cumprir suas funcionalidades, os métodos de custeio são os mais usuais no cenário empresarial (MEGLIORINI, 2012).

Portanto, as técnicas aplicadas aos custos indiretos da atividade de uma empresa, no objetivo de chegar ao custo total de cada produto, é que os métodos de distribuição dos custos indiretos são identificados e alocados aos produtos. Diante disso, a contabilidade de custos dispõe de métodos de custeios que serão adotados em função da estrutura operacional de cada empresa, possibilitando diferentes formas para a realização do controle de produção e análises gerenciais. Isso amplia a necessidade para desenvolvimento de estudos que visam identificar como os métodos de custeio e os relatórios gerenciais contribuem para o processo de gestão de PME. Conforme relata Campos (2015, p. 37), “a gestão de custos se apresenta como uma das principais ferramentas de planejamento, análise e controle das atividades operacionais das empresas, visando à maximização dos resultados econômico-financeiros”.

Com isso, amplia-se discussão de novas abordagens e técnicas utilizadas no controle de produção e gestão de empresas comerciais, visando apresentar reflexões e aplicabilidade acerca dos métodos de custeio aplicados aos pequenos e médios negócios. Conforme Martins (2010), no que tange à decisão, o papel da contabilidade de custos reveste-se de suma importância, pois consiste na alimentação de informações sobre valores relevantes que dizem respeito às consequências de curto e longo prazo sobre medidas de introdução ou corte de produtos, administração de preços de venda, opção de compra ou produção, entre outros.

Para tanto, a contabilidade de custos se tornou um pilar indispensável para a gestão empresarial, sendo ela uma das formas de análise na busca da maximização do resultado econômico, logo, as empresas necessitam cada vez mais analisar suas atividades de forma a implementar um método de custeio que demonstre dados precisos para a tomada de decisão. É de grande valia para as pequenas empresas uma contabilidade que demonstre, de forma clara e objetiva, os resultados obtidos pela atividade da empresa, de forma que seja uma das principais bases de tomada de decisão por parte da gestão empresarial, principalmente na gestão de custos, esta que, muitas vezes, não possui o real conhecimento da situação de sua empresa por haver a confusão entre a pessoa física e jurídica.

2.3 Análise SWOT

A análise *SWOT* (*strength, weakness, opportunities e threats*) é uma ferramenta difundida em ambientes empresariais para avaliar o ambiente interno e externo. Caetano e Sampaio (2016) definem matriz *SWOT* como um dos modelos mais utilizados para a tomada de decisão. Além disso, por meio dessa matriz, as organizações conseguem delinear seu ambiente e buscar informações úteis para a tomada de decisões futuras. Fagundes (2010) ressalta que a matriz *SWOT* faz parte do planejamento estratégico, destacando-se, principalmente, pela sua simplicidade de execução. A matriz *SWOT* consiste na análise de pontos fortes e fracos no ambiente interno e externo, visando oportunidades e ameaças.

Oliveira (2007a) define ponto forte como o diferencial atingido pela empresa, proporcionando vantagem operacional no ambiente empresarial. Para o autor, o ponto fraco é a situação inadequada da empresa que proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial. A oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura. Já a ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil (OLIVEIRA, 2007b).

Profissional 4.0: perspectivas para formação e atuação dos profissionais de contabilidade e finanças na Economia 4.0.

Na análise do ambiente externo, as organizações devem interpretar as situações à luz de suas oportunidades e ameaças. Entende-se por oportunidade a força ou a variável incontrolável pela organização, a qual pode favorecer as suas estratégias. Obviamente, para isso, ela tem que ser conhecida e, depois, estudada da melhor forma para ser aproveitada em benefício da organização. A maneira de aproveitá-la é por intermédio da formulação de uma estratégia diretamente ligada a essa oportunidade (OLIVEIRA, 2007b).

Da mesma forma, as ameaças são os elementos negativos, ou seja, continuam sendo uma força não controlada pela organização que cria obstáculos à sua estratégia, no entanto, poderão ou não ser evitadas quando conhecidas em tempo suficiente para serem administradas. São os fatores externos que dificultam o cumprimento da missão da organização ou as situações do meio ambiente que colocam a organização em risco (PEREIRA, 2010). Portanto, é notável que os fatores externos influenciam diretamente o ambiente organizacional, com reflexos em pontos importantes que precisam ser observados por meio de técnicas específicas para eliminar ou transformar ameaças em oportunidades.

Na análise do ambiente interno, a organização vai analisar dois pontos: os fortes e os fracos. Os primeiros são características ou recursos disponíveis na organização que facilitam o resultado. É uma situação que lhe proporciona uma vantagem no ambiente organizacional. Em tese, é uma variável controlável, pois a organização pode agir sobre o problema ou situação, ou seja, pode interferir mais rapidamente. Pode-se dizer que é o reconhecimento das competências da organização (PEREIRA, 2010).

Posteriormente, os pontos fracos são as características ou limitações da organização que dificultam a obtenção de resultado. Em tese, também é uma variável controlável, pois a organização pode agir sobre o problema ou situação, ou seja, pode interferir mais rapidamente e pode ser chamada de incompetências da organização ou possibilidades de melhoria (PEREIRA, 2010). No entanto, apesar de serem situações controláveis dentro da organização, é preciso ter cautela e direcionar foco para os pontos fracos não diminuam a proporcionalidade dos pontos fortes. Ainda, de acordo com Lamenha e Patrício (2014, p. 24), “as empresas buscam cada vez mais analisar o mercado”.

Dessa forma, a gestão interna e externa se faz necessária para a continuidade das atividades da empresa, pois caso ela venha a efetuar uma decisão equivocada em relação a sua atuação, as consequências poderão ser de tal forma que comprometam além das questões financeiras. Ainda, o planejamento estratégico é o processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando: ele deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). Nesse sentido, Porter (1981) sugere outras abordagens estratégicas como fonte de vantagem competitiva, pautada na liderança de baixo custo, diferenciação de produtos ou foco na diferenciação de custo baixo.

Inserida em um mercado competitivo, a empresa necessita de uma gestão que efetue a análise, de forma primorosa, de suas atividades internas e também de uma eficiente análise externa, já que necessita de um engajamento de ambos os ambientes para a obtenção do sucesso das suas atividades.

3 Metodologia

Para Beuren (2008), método é o ordenamento que se deve auferir aos diferentes processos necessários para alcançar determinado fim estabelecido ou um objetivo esperado. Sendo assim, entende-se que a metodologia é a forma como o método será desenvolvido nesse e em outros estudos. Prodanov e Freitas (2013, p. 14) definem que “a metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade”.

Profissional 4.0: perspectivas para formação e atuação dos profissionais de contabilidade e finanças na Economia 4.0.

De acordo com Demo (1985), a construção do conhecimento nas ciências sociais exige metodologias específicas que destacam as relações sociais como objeto de pesquisa, Por sua vez, Gil (2008, p. 17) define pesquisa como “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Quanto à abordagem do problema, a pesquisa caracterizou-se como qualitativa, pois se preocupou em analisar e interpretar os aspectos mais profundos. Segundo Marconi e Lakatos (2011), nas pesquisas qualitativas, não há preocupação em utilizar métodos de estatística. Para a análise dos dados, a metodologia qualitativa está mais preocupada em analisar e interpretar os aspectos de maior relevância e de maior complexidade apenas descrevendo-os.

Quanto aos objetivos da pesquisa, caracterizou-se como descritiva, pois, de acordo com Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 28) “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Portanto, por meio da pesquisa descritiva, foi possível analisar o comportamento dos resultados a partir da adoção da ferramenta matriz *SWOT* relacionada à gestão estratégica da empresa, realizando a verificação do ambiente interno e externo para, posteriormente, propor um plano de ação por meio da análise dos pontos fracos e ameaças identificadas.

Um aspecto importante para a metodologia da pesquisa é a definição do tipo de pesquisa a ser desenvolvida, devendo auxiliar o pesquisador no alcance dos objetivos definidos. Assim, foi necessário qualificar a pesquisa quanto aos procedimentos técnicos, sendo um estudo de caso, que, de acordo com Gil (2008, p. 54), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Dessa forma, o estudo possibilitou analisar o ambiente interno e externo identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, pelo conhecimento da matriz *SWOT* e da ampla percepção da empresa que foi estudada.

Esta pesquisa classifica-se como pesquisa documental, pois se baseia em documentos que não receberam nenhum tipo de análise, buscando, assim, selecionar, tratar e interpretar esses documentos com o objetivo de extrair informações que ajudam a comunidade científica. Assim, foi utilizada a pesquisa documental para analisar as informações e aprimorar o resultado junto com a matriz *SWOT* em uma pequena empresa do ramo moveleiro, visando suas rotinas internas e externas com intuito de reduzir os custos de sua atividade.

A coleta de dados é uma das etapas fundamentais para o bom andamento da pesquisa, é quando é realizada a parte prática, alcançando os objetivos propostos para a conclusão do trabalho científico. Assim, para fazer a coleta dos dados, foram utilizadas técnicas específicas, sendo que o presente estudo fez uso da entrevista padronizada ou estruturada, definida quando o entrevistador segue roteiro preestabelecido. Ocorre a partir de um formulário elaborado com antecedência, com padronização, podendo comparar grupos de respostas (PRODANOV; FREITAS, 2013). Também, mediante a observação direta extensiva, que ocorre pelo questionário, do formulário, de medidas de opiniões e atitudes, história de vida, discussão em grupo, análise de conteúdo, testes e pesquisa de mercado (PRODANOV; FREITAS, 2013).

O formulário compõe um sistema de coleta de dados que consiste em captar as informações diretamente do entrevistado (PRODANOV; FREITAS, 2013). Ainda, Cury (2005) salienta que formulário é um instrumento em que são preenchidos os dados e informações levantadas na pesquisa, o que permite a formalização das comunicações e o registro desses dados. Assim, o formulário foi elaborado com perguntas abertas e fechadas, com respostas escalonadas pela escala Likert, sendo representada por 5 pontos, muito insatisfeito, insatisfeito, parcialmente satisfeito, satisfeito e muito satisfeito. Apresenta-se no Quadro 1 os critérios avaliados em cada um dos setores da empresa estudada.

Quadro 1 – Critérios de avaliação na matriz SWOT

Setor	Critérios
Compras	Cotação de preços
	Fornecedores

**VIII SIMPÓSIO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS DE DOURADOS -
SICONF 05/11 a 09/11/2018**

Profissional 4.0: perspectivas para formação e atuação dos profissionais de contabilidade e finanças na Economia 4.0.

	Negociação
	Qualidade de produtos
	Prazos de entrega
Estoque	Avaliação
	Restrição de acesso
	Giro do Estoque
	Quantidade e armazenamento
	Investimentos em estoques
Custos	Informação de custos
	Método de custeio
	Controle de custos
	Formação do Preço de venda
	Processos e rotinas operacionais
Gestão	Sistema de Gestão
	Pessoal
	Informações contábeis
	Avaliação de desempenho
	Planejamento tributário

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A partir dos níveis estabelecidos, as respostas do entrevistado foram agrupadas em blocos, sendo consideradas como oportunidades e pontos fortes as respostas atribuídas aos níveis parcialmente satisfeito, satisfeito e muito satisfeito, enquanto para ameaças e pontos fracos, as respostas indicadas como muito insatisfeito e insatisfeito. Também, foi efetuada a análise setorializada da empresa, possibilitando maior aprimoramento de cada setor como compras, estoque, produção, vendas, custos e gestão. A entrevista foi realizada em junho de 2018, tendo como sujeito de análise o gestor da empresa, sendo ele o entrevistado pelo fato de gerir todos os processos e estar atualizado perante o mercado em que a empresa está inserida.

Assim, a análise dos dados foi desenvolvida e fundamentada com base no material coletado, objetivando identificar o cenário em que a empresa se encontra atualmente, contribuindo para o aprimoramento e desenvolvimento da empresa. Essa análise com base na matriz *SWOT*, evidenciou informações com enfoque específico em meio ao ambiente interno e externo, proporcionando maior visibilidade para o gestor na tomada de decisão e uma perspectiva organizacional diferenciada dos pontos fracos e ameaças, assim como seus pontos fortes e oportunidades.

4 Resultados e discussões

A empresa estudada está instalada na cidade de Ivorá, pertencente à região conhecida como Quarta Colônia, interior do estado do Rio Grande do Sul. Com 2.104 habitantes (IBGE, 2017), a cidade é considerada de pequeno porte e possui sua matriz econômica em torno da agricultura e pecuária. A empresa iniciou suas atividades no final de 2001, portanto, está no mercado há quase 17 (dezesete) anos, tendo como principais produtos os móveis e aberturas por encomenda, além da reforma de móveis. No que tange aos seus aspectos tributários, a empresa é optante pelo regime de tributação simples nacional, com faturamento anual em torno de R\$ 120.000,00.

A empresa projeta um percentual de crescimento de 5% a 10% ao ano e disponibiliza seus produtos no mercado local e regional, contando com a credibilidade e confiança de seus clientes nos seus produtos e serviços, por meio de atendimento pontual, tempestivo e com qualidade, conforme as escolhas do cliente. Para apresentar os resultados das operações da empresa, realizou-se a análise individual de cada setor, sendo eles: compras, estoque, custos e gestão, evidenciando as discussões elaboradas a partir da utilização da matriz *SWOT*. Sendo assim, o processo de verificação teve início por meio do setor de compras, o qual é responsável por suprir os demais setores da empresa.

Profissional 4.0: perspectivas para formação e atuação dos profissionais de contabilidade e finanças na Economia 4.0.

A pesquisa evidenciou que o gestor considera-se muito satisfeito (33%) com seu processo de compra, sendo que os pontos relevantes se referem ao processo de cotação para os preços das mercadorias e as políticas para definição sobre os fornecedores da empresa. Além disso, o gestor considera-se satisfeito em relação às demais etapas do processo, que representam 67% das atividades que envolvem o setor. Neste quesito, o gestor atribuiu questões relativas aos critérios de negociação, qualidade e cumprimento dos prazos de entrega dos produtos e materiais por seus fornecedores.

Dessa maneira, o gestor tem consistência relevante por meio de cotações históricas, com fornecedores comprometidos e estruturados nas entregas. A qualidade da mercadoria é prezada, sendo indispensável para manter a qualidade dos produtos vendidos. Também foi relatado que os fornecedores não possuem frequência em atrasos nas entregas, porém, caso ocorram, a empresa é comunicada com antecedência para elaborar seu planejamento, não ocasionando atrasos no processo produtivo. Em relação ao setor de compras, a Figura 1 apresenta a análise da matriz *SWOT*.

Figura 1 – Matriz *SWOT* da avaliação operacional das compras



Fonte: Autores (2018).

Nesse contexto, propõe-se evidenciar por meio da matriz *SWOT*, o ambiente interno e externo do setor de compras da empresa, possibilitando analisar de forma eficiente as atividades, auxiliando a gestão no aperfeiçoamento e correção de possíveis falhas. Evidenciaram-se no ambiente interno, forças, e no ambiente externo, oportunidades. A empresa poderá ser considerada equilibrada no mercado em que atua, pois em ambos os ambientes possui aspectos positivos, o que proporciona vantagem e melhor aproveitamento em relação ao processo de compra.

Nos processos internos podem ser visualizados os critérios definidos e satisfação com a qualidade da mercadoria, ainda muita satisfação com a definição do fornecedor. Percebe-se que o gestor visualiza o setor de compras como uma operação próxima ao ideal. O mesmo entendimento pode ser considerado em relação aos itens com influência externa, já que o gestor está satisfeito ou muito satisfeito com as etapas realizadas. Pela caracterização do processo de cotação é considerado satisfatório, em que não se demonstra preocupações com o prazo e o cumprimento da entrega, pois a cotação bem realizada estará mitigando os riscos desses processos. Assim, o setor de estoque poderá efetuar o recebimento das mercadorias adquiridas com confiabilidade, visto a consistência apresentada no processo de compra.

Na avaliação do estoque, a análise da matriz *SWOT* demonstrou resultado negativo, em que a percepção do gestor revela-se muito insatisfeito em relação à gestão do estoque. O gestor atribuiu o desempenho insatisfatório de 57% em relação ao seu estoque devido aos processos de avaliação, restrição de acesso, giro e aferições do estoque, os quais identificou como deficitário, demonstrando a necessidade de reavaliação dos processos. Porém, a quantidade disponível em

Profissional 4.0: perspectivas para formação e atuação dos profissionais de contabilidade e finanças na Economia 4.0.

estoque e a importância do armazenamento são consideradas satisfatórias, totalizando um percentual de 14% de cada item respondido, já em relação aos investimentos em estoque foi avaliado parcialmente satisfeito, totalizando 15%. Os resultados da análise *SWOT* no setor de estoque podem ser visualizados na Figura 2.

Figura 2: Matriz *SWOT* da avaliação operacional dos estoques



Fonte: Autores (2018).

O gestor considera relevante a estrutura para o armazenamento físico, mas não possui um local apropriado para a matéria-prima, sendo alocado de acordo com a disponibilidade na empresa. Por isso, não aplica grande volume de recursos financeiros em matéria-prima, pois seu investimento é realizado de acordo com as projeções de vendas, ou seja, é efetuado levantamento constante dos produtos para realização das compras. Além disso, a empresa não possui restrições de acessos aos estoques, sendo que o gestor evidencia a ausência de controle, inventário e análise do giro do estoque, que fragiliza consideravelmente a gestão. Portanto, a empresa necessita melhorar o processo de armazenagem e controle de estoque, para possibilitar a utilização de critérios de controle e análise dos itens a serem adquiridos.

A gestão do estoque a partir das considerações do gestor apresentam forças e fraquezas no ambiente interno. Para as forças, elenca que o nível está muito satisfatório e o armazenamento satisfatório, contudo, os valores investidos consideram-se parcialmente satisfatório. Cabe ressaltar que os estoques não possuem controle de acesso e local específico para estocagem, sendo que contradiz em parte a alegação do gestor por considerar como satisfatório o armazenamento. Ainda, percebe-se que os estoques sem controles ficam vulneráveis à diferenças e ações de terceiros.

Para os demais itens a satisfação é negativa, sendo considerado muito insatisfatório, o que desenvolve preocupações para o gestor, devido à importância dos itens para o controle de estoque. Percebe-se que a empresa precisa de ações para melhorar sua gestão, como informações auxiliares para controle e análise constante do estoque. Junto às informações auxiliares, o gestor poderá dispor de relatórios que possibilitem melhor acompanhamento e gestão do seu estoque, podendo tomar decisões sólidas e vantajosas para a empresa. Ainda, com essas informações poderá gerir de forma precisa as necessidades do setor de produção, responsável pela transformação da matéria-prima em produtos acabados.

A avaliação de custos visa mensurar a lucratividade dos produtos, no que tange os métodos de custeio, mensuração dos custos fixos e variáveis e a realização dos custos da empresa, logo o gestor avaliou como 50% muito insatisfeito e 50% insatisfeito. A segregação entre custos e despesas, custos fixos e variáveis e sobre a relevância da contabilidade de custos para o desenvolvimento da empresa são pontos totalmente deficitários, pois não possui viabilidade de projeções para tomada de decisão. Apesar de serem itens de relevância e importância dentro da

Profissional 4.0: perspectivas para formação e atuação dos profissionais de contabilidade e finanças na Economia 4.0.

contabilidade, o gestor não tem essa percepção e desconsidera sua utilização no processo produtivo.

O gestor expõe que não realiza o controle de custos, não utiliza métodos de custeio para fins de avaliação, nem a contabilidade de custos como ferramenta de auxílio no desenvolvimento da empresa e, como consequência, esses itens são desconsiderados na tomada de decisão. Também, a mensuração dos custos fixos e variáveis não tem relevância no processo decisório, mas a segregação dos custos e despesas é analisada pelo gestor de forma simplificada para a precificação. A análise da matriz *SWOT* sobre os custos é demonstrada na Figura 3.

Figura 3: Matriz *SWOT* da avaliação operacional dos custos



Fonte: Autores (2018).

A avaliação de custos deve ser considerada uma das etapas importantes para as empresas, pois é por meio dele que são avaliados os produtos, no intuito de verificar se é favorável ou não permanecer com os produtos no mercado. O fator positivo em relação a esse setor é que ele é totalmente interno, portanto a empresa pode fazer todo o processo de avaliação e controle. Para o gestor, o setor de custos é classificado como negativo e desfavorável, pois, percebe-se em suas respostas a insatisfação ou muita insatisfação, que ocorrem pelo fato do gestor não possuir um método de custeio aplicado e avaliado constantemente, seguida pela ausência de segregação e avaliação dos custos e despesas e segregação dos custos fixos e variáveis.

Geralmente, a contabilidade exerce a função de complementação e apoio na avaliação de custos nas empresas, por meio do seu papel de avaliação, mensuração e registro das atividades, sempre com o viés de auxílio à tomada de decisão. No entanto, percebe-se que a contabilidade não está sendo útil ao apoio a gestão da empresa estudada, devido à insatisfação do gestor, logo, deverá haver uma verificação nos processos contábeis e demais atividades dessa empresa, com vistas a contribuir a sua gestão.

Em relação ao processo de gestão, nota-se que os resultados são desfavoráveis para a empresa, pois 75% das respostas do gestor são consideradas como insatisfatórias, principalmente em relação às informações contábeis para tomada de decisão, treinamentos e qualificação técnica, além de não possuir sistemas de avaliação e apoio no processo decisório. Porém, evidencia-se que o planejamento tributário da empresa é considerado muito satisfeito, totalizando 25% da avaliação realizada. Apresenta-se na Figura 4 a análise da gestão da empresa.

Profissional 4.0: perspectivas para formação e atuação dos profissionais de contabilidade e finanças na Economia 4.0.

Figura 4: Matriz SWOT da avaliação operacional de gestão



Fonte: Autores (2018).

O gestor relata que seu empreendimento é familiar e suas estratégias financeiras são baseadas especificamente nas suas vivências e experiências de mercado, não havendo a utilização de nenhum sistema para apoio à tomada de decisão. Quanto à qualificação técnica dos colaboradores, há necessidade de potencializar, pois não há cronograma para execução de treinamentos. Nesse sentido, o gestor considera que o planejamento tributário está de acordo, pois o enquadramento é considerado menos oneroso para empresa.

A reflexão sobre gestão empresarial nos remete a cargos de tomada de decisão, sendo esses definidores do futuro da empresa, já que visam o crescimento e solidificação da mesma no mercado no qual atua. O processo de gestão pode ser considerado interno e externo, já que se refere à análise dos processos e rotinas operacionais e a visão das mudanças do mercado, de modo a gerir a empresa em seu todo.

Observa-se a insatisfação do gestor sobre a gestão empresarial, pois a organização não dispõe de informações contábeis tempestivas para a tomada de decisão. Ainda, considera-se a necessidade do gestor por melhor qualificação técnica da equipe de colaboradores, assim como a implementação de ferramentas de avaliação e apoio à tomada de decisão. Em contraponto, o gestor considerou-se muito satisfeito com o planejamento tributário da empresa, tendo em vista que o mesmo possibilita o cumprimento das suas obrigações legais e fiscais com o menor dispêndio financeiro possível.

5 Conclusões

Por meio da pesquisa realizada, pode-se destacar a importância da utilização da ferramenta matriz SWOT no contexto empresarial, pois destacam-se as características e relevâncias que as informações possuem, com o propósito de ressaltar a aplicabilidade na gestão da empresa do ramo moveleiro, colaborando para elaboração do planejamento estratégico por meio da identificação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. De acordo com os objetivos, pode-se afirmar que todos foram atingidos, sendo que, neste estudo foi possível analisar a percepção do gestor sobre gestão empresarial, verificando que a ausência das informações contábeis afeta o processo decisório da empresa.

Observou-se que a gestão estratégica é baseada nos reflexos do mercado, mas nem sempre embasados nas informações contábeis, atribuído às experiências do gestor. Por meio da utilização de um formulário composto de questões fechadas, foram coletados os dados dos setores da empresa, sendo eles: compras, estoque, custos e gestão. Sendo assim, constatou-se por meio da ferramenta matriz SWOT que o ambiente interno dos setores de estoque, produção, custos e gestão

Profissional 4.0: perspectivas para formação e atuação dos profissionais de contabilidade e finanças na Economia 4.0.

apresentam fraquezas devido à ausência de informações contábeis, método de avaliação, reutilização de matéria-prima, métodos de custeio, segregação de custos e despesas, segregação de custos fixos e variáveis, treinamentos e qualificação técnica, sistemas de avaliação e apoio à tomada de decisão.

Como limitação, o estudo se deparou com a fragilidade técnica do conhecimento do gestor, principalmente em relação à utilização dos dados contábeis para a tomada de decisão. Tal fato ocorreu pelo gestor não possuir formação relacionada à área de contabilidade e/ou o gestor atuar na empresa apenas com o conhecimento histórico, sem uma base de dados atualizada constantemente. Ainda, a intempestividade das informações contábeis contribui para que as mesmas não fossem utilizadas como informação, foi relatado que a empresa é optante pelo simples nacional e não estava com a contabilidade atualizada no momento da realização do estudo.

Espera-se que os resultados apresentados no presente trabalho e sua estrutura de análise possam contribuir e serem aplicados em outros estudos, com diferentes empresas e diversos segmentos, considerando que a utilização de ferramentas estratégicas servem ao avanço da gestão, cujo assunto é importante e atual no mercado. Dessa forma, entende-se que este trabalho pode ser útil aos demais acadêmicos de ciências contábeis, profissionais e empreendedores no contexto empresarial, abrindo espaço para estudos e profissionais consultores na parte de gestão estratégica de custos, visto a possibilidade de informações que a área possui e atuação no mercado, com relevância à tomada de decisão.

Admite-se que os resultados aqui evidenciados não podem ser generalizados, tendo em vista a característica qualitativa da pesquisa, no entanto, são evidenciados elementos importantes para análise. Como sugestão para futuros estudos pode ser analisada uma amostra de empresas de um determinado segmento, identificando os recursos internos que explicam seu desempenho, podendo utilizar teorias estratégicas como auxiliar à análise.

Referências

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de custo e formação de preço**: com aplicação na calculadora HP12C e Excel. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CAETANO, C. I.; SAMPAIO, P. P. P. **Planejamento Estratégico e Administração em Segurança**. Curitiba: InterSaber, 2016

CAMPOS, G. R. Gestão estratégica de custos: a prática das indústrias moveleiras da região noroeste do estado do Paraná. **Revista Ciência Empresarial UNIPAR**, Umuarama, v. 16, n. 1, p. 35-46, jan./jun. 2015.

CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FAGUNDES, R. A. **"Matriz Swot" do Brasil**. 2010. Disponível em: <www.administradores.com.br>. Acesso em: 20 ago. 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008

**VIII SIMPÓSIO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS DE DOURADOS -
SICONF 05/11 a 09/11/2018**

Profissional 4.0: perspectivas para formação e atuação dos profissionais de contabilidade e finanças na Economia 4.0.

KAUARK, F.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da Pesquisa**: um guia prático. Bahia: Via Litterarum, 2010.

LAMENHA, A. A. R.; PATRÍCIO, S. R. R. O Planejamento Estratégico utilizado a análise SWOT como recurso para a tomada de decisão: Uma aplicação prática em uma empresa de saúde de pequeno porte. **Revista Eletrônica Multidisciplinar**, v. 1, n. 10, p. 24, mai. 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003. MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEGLIORINI, E. **Custos**: Análise e gestão. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MOVERGS, Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul, **Crise reflete no setor moveleiro**. Disponível em: <<http://www.movergs.com.br/noticias/crise-reflete-no-setor-moveleiro>>. Acesso em: 05 set. 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 2007a.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e prática. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2007b.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2012.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of management review**, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, DIESSE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 7. ed. São Paulo: 2015.

SINDMÓVEIS. Sindicato das Indústrias do Mobiliário. **Crise persiste no polo moveleiro de Bento Gonçalves**. Disponível em: <<http://www.movelsul.com.br/imprensa/noticias/crise-persiste-no-polo-moveleiro-de-bento-goncalves>>. Acesso em: 05 set. 2017.