

**Márcia Mineiro
Tainá Ferreira Ferraz
Willian Costa Malheiro
(Organização)**

Diagnóstico Empresarial em Controladoria: Estudos de Casos Reais

**Coletivo da Turma do 8º Semestre de Ciências
Contábeis da Universidade Estadual do
Sudoeste da Bahia**



Copyright © Autoras e autores

Todos os direitos garantidos. Qualquer parte desta obra pode ser reproduzida, transmitida ou arquivada desde que levados em conta os direitos das autoras e dos autores.

Márcia Mineiro; Tainá Ferreira Ferraz; Willian Costa Malheiro [Orgs.]

Diagnóstico Empresarial em Controladoria: Estudos de Casos Reais. São Carlos: Pedro & João Editores, 2025. 150p. 16 x 23 cm.

ISBN: 978-65-265-2248-6 [Digital]

1. Contabilidade. 2. Controladoria. 3. Diagnóstico Empresarial. 4. Estudo de casos. I. Título.

CDD – 657

Imagem da capa: Imagem: Image by JL G from Pixabay. <https://pixabay.com/illustrations/background-light-glow-abstract-art-2428463/>. Free for use under the Pixabay Content License

Ficha Catalográfica: Hélio Márcio Pajeú – CRB – 8-8828

Diagramação: Diany Akiko Lee

Editores: Pedro Amaro de Moura Brito & João Rodrigo de Moura Brito

Conselho Editorial da Pedro & João Editores:

Augusto Ponzio (Bari/Itália); João Wanderley Geraldi (Unicamp/Brasil); Hélio Márcio Pajeú (UFPE/Brasil); Maria Isabel de Moura (UFSCar/Brasil); Maria da Piedade Resende da Costa (UFSCar/Brasil); Valdemir Miotello (UFSCar/Brasil); Ana Cláudia Bortolozzi (UNESP/Bauru/Brasil); Mariangela Lima de Almeida (UFES/Brasil); José Kuiava (UNIOESTE/Brasil); Marisol Barenco de Mello (UFF/Brasil); Camila Caracelli Scherma (UFFS/Brasil); Luís Fernando Soares Zuin (USP/Brasil); Ana Patrícia da Silva (UERJ/Brasil).



Pedro & João Editores

www.pedroejoaoeditores.com.br

13568-878 – São Carlos – SP

2025

Sumário

Apresentação da Obra.....	7
----------------------------------	----------

Caso 1: Posto de Gasolina Cilindro Comércio de combustíveis LTDA: Diagnóstico empresarial em Controladoria no Posto Cilindro no ano de 2024	11
--	-----------

RESUMO	11
1 INTRODUÇÃO	12
2 METODOLOGIA	14
3 DESENVOLVIMENTO	15
3.1 Contextualização do setor de Postos de Combustíveis no Brasil	15
3.2 Histórico da empresa.....	16
4 SUBSISTEMAS	17
4.1 Subsistema institucional.....	17
4.2 Subsistema organizacional	19
4.3 Subsistema de Informação	21
4.4 Subsistema Social	22
4.5 Subsistema de gestão.....	23
4.6 Subsistema Físico - operacional	23
5 INSTRUMENTOS DE CONTROLE	25
5.1 Análise Pestal.....	25
5.2 Matriz SWOT	29
5.3 Matriz GUT	32
5.4 Matriz 5W2H	36
5.5 Matriz CANVAS	38
6 RESUMO DA ANAMNESE	40
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERÊNCIAS.....	43

Caso 2: Comércio de Móveis Elipse Móveis: Diagnóstico empresarial em Controladoria na Elipse Moveis LTDA em 2024	45
---	-----------

1 INTRODUÇÃO	46
2 METODOLOGIA	47
3 DESENVOLVIMENTO	49

3.1 Histórico da empresa.....	49
4 SUBSISTEMAS.....	50
4.1 Subsistema institucional.....	50
4.2 Subsistema Organizacional ou Formal	53
4.3 Subsistema de Gestão	56
4.4 Subsistema de Informação	56
4.5 Subsistema Físico Operacional.....	57
4.6 Subsistema Social	58
5 INSTRUMENTOS DE CONTROLE	59
5.1 Matriz SWOT	59
5.2 Análise PESTAL	61
5.3 Diagrama de Ishikawa	67
5.4 Matriz GUT	69
5.5 Análise Canva.....	72
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
REFERÊNCIAS.....	74

Caso 3: Comércio de implementos agrícolas Relatório de diagnóstico da trapézio irrigação (fictício): um estudo de caso em uma empresa de Vitória da Conquista..... 77

RESUMO	77
1. INTRODUÇÃO	78
2. METODOLOGIA	79
3. CONTEXTO.....	80
4. SUBSISTEMAS EMPRESARIAIS.....	81
4.1 Subsistema institucional.....	81
4.2 Subsistema de gestão.....	82
4.3 SUBSISTEMA ORGANIZACIONAL OU FORMAL.....	88
4.4 SUBSISTEMA SÓCIO-PSICO-CULTURAL OU SOCIAL	90
4.5 SUBSISTEMA DE INFORMAÇÃO	91
5 INSTRUMENTOS DE CONTROLE	93
5.1 Diagrama de Ishikawa	93
5.2 Análise Pestal.....	95
5.3 Matriz SWOT	95
5.4 Matriz GUT	99
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
REFERÊNCIAS.....	102

Caso 4: Comércio de artigos infantis Diagnóstico empresarial em controladoria: análise na empresa Pipoca e Paçoca em 2024	105
1 INTRODUÇÃO	106
2 METODOLOGIA	108
3 DESENVOLVIMENTO	109
3.1 A EMPRESA PIPOCA E PAÇOCA	109
4 SUBSISTEMAS EMPRESARIAIS.....	111
4.1 Subsistema Institucional	111
4.2 Subsistema Organizacional ou Formal	112
4.3 Subsistema de Gestão	117
4.4 Subsistema sócio-psico-cultural ou social	122
4.5 Subsistema Físico	124
4.6 Subsistema Informacional.....	127
5 INSTRUMENTOS	131
5.1 Análise Pestel.....	131
5.2 Matriz SWOT	134
5.3 Matriz GUT	135
5.4 Ishikawa	139
5.5 Matriz 5W2H	140
5.6 Matriz Canvas	141
6 RESULTADO DOS INSTRUMENTOS DE CONTROLADORIA...	143
6.1 Gestão Financeira	143
6.2 Controle de Estoques e Logística	143
6.3 Processos de Vendas e Atendimento ao Cliente	144
6.4 Gestão de Pessoa	144
6.5 Aspectos Contábeis e Análises Gerenciais	144
REFERÊNCIAS.....	145
Apresentação da equipe de organização	149

Nota de responsabilidade:

Cada capítulo desta obra é de inteira responsabilidade de seus respectivos autores, sendo os organizadores isentos de qualquer posicionamento, interpretação ou conteúdo apresentado. Embora tenha havido autorização formal para o uso de nomes de pessoas jurídicas, optou-se, por cautela e respeito à privacidade, pela substituição de todos os nomes — de pessoas físicas, jurídicas, ruas, cidades etc. — por denominações fictícias. Assim, quaisquer semelhanças com nomes reais são meramente coincidentes e não intencionais. O intuito é didático.

Apresentação da Obra

É com alegria que apresento este *e-book*, fruto do trabalho coletivo e inspirador desenvolvido por discentes da disciplina de Controladoria, no curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), situada no interior da Bahia - uma instituição que se destaca pela excelência na pesquisa educativo-contábil e que se empenha em formar profissionais sensíveis à realidade que os cerca.

A ideia de reunir os artigos produzidos pelas equipes surgiu da constatação de uma lacuna importante: a escassez de materiais didáticos que dialoguem com a vivência regional. Muitos conteúdos disponíveis são distantes da nossa realidade - voltados a grandes centros urbanos, ao mercado de capitais, à atuação internacional - e acabam não contemplando os desafios enfrentados por pequenos empreendimentos locais. Isso dificulta o aprendizado, pois, como bem aponta Ausubel (2009), a familiaridade com o conteúdo é essencial para que haja verdadeira assimilação.

Nesta obra, buscamos valorizar a prática contábil vivida de forma próxima e significativa. Os trabalhos foram elaborados com base em visitas técnicas realizadas pelas alunas e alunos na terceira unidade da disciplina, após passarem por formação teórica e instrumental nas duas unidades anteriores. Ao longo da atividade, realizaram diagnósticos empresariais, coletaram dados, entrevistaram gestores e utilizaram instrumentos contábeis e gerenciais para compreender o funcionamento das organizações.

A experiência é sempre desafiadora - tanto para as alunas e os alunos quanto para mim, professora. É sabido que as limitações existem: muitas empresas não oferecem acesso integral aos dados contábeis, e os discentes ainda estão trilhando os primeiros passos no universo da pesquisa. Mesmo assim, o aprendizado que esse

processo proporciona é profundo, autônomo, transformador e, por que não dizer, emancipador.

A cada semestre letivo, novos seminários são realizados. Desde inícios dos anos 2010, este projeto vem ganhando forma e, agora, temos a oportunidade de reunir ao menos uma amostra desse longo percurso. É uma forma de dar visibilidade a um trabalho que há tempos já merecia ser compartilhado.

Muitas vezes, não reconhecemos o valor do que construímos dentro das salas de aula. Reduzimos nossas produções, questionamos sua relevância ou duvidamos de sua legitimidade. Sentimos receio de não estarmos produzindo um conhecimento digno de publicação - principalmente quando não seguimos a linguagem hegemônica ou ousamos transgredir a lógica dominante.

E, para algumas de nós, esse receio é intensificado por experiências em que nossos esforços foram invisibilizados e invalidados. Busca-se, então, uma espécie de “perfeição” para que o trabalho seja aceito. Todavia, o que se atrai são críticas veladas ou explícitas - muitas vezes infundadas - dirigidas àquelas que ousam fazer diferente, fazer melhor. É uma realidade: as críticas existirão. Mas, se vierem acompanhadas de contribuições construtivas, poderão ser acolhidas.

O peso, no entanto, não está apenas no medo do imperfeito; é exaustivo viver sob a constante exigência de estar sempre além, sempre impecável, apenas para que o trabalho seja considerado válido. Esse esforço incessante em busca do irrepreensível pode desgastar tanto quanto as próprias críticas. E a perfeição, essa... não existe. Perfeito é o que foi feito! Quem só critica, não faz!

O que é de qualidade e não é valorizado, se perde. Mas o trabalho que foi empreendido - com dedicação, com potência e com afeto - permanece. Mesmo com limitações, é um trabalho que carrega cuidado didático-pedagógico, intencionalidade e propósito. De alguma forma, ele contribui para a aprendizagem e a formação - docente, profissional e pessoal.

Durante muito tempo nos acostumamos apenas a reproduzir o conhecimento que vem de fora, sem nos autorizarmos a criar, sem reconhecer o valor da nossa subjetividade, da nossa riqueza cultural e vivencial. Este projeto se posiciona justamente nesse movimento de valorização daquilo que é nosso - da nossa forma de ver, pensar e construir saberes contábeis e didáticos.

O apoio do Grupo de Estudos e Pesquisa Interdisciplinar e Crítico (GEPIC) foi essencial para tornar este projeto possível. A organizadora Tainá Ferraz e o organizador Willian Malheiro – são não só discentes do coletivo de Controladoria participantes dos seminários, como também são membros atuantes do grupo – contribuíram voluntariamente, fortalecendo esse espaço de construção coletiva e acadêmica.

Os textos que você encontrará nas próximas páginas são relatos reais, escritos com responsabilidade e sensibilidade. Ainda que tenhamos preservado a identidade das empresas e seus integrantes, os artigos representam experiências vividas na prática, no território onde o futuro profissional atuará de fato.

Mais do que resultados, este *e-book* registra um movimento: de aproximação entre teoria e prática, de valorização do que é local, de formação que emancipa. Espero que ele sirva como inspiração para novas iniciativas, e que cada leitor possa encontrar aqui reflexões relevantes sobre a Contabilidade feita com propósito, diálogo, ética e compromisso com superação de desigualdades e com a realidade, além de sensibilidade diante das subjetividades locais e pessoais.

No semestre letivo de 2024.2, foram realizados quatro diagnósticos empresariais por quatro equipes discentes, cada uma voltada a uma realidade distinta: um posto de gasolina, um comércio de móveis, um comércio de implementos agrícolas e um comércio de artigos infantis. As equipes contavam com composição semelhante em número de integrantes.

Foi - e é - um trabalho de iniciantes! Alunas e alunos que estão dando os primeiros passos em sua trajetória investigativa, e que precisam desenvolver confiança e autonomia no fazer

científico, para não perpetuarem a realidade que vemos na maioria dos cursos “voltados para mercado de trabalho”: reprodutores do pensamento alheio, que não questionam, não criticam, nem constroem, apenas se “moldam” às exigências estabelecidas pela entidade fantasmagórica chamada “mercado de trabalho”, sem conhecer suas origens, confrontá-las, transgredi-las ou superá-las.

Quando futuras e futuros contadoras e contadores recebem estímulo didático e pedagógico à criatividade, à criticidade, à construção de conhecimentos e são acolhidos por um projeto que reconheça seu potencial, elas e eles se destacam e entregam o tipo de trabalho consistente, sensível e comprometido que você encontrará nas próximas páginas.

No gostoso friozinho do inverno de 2025
em Vitória da Conquista,

Márcia Mineiro

Caso 1: Posto de Gasolina

Cilindro Comércio de combustíveis LTDA: Diagnóstico empresarial em Controladoria no Posto Cilindro no ano de 2024

Kleber Henrique Pacheco Viana¹
Luis Henrique Fagundes da Silva²
Mateus Viana de Deus Coelho³
Raissa Carvalho Gonçalves⁴
Rian de Jesus Santos⁵

RESUMO

Este estudo realiza um diagnóstico empresarial do Posto Cilindro, integrante da rede Cone, com ênfase na análise dos subsistemas que compõem sua estrutura organizacional, essenciais para sua eficiência e sustentabilidade. O subsistema institucional abrange a definição de missão, visão e valores, orientando as práticas voltadas à qualidade, sustentabilidade e excelência no atendimento ao cliente. No subsistema organizacional, destaca-se a estrutura hierárquica, que facilita a coordenação entre sócios, gerentes e colaboradores operacionais. O subsistema de informação utiliza o sistema Petros, essencial para o controle de

¹ Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), E-mail: viannauesb@gmail.com

² Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), E-mail: luishenriquefagundes0@gmail.com

³ Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), E-mail: msviana00@gmail.com

⁴ Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), E-mail: raissacarvgon2@gmail.com

⁵ Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), E-mail: riaan994.santos@gmail.com

estoques e gestão financeira, conferindo confiabilidade e precisão aos dados que subsidiam as decisões gerenciais. No subsistema social, a motivação dos colaboradores é incentivada por meio de práticas de bonificação, impactando positivamente o desempenho. O subsistema de gestão monitora e alinha as atividades administrativas e operacionais aos objetivos estratégicos da organização, promovendo a eficiência. Por fim, o subsistema físico-operacional abrange a gestão da infraestrutura e segurança, incluindo o uso de fontes de energia renováveis, em forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, e priorizando aspectos críticos, como a volatilidade dos preços de combustíveis e a necessidade de diversificação dos fornecedores. Embora a empresa demonstre uma estrutura bem organizada, diferenciando-se pela operação 24 horas e práticas de sustentabilidade, ainda enfrenta desafios significativos, como a alta competitividade do setor e limitações em seu capital social. Estes fatores demandam atenção contínua e adequações estratégicas, com vistas a garantir a estabilidade e crescimento sustentado da organização no longo prazo.

Palavras-chave: Diagnóstico empresarial; subsistemas operacionais; posto de combustíveis; matrizes.

1 INTRODUÇÃO

A Controladoria é uma área crucial que dá suporte à gestão e ao controle dos processos empresariais, fornecendo informações integradas para o planejamento e a análise do desempenho organizacional. De acordo com Mosimann e Fisch (1999), a Controladoria é um sistema que visa assegurar a eficácia organizacional por meio da coordenação dos processos de planejamento, execução e controle. Ela facilita a avaliação de resultados e contribui para que os gestores tomem decisões fundamentadas e estratégicas (Crepaldi, 2010). Assim, a Controladoria torna-se essencial para alinhar as práticas

operacionais e financeiras aos objetivos da empresa, favorecendo uma gestão orientada para resultados.

A controladoria, ao fornecer uma visão geral das atividades da empresa, torna-se essencial para auxiliar na tomada de decisões estratégicas que podem otimizar o desempenho da entidade, reduzir desperdícios e melhorar o controle financeiro. No atual cenário, a análise detalhada dos subsistemas permite identificar processos críticos que impactam diretamente a rentabilidade e a competitividade do negócio.

Este trabalho tem como objetivo apresentar uma análise dos principais subsistemas que compõem a operação do posto de gasolina a ser analisado, com base em uma visita técnica realizada para a matéria de Controladoria. A partir dessa análise, busca-se entender como cada subsistema contribui para a eficiência e a sustentabilidade financeira do negócio, além de identificar práticas e estratégias que podem impactar diretamente os resultados da empresa.

O estudo abordará os seguintes subsistemas: Institucional, que envolve a missão, visão e valores do posto e sua integração com a comunidade; Organizacional, que trata da estrutura e coordenação entre as áreas; de Informação, responsável pelo fluxo e controle das informações essenciais para a tomada de decisão; Social, que compreende as relações humanas e o ambiente de trabalho; de Gestão, que abrange o planejamento, a execução e o controle das atividades; e Físico-Operacional, que foca na infraestrutura e nas operações cotidianas.

Ao explorar cada um desses subsistemas, espera-se obter uma visão integrada sobre como o posto de gasolina organiza e otimiza suas atividades, bem como identificar se estas estão sendo realizadas de forma correta e otimizada buscando potenciais melhorias que possam contribuir para sua eficiência e sustentabilidade.

2 METODOLOGIA

Este trabalho consiste em uma análise técnica da estrutura organizacional para identificar potenciais problemas que possam afetar o desempenho da empresa examinada e oferecer contribuições para minimizar as disfunções observadas. Assim como diz Chiavenato (2004), a avaliação organizacional tem como objetivo identificar falhas nos processos e fornecer subsídios para ajustes que visem à melhoria contínua e ao aumento da eficácia organizacional.

Para a escolha da empresa analisada, foram considerados critérios pessoais, pelo fato de uma das pesquisadoras já ter trabalhado lá, o horário de funcionamento do estabelecimento e a disponibilidade do proprietário em receber a equipe.

O trabalho foi realizado mediante autorização do proprietário do Posto Cilindro para coleta e análise dos dados levantados, bem como o uso do nome da instituição e a divulgação, em sala de aula, das informações obtidas.

Por tratar-se de estudo qualitativo, para alcançar o objetivo proposto, foi realizado um estudo de caso apoiado em pesquisa bibliográfica. A coleta dos dados necessários para a elaboração do diagnóstico foi realizada através de observações assistemáticas e de entrevistas semi-estruturadas aplicadas ao proprietário e aos colaboradores. A entrevista e a observação são técnicas interativas, pois a entrevista conduz à observação, enquanto esta pode sugerir o aprofundamento necessário para as entrevistas (Ferreira; Torrecilha; Machado, 2012 *apud* Tjora, 2006). Não foram disponibilizados pela empresa demonstrativos financeiros e contábeis.

Foram realizadas duas visitas ao escritório interno do Posto nos dias 04 e 12 de novembro de 2024, quando foram feitas entrevistas e observações com o sócio e colaboradores. As visitas duraram em torno de uma a duas horas e as entrevistas feitas foram gravadas e transcritas pelos pesquisadores, posteriormente.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DE POSTOS DE COMBUSTÍVEIS NO BRASIL

O setor de postos de combustíveis no Brasil desempenha um papel fundamental na economia nacional, sendo essencial para o abastecimento de veículos e para o funcionamento de diversos setores produtivos. Com o aumento do número de veículos no país e o crescimento da demanda por combustíveis, esse mercado tem se expandido ao longo das últimas décadas. Em 2023, o Brasil era o 7º maior consumidor de combustíveis no mundo, com uma frota de mais de 50 milhões de veículos leves, o que evidencia a relevância e a magnitude deste setor.

A cadeia de distribuição de combustíveis no Brasil é composta por diversos agentes, sendo a Petrobras a principal fornecedora, controlando uma significativa parte do mercado. Contudo, a concorrência também conta com outras distribuidoras, que atendem a diferentes regiões e nichos de mercado. Os postos de combustíveis são responsáveis pela comercialização direta ao consumidor e, por isso, enfrentam desafios constantes, como a volatilidade nos preços dos combustíveis, que são influenciados por fatores internos e externos, como o câmbio e os preços internacionais do petróleo.

Além disso, o setor de postos de combustíveis é regulamentado por órgãos como a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), que estabelece normas para garantir a qualidade dos produtos e a segurança nas operações. No entanto, esse mercado também enfrenta questões relacionadas à concorrência desleal, fraudes no abastecimento e à pressão por atender à demanda de preços competitivos, o que exige a constante inovação e adaptação por parte dos empresários do setor.

Em um cenário cada vez mais competitivo e desafiador, muitos postos de combustíveis no Brasil têm buscado diversificar

suas operações, oferecendo produtos e serviços complementares, como lojas de conveniência, troca de óleo e serviços automotivos, a fim de aumentar suas fontes de receita e fidelizar os clientes. O posto a ser analisado, por exemplo, ao perceber que Vitória da Conquista possui poucos, estabeleceu que seu funcionamento seria de 24h, trazendo maior rentabilidade e um diferencial para a rede.

3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

Os sócios já atuavam há um tempo no ramo, adquiriram o know-how e começaram a empreender/expandir. Nas palavras de um dos sócios, o que motivou a criação da empresa foi a necessidade de pagar as contas. A empresa familiar de capital fechado teve início em 2012, com a inauguração do Posto Cubo. Inicialmente, a intenção era manter apenas um posto, mas devido aos bons resultados e ao conhecimento dos sócios, surgiu a ideia de expansão para uma rede.

O grupo Cone, com postos de combustíveis espalhados por toda a Bahia, se destaca não só pela ampla cobertura regional, mas também pelo compromisso com a qualidade e inovação no setor de combustíveis e lubrificantes. Em cada unidade, Cone busca atender tanto moradores quanto turistas, garantindo acesso fácil e rápido a combustíveis de qualidade. Além disso, a rede investe em práticas de atendimento que priorizam a segurança e a eficiência, consolidando-se como uma das principais opções para quem transita pelas principais rodovias baianas e urbanas. Com uma infraestrutura moderna, a Cone mantém-se atenta às necessidades dos motoristas locais e em trânsito, oferecendo também um programa de fidelidade e benefícios que reforçam o relacionamento com os clientes.

O Posto Cilindro, objeto deste estudo, foi constituído em 25/09/2020, mas suas operações só tiveram início em 10/11/2022. A empresa tem como missão a constante busca pela eficiência no fornecimento de combustíveis e derivados, sempre fazendo mais com menos. O Posto tem apresentado bons resultados, que

indicam lucro nos períodos desde a sua inauguração. Atualmente, possui 5 fornecedores principais, que realizam o abastecimento de combustíveis.

O capital social é de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais). O CNAE – 47300 - Comércio a retalho de combustível para veículos a motor, em estabelecimentos especializados. Possui 14 colaboradores diretos, entre frentistas e supervisor. Atua no setor do comércio varejista de combustíveis para veículos automotores e de lubrificantes; serviços de troca de óleo de veículos automotores; comércio varejista de gás liquefeito de petróleo (GLP).

4 SUBSISTEMAS

Os subsistemas são partes integrantes de um sistema maior, e no contexto de uma organização, eles desempenham papéis específicos que, quando bem coordenados, contribuem para a eficiência e o sucesso geral da empresa. A seguir será apresentado os subsistemas, como deveria ser e como está sendo feito na empresa em questão.

4.1 SUBSISTEMA INSTITUCIONAL

O subsistema institucional de uma organização envolve os princípios e diretrizes que definem sua identidade, incluindo sua missão, visão e valores. Para Chiavenato (2004), a missão é o propósito da empresa, ou seja, o motivo pelo qual ela existe, e serve como um guia para todas as atividades organizacionais. No caso do Posto Cilindro, esse subsistema desempenha um papel essencial ao estabelecer o compromisso da empresa com a qualidade do atendimento ao cliente, a responsabilidade social e a sustentabilidade ambiental, aspectos fundamentais em sua estratégia de operação. A missão do Posto Cilindro é clara: fornecer combustíveis e serviços relacionados de forma eficiente e segura, atendendo seus clientes com qualidade e confiabilidade. Essa missão orienta todas as atividades da empresa e serve como

um guia para a tomada de decisões em todos os níveis da organização, desde os sócios até os colaboradores da linha de frente.

A visão de uma organização, por sua vez, define o futuro desejado. De acordo com Kotler e Keller (2012), a visão proporciona um foco estratégico e um direcionamento claro para as atividades da organização, que, por sua vez, projeta o Posto Cilindro como um referencial de qualidade e sustentabilidade no mercado de combustíveis da região, buscando sempre se adaptar às mudanças do mercado e atender às novas demandas dos consumidores, como o aumento da procura por serviços 24 horas e o crescente interesse por práticas empresariais ambientalmente responsáveis.

Os valores da empresa, que incluem ética, transparência, respeito ao meio ambiente e valorização das pessoas, são fundamentais para moldar sua cultura organizacional e suas práticas internas. Esses valores estão refletidos não apenas na forma como o Posto Cilindro conduz seus negócios, mas também nas práticas motivacionais adotadas com seus colaboradores. Por exemplo, os *rankings* de vendas para os frentistas e as bonificações mensais são estratégias que incentivam a produtividade e promovem um ambiente de trabalho competitivo e engajado. Isso contribui não só para o desempenho operacional, mas também para a satisfação do cliente, um dos pilares da missão da empresa. Além disso, o subsistema institucional do Posto Cilindro é fortalecido por suas políticas de governança e práticas éticas, que asseguram que todas as decisões da empresa estejam alinhadas com as expectativas de seus principais *stakeholders*, como clientes, funcionários, fornecedores e a comunidade local. A gestão do posto adota uma estrutura hierárquica clara, com responsabilidades bem definidas, o que facilita a tomada de decisões e garante que as operações sejam realizadas de maneira eficiente e organizada. A conformidade com as normas e regulamentações do setor, como as exigidas pela Agência Nacional do Petróleo (ANP), o IBAMA e os órgãos locais de

fiscalização, é tratada com seriedade, minimizando riscos e assegurando que a operação seja segura, legal e ambientalmente responsável.

O Posto Cilindro também tem um compromisso contínuo com a qualidade e a sustentabilidade. No que se refere à qualidade, a empresa investe na capacitação de seus colaboradores para garantir um atendimento de excelência. O incentivo à motivação e ao desempenho dos frentistas e gerentes, por meio de metas e premiações, fortalece o compromisso da equipe com os altos padrões de atendimento. Em termos de sustentabilidade, a empresa adota medidas como o uso de energia solar, contribuindo para a redução de custos com eletricidade e reforçando seu compromisso com o meio ambiente. Além disso, o posto segue rigorosamente as normas de segurança no manuseio de combustíveis e cumpre as exigências de licenciamento ambiental, com o objetivo de minimizar os impactos negativos de suas operações e de preservar os recursos naturais.

Portanto, o subsistema institucional do Posto Cilindro é essencial para a construção de uma base sólida que oriente tanto suas práticas internas quanto a relação com seus stakeholders. Ao alinhar sua missão, visão, valores e práticas de governança com os desafios e oportunidades do mercado, a empresa se posiciona de forma competitiva, comprometida com a qualidade dos serviços prestados, a satisfação de seus clientes e a sustentabilidade do seu negócio a longo prazo.

4.2 SUBSISTEMA ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (2014), a estrutura organizacional é a base para a divisão de tarefas e a coordenação de atividades, permitindo que a empresa funcione de maneira eficiente e eficaz. No contexto do posto, esse subsistema envolve a definição da estrutura hierárquica, que estará disposta no Quadro 01 e a distribuição de responsabilidades entre os colaboradores,

dispostas no Quadro 02, garantindo que as atividades diárias sejam realizadas de forma organizada e sem sobrecarga.

Quadro 01 - Hierarquia da empresa

POSIÇÃO HIERÁRQUICA/CARGO	FUNÇÃO QUE DESEMPENHA
1º SÓCIOS	Traçar metas e planos, supervisionar o bom funcionamento do posto
2º GERENTE	Coordenação operacional, é responsável por tudo que acontece no posto, então responde por e supervisiona os frentistas
3º FRENTISTAS	Funcionário operacional, trabalha diretamente com o cliente

Fonte: produção própria, 2024

A partir da hierarquia apresentada no Quadro 01, observa-se uma estrutura organizacional simples e funcional. Essa configuração favorece a comunicação direta entre os níveis hierárquicos, contribuindo para a agilidade na tomada de decisões e no atendimento às demandas diárias do posto.

Quadro 02 - Distribuição de funções

ESCALA MENSAL NOVEMBRO 2024

HORARIO DE FUNCIONAMENTO		24 HORAS					
HORÁRIO POSTO							
1º TURNO							
FUNCIONÁRIO	SEG	TER	QUAR	QUINT	SEXT	SÁB	DOM
FRENTISTA 1	05:00AS13:20	FOLGA	05:00 AS 13:20	05:00 AS 13:20	05:00 AS 13:20	05:00 AS 13:20	05:00 AS 13:20
FRENTISTA 2	FOLGA	05:00 AS 13:20	05:00 AS 13:20	05:00 AS 13:20	05:00 AS 13:20	05:00 AS 13:20	05:00 AS 13:20
FRENTISTA 3	06:40 AS 15:00	06:40 AS 15:00	06:40 AS 15:00	06:40 AS 15:00	FOLGA	06:40 AS 15:00	06:40 AS 15:00
FRENTISTA 4	09:00AS17:20	09:00AS17:20	FOLGA	09:00AS17:20	09:00AS17:20	09:00AS17:20	09:00AS17:20
FRENTISTA 5	06:40 AS 15:00	06:40 AS 15:00	06:40 AS 15:00	FOLGA	06:40 AS 15:00	06:40 AS 15:00	06:40 AS 15:00
2º TURNO							
FRENTISTA 6	12:00AS20:20	FOLGA	12:00AS20:20	12:00AS20:20	12:00AS20:20	12:00AS20:20	12:00AS20:20
FRENTISTA 7	13:40 AS 22:00	13:40 AS 22:00	FOLGA	13:40 AS 22:00	13:40 AS 22:00	13:40 AS 22:00	13:40 AS 22:00
FRENTISTA 8	13:40 AS 22:00	13:40 AS 22:00	13:40 AS 22:00	14:40 AS 23:00	FOLGA	13:40 AS 22:00	13:40 AS 22:00
FRENTISTA 9	14:40 AS 23:00	14:40 AS 23:00	14:40 AS 23:00	FOLGA	14:40 AS 23:00	14:40 AS 23:00	14:40 AS 23:00
FRENTISTA 10	14:40 AS 23:00	14:40 AS 23:00	14:40 AS 23:00	FOLGA	14:40 AS 23:00	14:40 AS 23:00	14:40 AS 23:00
FRENTISTA 11	FOLGA	14:40 AS 23:00	14:40 AS 23:00	14:40 AS 23:00	14:40 AS 23:00	14:40 AS 23:00	14:40 AS 23:00
FOLGUISTA							
FUNCIONÁRIO	SEG	TER	QUAR	QUINT	SEXT	SÁB	DOM
FRENTISTA 12	23:00 AS 05:00	FOLGA	09:00AS17:20	12:00AS20:20	09:00AS17:20	09:00AS17:20	09:00AS17:20
4º TURNO PERNOITE							
FRENTISTA 13	FOLGA	23:00 AS 05:00	23:00 AS 05:00	23:00 AS 05:00	23:00 AS 05:00	23:00 AS 05:00	23:00 AS 05:00
QUANT.FUNCIONARIOS P/FAIXA		DOMINGO DO MÊS					
		FRENTISTA 1	03/11/2024		FRENTISTA 12	24/11/2024	
		FRENTISTA 2	03/11/2024			HORARIO DE DESCANSO	
		FRENTISTA 3	03/11/2024			09:00 as 10:00	
		FRENTISTA 4	10/11/2024			10:00 as 11:00	
		FRENTISTA 5	10/11/2024			11:00 as 12:00	
		FRENTISTA 6	10/11/2024			13:00 as 14:00	
		FRENTISTA 7	17/11/2024			HORARIO DE DESCANSO	
		FRENTISTA 8	17/11/2024			15:00 as 16:00	
		FRENTISTA 9	17/11/2024			16:00 as 17:00	
		FRENTISTA 10	24/11/2024			17:00 as 18:00	
		FRENTISTA 11	24/11/2024			20:00as 21:00	

Fonte: Elaborado pela empresa, 2024

Além disso, o subsistema organizacional também abrange a definição de processos de tomada de decisão e de comunicação, essenciais para garantir a eficiência operacional e a agilidade na resolução de problemas. De acordo com Mintzberg (1992), a estrutura organizacional deve ser projetada para facilitar a fluidez da comunicação e a troca de informações entre as diferentes áreas, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e eficiente.

4.3 SUBSISTEMA DE INFORMAÇÃO

O subsistema de informação em uma organização é responsável por coletar, processar e disseminar dados relevantes para apoiar a tomada de decisões e garantir a eficiência

operacional. Segundo Laudon (2013), os sistemas de informação são os sistemas utilizados para coletar, processar e distribuir informações, permitindo que os gestores tomem decisões.

mais informadas e eficientes. No contexto da instituição que está sendo observada, esse subsistema envolve o gerenciamento de informações sobre o estoque de combustíveis, vendas, comportamento dos consumidores e controle financeiro, além de garantir que os dados necessários estejam acessíveis e sejam confiáveis. Todos esses dados podem ser encontrados no sistema Petros⁶. Neste sistema, são lançados todos os dados necessários para auxiliar na tomada de decisões, não só da gerência, mas em todos os setores, como o de compras, por exemplo.

No sistema Petros é possível ter acesso a todos os pagamentos, recebimentos, valores em caixa, estoque do posto, preço de venda de cada produto, conciliação bancária, cadastro de funcionários, relatórios operacionais e financeiros, dentre outras informações.

4.4 SUBSISTEMA SOCIAL

O subsistema social de uma organização se refere à dinâmica das relações interpessoais, aos valores e às normas que moldam o comportamento dos indivíduos dentro do ambiente corporativo. Em uma empresa, o clima organizacional e a cultura de trabalho têm um impacto direto sobre a motivação dos colaboradores e a qualidade das interações com os clientes. Esse subsistema envolve também as práticas de gestão que buscam promover a harmonia entre os colaboradores, reforçar o trabalho em equipe e assegurar que o ambiente de trabalho seja saudável.

No caso do PRJ, para incentivar os funcionários operacionais, os sócios enviam nos grupos que contém todos os frentistas, um *ranking* de vendas, no qual é mostrada a produtividade de cada um, incentivando uns aos outros. A cada mês quem se destaca

⁶ Sistema específico para administração de postos de gasolina.

ganha premiações pré-estabelecidas. Para os gerentes, existem metas que, caso sejam alcançadas, o gerente ganha uma bonificação.

4.5 SUBSISTEMA DE GESTÃO

Segundo Drucker (2002), a principal tarefa da gestão é fazer com que as pessoas trabalhem juntas para alcançar os objetivos da organização. Ou seja, o subsistema de gestão de uma organização refere-se aos processos e práticas que envolvem o planejamento, a organização, a direção e o controle das atividades empresariais. É o subsistema responsável por garantir que as ações da empresa estejam alinhadas com seus objetivos estratégicos, assegurando a eficiência e eficácia nas operações. No grupo Cone Combustíveis, Abel (gerente administrativo), é o responsável por supervisionar todos os setores e averiguar se estão indo conforme o plano, assim como Jonas (gerente geral dos postos) cujo objetivo é supervisionar o operacional.

A liderança é outro aspecto fundamental do subsistema de gestão, pois influencia diretamente a motivação dos colaboradores e o sucesso das iniciativas da empresa. De acordo com Hill e Jones (2012), uma boa gestão de operações não apenas maximiza a produtividade, mas também assegura que a organização possa se adaptar rapidamente às condições de mercado, como a variação dos preços e a concorrência no setor.

4.6 SUBSISTEMA FÍSICO - OPERACIONAL

Por fim, o sistema físico-operacional abarca os recursos materiais e infraestrutura necessários para a execução das atividades operacionais diárias. Em um posto de gasolina, este subsistema inclui desde a infraestrutura física do estabelecimento, como bombas de combustível, tanques de armazenamento e áreas de conveniência, até os processos logísticos que asseguram o

abastecimento contínuo de combustíveis e o bom funcionamento dos sistemas de controle.

O Posto Cilindro possui quatro bombas, cinco tanques, dois computadores, placas de energia solar, geladeira e expositores para vendas.

Além disso, a gestão desse subsistema envolve o controle rigoroso dos estoques e a manutenção preventiva das instalações. Para garantir que o abastecimento de combustível seja seguro e que os serviços de atendimento ao cliente ocorram de forma eficiente, é essencial que a infraestrutura do posto de gasolina seja bem planejada e mantida. A segurança no manuseio de combustíveis e a conformidade com as regulamentações ambientais também são aspectos críticos desse subsistema. Essa certificação se dá por meio de vistorias do corpo de bombeiros, licença ambiental, Sefaz, Procon, polícia civil, Ibama, prefeitura e secretaria de posturas, que acontecem em média duas vezes por ano, em datas surpresa.

4.6.1 Fornecedores, estoque e armazenagem

Atualmente, a empresa tem relação com cinco fornecedores de combustíveis. A armazenagem é feita nos tanques subterrâneos no posto, e o gerente é encarregado de verificar, com certa frequência, a quantidade de combustível restante e repassar as informações ao responsável por realizar novos pedidos. Com os lubrificantes, não é diferente, por ser um produto não perecível, faz-se um pedido, um dos sócios determina a quantidade que deve ficar na pista (a mostra para a venda) e a sobra fica armazenada em uma das salas dispostas no posto. Produtos perecíveis, como produtos que ficam armazenados nas geladeiras, por exemplo, é disposto de estoque mínimo, o encarregado das compras fica atento ao sistema e só faz novos pedidos quando estão perto do fim, evitando perdas ou desperdícios.

5 INSTRUMENTOS DE CONTROLE

5.1 ANÁLISE PESTAL

A Análise PEST, também chamada de Análise PESTAL ou Análise PESTEL, é mais uma metodologia utilizada para a realização do diagnóstico estratégico empresarial. Seu foco é nas oportunidades e ameaças externas do negócio, ajudando, portanto, a identificar as tendências que influenciam de alguma forma a rotina organizacional. As áreas analisadas formam o acrônimo que dá nome ao conceito, sendo elas: política (P), economia (E), social (S) e tecnologia (T). Portanto, a metodologia busca compreender como esses pontos podem afetar o ambiente empresarial de forma negativa ou positiva, auxiliando na definição dos melhores caminhos a serem seguidos pelas organizações. Nessa seara, em análise ao Posto Cilindro, utilizamos a ferramenta PESTAL para identificar os principais fatores externos que impactam o desempenho da empresa.

Imagem 01 - Ilustração da Matriz Pestal



Fonte: produção própria, 2024

Fatores Políticos (P)

A análise do ambiente político revelou que o Posto Cilindro enfrenta uma série de desafios relacionados à regulamentação do setor de combustíveis. O setor é rigidamente regulado pela Agência Nacional do Petróleo (ANP) e por outros órgãos reguladores, como o Corpo de Bombeiros, Ibama e Sefaz, que impõem regras rigorosas sobre segurança, qualidade do produto e licenciamento ambiental. Essas regulamentações são essenciais para garantir a operação segura e legal do posto, mas também geram custos e exigem processos de conformidade contínuos.

Além disso, a política de preços de combustíveis no Brasil, que é influenciada por fatores internacionais, como o preço do petróleo e a taxa de câmbio, representa uma pressão constante sobre a rentabilidade dos postos de gasolina. Os altos custos variáveis com a aquisição de combustíveis podem impactar diretamente as margens de lucro, especialmente em um mercado altamente competitivo.

Fatores Econômicos (E)

Os fatores econômicos também desempenham um papel significativo na operação do Posto Cilindro. A volatilidade dos preços dos combustíveis é uma preocupação constante, pois eles podem ser alterados com frequência devido às flutuações do câmbio e aos ajustes feitos pela Petrobras, principal fornecedora de combustível no Brasil. Para mitigar o impacto dessa volatilidade, o posto busca manter uma política de preços competitiva, mas também se vê desafiado pela necessidade de adaptar-se rapidamente às mudanças no mercado.

Por outro lado, o crescimento da frota de veículos no Brasil, especialmente na região de Vitória da Conquista, apresenta uma oportunidade para o Posto Cilindro. Com o aumento do número de motoristas e a maior demanda por combustíveis, o posto pode se beneficiar da expansão do mercado local.

Fatores Socioculturais (S)

A análise sociocultural destacou que a opção de funcionamento 24 horas e a oferta de serviços adicionais, como a troca de óleo, atendem à demanda dos consumidores por maior praticidade. A localização estratégica do posto também favorece essa demanda, pois muitos motoristas buscam locais de fácil acesso e com atendimento contínuo.

Outro ponto relevante foi a motivação dos colaboradores, especialmente os frentistas. Durante as observações, notamos que o posto utiliza uma estratégia de *rankings* de vendas e premiação para incentivar a produtividade dos funcionários. Esse tipo de prática contribui para a criação de um ambiente de trabalho mais competitivo e motivado, além de melhorar o atendimento ao cliente. A boa relação entre os funcionários e a gestão é um fator essencial para a manutenção da qualidade no atendimento.

Fatores Tecnológicos (T)

Em relação aos fatores tecnológicos, a empresa se beneficia do uso de um sistema de gestão, o Petros, que auxilia no controle de informações cruciais para a operação do posto. Esse sistema permite o monitoramento eficiente do estoque de combustíveis, vendas, conciliação bancária e controle de fluxo de caixa, proporcionando aos gestores informações atualizadas para tomarem decisões mais precisas.

A tecnologia aplicada ao gerenciamento dos processos operacionais é uma vantagem significativa, pois contribui para a eficiência e a redução de erros humanos. No entanto, há espaço para inovações, como a implementação de soluções mais avançadas em áreas como automação de processos de pagamento e monitoramento remoto de estoques.

Além disso, a infraestrutura tecnológica do posto também está em constante evolução, com investimentos em energia solar, que ajudam a reduzir os custos com eletricidade e contribuem

para uma operação mais sustentável. A adoção de tecnologias verdes pode ser um diferencial competitivo, especialmente considerando o crescente interesse dos consumidores por empresas ambientalmente responsáveis.

Fatores Ambientais (A)

O Posto Cilindro já adota algumas práticas ambientais sustentáveis, como o uso de placas solares para reduzir o consumo de energia elétrica e o cumprimento das exigências de segurança e licenciamento ambiental, como as vistorias regulares do Ibama e da Prefeitura. Essas iniciativas não apenas ajudam a reduzir custos, mas também demonstram um compromisso com a responsabilidade ambiental, um fator que tem ganhado cada vez mais atenção por parte dos consumidores.

No entanto, o impacto ambiental das operações de um posto de gasolina, como o risco de vazamentos de combustível e a gestão de resíduos, continua sendo um desafio. A empresa deve estar atenta a mudanças nas regulamentações ambientais, que podem exigir investimentos adicionais em infraestrutura de segurança e soluções para mitigar os impactos ambientais das suas atividades.

Fatores Legais (L)

No que diz respeito aos fatores legais, o Posto Cilindro deve seguir as normas da ANP sobre a comercialização de combustíveis e lubrificantes, além de garantir a conformidade com a legislação trabalhista. A empresa deve se preocupar em manter a documentação e as licenças atualizadas, o que exige tempo e recursos. A fiscalização regular, por meio de órgãos como o Procon e a Sefaz, é um fator constante de monitoramento, e qualquer não descumprimento pode resultar em multas ou até mesmo na interdição do posto.

Além disso, a legislação trabalhista no Brasil é complexa e exige que as empresas cumpram uma série de obrigações em relação aos direitos dos trabalhadores. No Posto Cilindro, os colaboradores são motivados por bonificações e incentivos, mas a empresa deve garantir que todas as obrigações trabalhistas, como o pagamento correto de salários e benefícios, sejam atendidas para evitar litígios legais

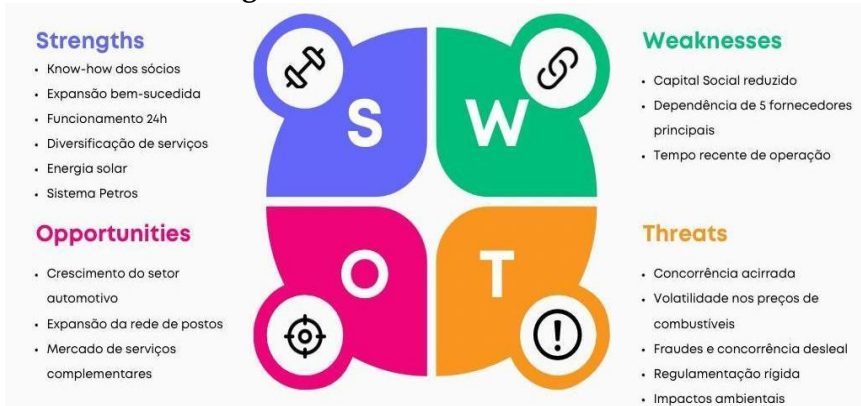
5.2 MATRIZ SWOT

A matriz SWOT, também conhecida como análise SWOT, é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada no planejamento empresarial para identificar e avaliar fatores internos e externos que influenciam o desempenho de uma organização. O termo é um acrônimo em inglês que corresponde a *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

De acordo com Phadermrod, Crowder e Wills (2019), a análise SWOT é "um método eficiente para mapear as variáveis que impactam o ambiente de negócios, facilitando a formulação de estratégias baseadas no diagnóstico dessas variáveis" (p. 119). As forças e fraquezas referem-se a aspectos internos da organização, como recursos, capacidades e limitações. Já as oportunidades e ameaças se concentram nos fatores externos, como tendências de mercado, mudanças econômicas e regulamentações.

Essa abordagem tem sido amplamente adotada por empresas em diferentes setores para maximizar seus pontos fortes, minimizar suas fraquezas, aproveitar oportunidades e mitigar possíveis ameaças, conforme destacado por Gurel e Tat (2017). Em resumo, a matriz SWOT proporciona uma visão abrangente da posição competitiva de uma empresa e auxilia na tomada de decisões estratégicas fundamentadas.

Imagem 02 - Matriz SWOT Resumida



Fonte: produção própria, 2024

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica usada para avaliar os fatores internos e externos que podem impactar o desempenho da empresa. No que diz respeito às forças (*Strengths*), a empresa se destaca pelo *know-how* dos sócios, já que possuem experiência prévia no setor, o que contribui para uma gestão eficiente. Outro ponto de destaque é a expansão bem-sucedida, na qual a empresa iniciou com apenas um posto e, devido aos bons resultados, conseguiu expandir para uma rede.

O funcionamento 24 horas é outro diferencial importante, especialmente na cidade de Vitória da Conquista, onde há poucos postos com esse tipo de operação, o que atrai um maior fluxo de clientes. A diversificação de serviços, como a troca de óleo, também aumenta as fontes de receita, enquanto o uso de energia solar reduz custos operacionais e promove a sustentabilidade. Por fim, a adoção do sistema Petros para a gestão eficiente das contas é vista como mais uma força a favor da empresa.

No entanto, a empresa também possui algumas fraquezas (*Weaknesses*). O capital social reduzido, no valor de R\$ 30.000,00, pode limitar expansões mais significativas ou investimentos em infraestrutura. Além disso, a empresa é dependente de cinco fornecedores principais, o que pode impactar negativamente a capacidade de negociação de preços ou no abastecimento com a

falta de algum fornecedor. Outra fraqueza é o tempo recente de operação, que, apesar dos bons resultados até então, pode representar desafios no médio e longo prazo, devido à necessidade de consolidação no mercado.

Em relação às oportunidades (*Opportunities*), o crescimento do setor automotivo no Brasil representa uma excelente chance de expansão, uma vez que o aumento da frota de veículos tende a aumentar a demanda por combustíveis. Além disso, existe a possibilidade de expansão da rede de postos para outras regiões ou cidades, o que aumentaria a lucratividade da empresa.

Por outro lado, a empresa deve estar atenta às ameaças (*Threats*). O setor de combustíveis no Brasil é marcado por uma concorrência acirrada, com grandes redes dominando o mercado, o que pode dificultar o crescimento da empresa. Além disso, a volatilidade nos preços dos combustíveis devido à variação cambial e ao preço do petróleo pode afetar diretamente a lucratividade.

A presença de fraudes e da concorrência desleal, como a adulteração de combustíveis, é outro fator de risco. A regulamentação rígida imposta pela ANP é constante, e qualquer não conformidade pode resultar em penalidades severas. Por fim, há ainda a pressão por práticas sustentáveis devido aos impactos ambientais, o que exige um constante esforço de adaptação às novas exigências de mercado e legislações.

Em suma, a análise SWOT deste empreendimento demonstra que, embora a empresa tenha pontos fortes importantes e oportunidades de crescimento, deve lidar cuidadosamente com suas fraquezas e ameaças para garantir sua sustentabilidade e sucesso no longo prazo.

Imagem 03 - Matriz SWOT Completa



Fonte: produção própria, 2024

5.3 MATRIZ GUT

A matriz GUT é uma ferramenta amplamente utilizada para priorizar problemas ou situações dentro das organizações, sendo baseada em três critérios fundamentais: gravidade (G), urgência (U) e tendência (T). Cada um desses critérios recebe uma pontuação que varia de 1 a 5, sendo 1 o menor valor e 5 o maior. A pontuação total é obtida pela multiplicação dos valores de cada critério, e a prioridade das questões é determinada pelos problemas com maior pontuação. Como afirmam Lehmann e Batista (2017), a matriz GUT permite uma visão clara das prioridades, ajudando os gestores a tomar decisões mais assertivas diante dos desafios enfrentados pela organização.

Com base nas informações fornecidas sobre o Posto Cilindro, podemos construir uma matriz GUT para priorizar as principais questões ou desafios enfrentados pela empresa, com foco em

aspectos como regulamentação do setor, a gestão de estoque, a qualidade do atendimento, a sustentabilidade, entre outros.

Imagem 04 - Ilustração da Matriz Gut

	GRAVIDADE (g)	URGÊNCIA (u)	TENDÊNCIA (t)	PONTUAÇÃO (gut)
Conformidade com regulamentações e licenciamentos	5	5	4	100
Volatilidade dos preços de combustíveis	5	5	5	125
Manutenção preventiva das instalações e equipamentos	4	3	3	36
Controle de estoques e pedidos de combustíveis	4	4	4	64
Treinamento e capacitação de colaboradores (qualidade do atendimento)	4	4	3	48
Adoção de práticas sustentáveis (Uso de energia solar)	3	3	3	27
Gestão do clima organizacional e motivação dos colaboradores	3	4	4	48
Cumprimento das exigências de segurança no manuseio de combustíveis	5	5	4	100
Concorrência no mercado e diferenciação (serviço 24h)	4	4	4	64

Fonte: produção própria, 2024

5.3.1 Explicação dos Critérios e Prioridades

Conformidade com regulamentações e licenciamento: A conformidade com as regulamentações de segurança, ambientais e legais é altamente grave (pontuação 5), porque qualquer violação pode resultar em multas severas ou até na interdição do posto. A urgência é igualmente elevada (pontuação 5), pois as inspeções podem ocorrer a qualquer momento, e a tendência é que as regulamentações se tornem ainda mais rigorosas, o que

torna a situação mais crítica (pontuação 4). A pontuação total é 100, tornando essa questão uma das mais prioritárias.

Volatilidade dos preços de combustíveis: A flutuação constante nos preços dos combustíveis é um fator de alta gravidade (pontuação 5) para a rentabilidade do posto, já que margens de lucro podem ser drasticamente reduzidas dependendo da variação do preço. A urgência é igualmente elevada (pontuação 5), pois a empresa precisa reagir rapidamente a qualquer aumento ou queda nos preços. A tendência é também muito relevante, já que os preços tendem a continuar voláteis devido à política de preços da Petrobras e fatores internacionais (pontuação 5). Isso coloca essa questão com a maior pontuação total (125), fazendo com que seja uma das maiores prioridades.

Manutenção preventiva das instalações e equipamentos: A manutenção de equipamentos e infraestrutura física do posto, como as bombas de combustível e tanques subterrâneos, é crucial para a segurança operacional e para evitar interrupções no serviço. A gravidade é elevada (pontuação 4), pois falhas podem causar prejuízos, mas a urgência e a tendência não são tão críticas quanto em outras situações (pontuação 3), resultando em uma pontuação total de 36.

Controle de estoque e pedidos de combustíveis: O controle de estoque de combustíveis é fundamental para garantir o abastecimento contínuo e evitar rupturas de estoque, mas a situação não é tão grave quanto a conformidade com as regulamentações. A urgência é alta (pontuação 4), uma vez que as variações no estoque podem afetar diretamente a operação do posto.

A tendência é moderada (pontuação 4), pois com a crescente demanda de combustível, é importante que o controle de estoque seja preciso. A pontuação total é 64.

Treinamento e capacitação de colaboradores: Garantir que os frentistas e outros funcionários estejam bem treinados é essencial para manter a qualidade do atendimento e evitar erros operacionais. A gravidade é considerável (pontuação 4), mas a

urgência e a tendência são moderadas (pontuação 3), resultando em uma pontuação total de 48.

Adoção de práticas sustentáveis: O uso de energia solar e outras práticas sustentáveis ajuda a empresa a se posicionar como ambientalmente responsável, mas essas ações são de menor urgência e gravidade quando comparadas a outras questões operacionais mais imediatas. A pontuação para gravidade, urgência e tendência é 3, resultando em uma pontuação de 27.

Gestão do clima organizacional e motivação dos colaboradores: A motivação da equipe tem grande impacto na produtividade e na qualidade do atendimento, sendo fundamental para manter um ambiente de trabalho saudável. A gravidade é moderada (pontuação 3), mas a urgência e a tendência são mais significativas (pontuação 4), especialmente considerando o sistema de ranking de vendas e bonificações. A pontuação total é 48.

Cumprimento das exigências de segurança no manuseio de combustíveis: A segurança operacional é uma prioridade máxima devido ao risco associado ao manuseio de combustíveis. Qualquer falha pode resultar em acidentes graves, o que torna a gravidade e a urgência altíssimas (pontuação 5). A tendência é que a fiscalização sobre essas práticas continue sendo rigorosa (pontuação 4). Com uma pontuação total de 100, essa questão é igualmente prioritária.

Concorrência no mercado e diferenciação (serviço 24 horas): A competição no setor de combustíveis é forte, e a diferenciação pelo serviço 24 horas é um dos principais pontos fortes do Posto Cilindro. Embora seja importante, a gravidade e a urgência não são tão intensas quanto as questões relacionadas à conformidade regulatória ou segurança. A tendência é moderada (pontuação 4), já que a demanda por esse tipo de serviço tende a crescer. A pontuação total é 64.

5.4 MATRIZ 5W2H

A matriz 5W2H é uma ferramenta prática e amplamente utilizada na gestão de projetos e processos organizacionais, oferecendo uma estrutura simples e eficiente para o planejamento de ações. Baseada em sete perguntas fundamentais - *What* (O que será feito?), *Why* (Por que será feito?), *Where* (Onde será feito?), *When* (Quando será feito?), *Who* (Quem fará?), *How* (Como será feito?) e *How much* (Quanto custará?) -, essa metodologia permite organizar de forma clara todas as etapas necessárias para a execução de um plano. Segundo Campos (2017), "a aplicação do 5W2H proporciona uma visão abrangente e detalhada das ações, promovendo um melhor entendimento entre os envolvidos e garantindo a clareza nos processos". Ao responder a essas perguntas, gestores podem transformar estratégias em ações práticas, assegurando que todos saibam exatamente o que deve ser feito, como e com quais recursos, tornando-se uma ferramenta valiosa para o sucesso de projetos em diversas áreas. No caso do Posto Cilindro, a aplicação dessa metodologia auxilia na compreensão dos passos estratégicos adotados para sua consolidação no mercado de combustíveis e na definição de seus próximos passos de crescimento.

O "*What*" (O que será feito) refere-se à expansão e à consolidação da rede de postos de combustíveis Cone, que inclui o Posto Cilindro. A empresa busca melhorar continuamente a eficiência no fornecimento de combustíveis, mantendo o foco na qualidade do atendimento, na segurança e na sustentabilidade, em consonância com seus valores organizacionais. O "*Why*" (Porque será feito) está relacionado à necessidade de crescimento da empresa, impulsionada pelo conhecimento dos sócios no setor e pelos bons resultados financeiros obtidos desde o início das operações. Além disso, a expansão busca satisfazer as demandas dos clientes, tanto locais quanto turistas, garantindo um serviço seguro e de qualidade.

Em termos de "*Where*" (Onde será feito), a expansão e operação estão concentradas na Bahia, estado onde a Cone possui uma forte presença, com postos estrategicamente localizados. O Posto Cilindro, inaugurado em 2020 e com operações iniciadas em 2022, está inserido nesse contexto, atendendo às necessidades de moradores e viajantes que passam pelas áreas urbanas da região. O "*When*" (Quando será feito) destaca que a história da Cone começou em 2012, e que o Posto Cilindro, mais especificamente, foi constituído em 2020, iniciando suas atividades em 2022. A empresa se encontra em constante desenvolvimento, com melhorias contínuas em suas operações e no atendimento ao cliente, visando para os próximos anos a consolidação e expansão.

Quanto ao "*Who*" (Quem fará), os sócios são os principais responsáveis pela gestão e expansão da rede Cone, contando com uma equipe de 14 colaboradores diretos no Posto Cilindro, incluindo frentistas e supervisores. Além disso, a empresa mantém parcerias com cinco fornecedores principais, que garantem o abastecimento regular de combustíveis.

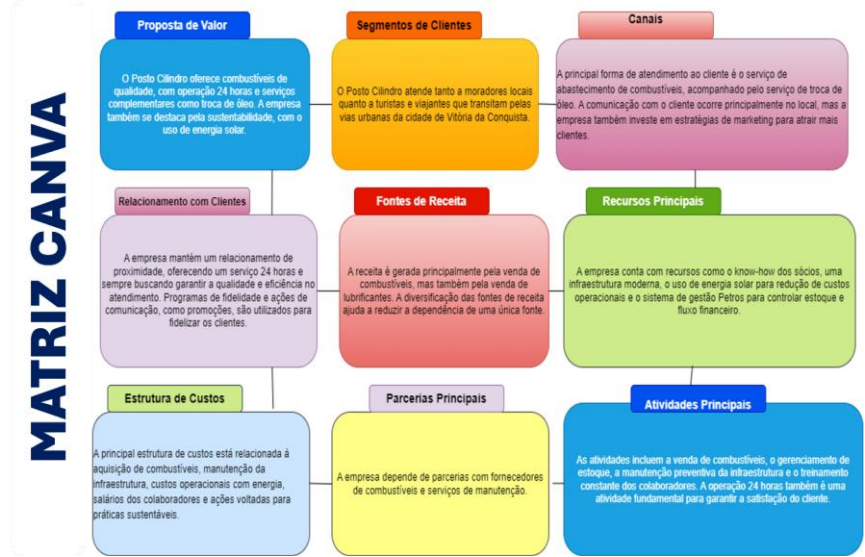
O "*How*" (Como será feito) envolve a estrutura organizacional bem definida, com os sócios traçando metas e supervisionando o desempenho das operações. O sistema de informação Petros é utilizado para o controle de estoques, fluxo financeiro e tomada de decisões operacionais. A infraestrutura moderna do posto, incluindo o uso de energia solar e um programa de fidelidade, reforça o compromisso com a sustentabilidade e o atendimento de excelência.

Por fim, o "*How Much*" (Quanto custará) aponta que a empresa opera com um capital social de R\$ 30.000,00, além de custos contínuos relacionados à aquisição de combustíveis, à manutenção da infraestrutura, aos salários dos colaboradores e aos investimentos em inovação, como as práticas sustentáveis implementadas.

5.5 MATRIZ CANVAS

A matriz Canvas, desenvolvida por Alexander Osterwalder, é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada para mapear e estruturar modelos de negócios de forma simples e eficiente. Dividida em nove blocos principais, ela permite que empreendedores, startups e empresas visualizem aspectos essenciais de suas operações, como proposta de valor, segmento de clientes, canais de distribuição, fontes de receita, recursos, atividades, parcerias e estrutura de custos. Ao oferecer uma visão clara e integrada desses elementos, a matriz Canvas facilita a análise, o planejamento e a inovação de modelos de negócios, tornando-se um recurso valioso para a otimização e a tomada de decisões estratégicas.

Imagem 05 - Ilustração da Matriz Canvas



Fonte: produção própria, 2024

Proposta de Valor: O Posto Cilindro oferece combustíveis de qualidade, com operação 24 horas e serviços complementares

como troca de óleo. A empresa também se destaca pela sustentabilidade, com o uso de energia solar.

Segmentos de Clientes: O Posto Cilindro atende tanto a moradores locais quanto a turistas e viajantes que transitam pelas áreas urbanas da cidade de Vitória da Conquista.

Canais: A principal forma de atendimento ao cliente é o serviço de abastecimento de combustíveis, acompanhado pela venda de lubrificantes e o serviço de troca de óleo. A comunicação com o cliente ocorre principalmente no local, mas a empresa também investe em estratégias de *marketing* para atrair mais clientes.

Relacionamento com Clientes: A empresa mantém um relacionamento de proximidade, oferecendo serviços 24 horas e sempre buscando garantir a qualidade e eficiência no atendimento. Programas de fidelidade e ações de comunicação, como promoções, são utilizados para fidelizar os clientes.

Fontes de Receita: A receita é gerada principalmente pela venda de combustíveis, mas também pela venda de lubrificantes. A diversificação das fontes de receita ajuda a reduzir a dependência de uma única área.

Recursos Principais: A empresa conta com recursos como o *know-how* dos sócios, uma infraestrutura moderna, o uso de energia solar para redução de custos operacionais e o sistema de gestão Petros para controlar estoque e fluxo financeiro.

Atividades Principais: As atividades incluem a venda de combustíveis, o gerenciamento de estoque, a manutenção preventiva da infraestrutura e o treinamento constante dos colaboradores. A operação 24 horas também é uma atividade fundamental para garantir a satisfação do cliente.

Parcerias Principais: A empresa depende de parcerias com fornecedores de combustíveis e serviços de manutenção.

Estrutura de Custos: A principal estrutura de custos está relacionada à aquisição de combustíveis, manutenção da infraestrutura, custos operacionais com energia, salários dos

colaboradores e investimentos em inovação, como práticas sustentáveis.

6 RESUMO DA ANAMNESE

A anamnese do Posto Cilindro, situado em Vitória da Conquista, Bahia, revela uma organização bem estruturada, com operações que demonstram um bom desempenho e forte capacidade de adaptação ao mercado. Durante a análise, foram observados pontos positivos, como a gestão eficiente dos subsistemas, mas também desafios que exigem atenção para garantir a continuidade do sucesso da empresa.

O controle de estoque do Posto Cilindro se destaca pela utilização do sistema de gestão Petros, que facilita a administração do fluxo de combustíveis e outros produtos. Esse sistema permite uma organização mais precisa do estoque, minimizando o risco de desabastecimento. Contudo, a empresa torna-se muito dependente do sistema, o que pode levar à paralisação das operações em caso de queda ou pane no Petros.

Outro aspecto que merece atenção é a dependência de cinco fornecedores principais. Embora esses fornecedores garantam a continuidade do abastecimento, essa concentração representa um risco para a operação do posto, especialmente em casos de falhas no fornecimento ou aumentos inesperados nos preços dos produtos. Portanto, a empresa deve considerar a diversificação de seus fornecedores para reduzir riscos e ampliar o poder de negociação de preços.

A qualidade no atendimento ao cliente é uma das principais forças do Posto Cilindro. A empresa tem se destacado por sua operação 24 horas, atendendo tanto a clientes locais quanto a turistas, o que amplia seu alcance e fidelidade. O treinamento e capacitação da equipe também são prioritários, e a motivação dos colaboradores é mantida por meio de um sistema de bonificação e reconhecimento. Contudo, para manter o bom nível de atendimento, é essencial que a empresa continue investindo na

formação contínua dos seus funcionários e na manutenção de um ambiente de trabalho saudável, o que impacta diretamente na qualidade do serviço oferecido.

O Posto Cilindro adota práticas sustentáveis, como o uso de energia solar para reduzir os custos operacionais e diminuir a emissão de carbono da empresa. Essa iniciativa demonstra um compromisso com a sustentabilidade e com a modernização de suas operações. No entanto, há um potencial para expandir progressivamente práticas ambientais, como a implementação de sistemas de reaproveitamento de água ou o uso de materiais recicláveis nas operações. A empresa pode melhorar sua imagem perante clientes e *stakeholders* ao fortalecer sua estratégia ambiental e buscar novas certificações.

Outro ponto importante observado foi a conformidade com as regulamentações do setor. O Posto Cilindro segue rigorosamente as exigências da ANP, especialmente no que diz respeito à segurança no manuseio de combustíveis, o que minimiza os riscos de acidentes e garante a legalidade das operações. As práticas de segurança são constantemente monitoradas e ajustadas conforme as normas. No entanto, é crucial que a empresa continue atualizada em relação às mudanças nas regulamentações para evitar possíveis sanções e manter a operação dentro dos padrões exigidos pela legislação.

A infraestrutura do Posto Cilindro é adequada e moderna, com instalações que atendem às exigências de segurança e conforto. A empresa realiza manutenções preventivas regularmente, o que tem contribuído para a redução de custos com reparos emergenciais e a melhoria da qualidade do serviço prestado. A utilização de energia solar também é um diferencial competitivo que ajuda a reduzir os custos operacionais, além de demonstrar a preocupação com a sustentabilidade. A manutenção das instalações deve ser continuamente monitorada para garantir que a operação permaneça segura e eficiente.

O Posto Cilindro enfrenta uma concorrência acirrada no setor de combustíveis, especialmente devido à presença de grandes

redes que dominam o mercado. A diferenciação por meio do atendimento 24 horas e a diversificação de serviços, como a venda de lubrificantes e troca de óleo, são estratégias que ajudam a destacar a empresa da concorrência. Embora esses pontos fortes sejam vantajosos, é importante que a empresa continue inovando e buscando novas formas de agregar valor aos seus serviços para se manter competitiva no mercado.

Apesar do bom desempenho, o Posto Cilindro enfrenta desafios relacionados ao seu capital social, que é relativamente baixo (R\$ 30.000,00). Esse valor pode limitar a capacidade da empresa de investir em sua expansão ou em novos projetos. Além disso, a volatilidade dos preços de combustíveis é uma preocupação constante, pois pode impactar diretamente a rentabilidade do posto. A empresa precisa desenvolver estratégias para lidar com essa instabilidade, como o fortalecimento de sua base de clientes, a melhoria contínua da eficiência operacional e a busca por novas fontes de receita.

A anamnese do Posto Cilindro demonstrou que a empresa está bem posicionada no mercado, com uma gestão eficiente, boas práticas ambientais e uma estrutura operacional sólida. No entanto, para garantir a continuidade de seu crescimento e sucesso, é essencial que a empresa atente para a diversificação de fornecedores, a redução da dependência do sistema, o investimento contínuo em capacitação de pessoal, a adaptação às mudanças regulatórias e a manutenção de sua infraestrutura. Além disso, a empresa deve desenvolver estratégias para enfrentar os desafios financeiros e de concorrência, garantindo sua sustentabilidade no longo prazo. A análise das práticas e subsistemas da empresa mostra que, embora existam pontos fortes, também há áreas que exigem atenção e ajustes para maximizar o potencial de crescimento do Posto Cilindro.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Posto Cilindro apresenta um modelo de negócios robusto e eficiente, com uma clara proposta de valor baseada na qualidade do serviço e na sustentabilidade. A empresa, embora jovem, tem demonstrado uma boa adaptação ao mercado e busca constantemente inovar e expandir sua rede de postos.

Apesar dos desafios enfrentados, como volatilidade dos preços dos combustíveis e a alta concorrência no setor, o Posto Cilindro está bem posicionado para se consolidar e crescer ainda mais, aproveitando oportunidades no mercado automotivo e em serviços complementares. O uso de ferramentas estratégicas como a análise SWOT, a matriz GUT e a matriz Canvas tem auxiliado na identificação de pontos fortes, fraquezas e áreas de melhoria, permitindo que a empresa tome decisões mais assertivas.

No entanto, é essencial que a empresa continue a investir em sua infraestrutura, busque diversificar sua base de fornecedores e mantenha o foco na inovação, de modo a garantir sua sustentabilidade e competitividade no longo prazo.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DRUCKER, Peter F. O melhor de Peter Drucker. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- FERREIRA, Luciene Braz; TORRECILHA, Nara; MACHADO, Samara Haddad Simões. A técnica de observação em estudos de administração. In: XXXVI Encontro da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.
- GUREL, E.; TAT, M. SWOT analysis: a theoretical review. **Journal of International Social Research**, v. 10, n. 51, p. 994–1006, 2017.

HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth R. **Administração estratégica: conceitos**. 10. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

MINTZBERG, Henry. **A estrutura das organizações: estrutura e dinâmica de organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1992.

MOSIMANN, Claus Peter; FISCH, Silvio Aparecido. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

PHADERMROD, B.; CROWDER, R. M.; WILLS, G. B. Importance-performance analysis based SWOT analysis. **International Journal of Information Management**, v. 44, p. 119–134, 2019.

Caso 2: Comércio de Móveis

Elipse Móveis: Diagnóstico empresarial em Controladoria na Elipse Moveis LTDA em 2024

Alécia Bacelar Neves¹

Elton Alves Leite²

Jefferson Rocha Amorim³

Paloma Silva Lima Santos⁴

Thainá Cruz Oliveira⁵

RESUMO

A análise empresarial é fundamental para identificar potenciais problemas gerenciais, econômicos e financeiros. Ela possibilita uma visão ampla da organização, ao mesmo tempo em que oferece dados essenciais para a correção de disfunções e o planejamento de estratégias. Em pequenas empresas, principalmente aquelas gerenciadas por uma estrutura familiar, sem níveis hierárquicos definidos, a realização da análise empresarial mostra-se ainda mais relevante, principalmente por apresentar aquilo que não está visível para quem atua no meio. Este trabalho, a partir dos conceitos relacionados à Controladoria, tem por objetivo geral apresentar uma análise focada no

¹ Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) E-mail: alecia.bacelar@gmail.com.

² Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) E-mail: elton.alves.leite@gmail.com.

³ Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) E-mail: jeffersonamorimrocha@hotmail.com

⁴ Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) E-mail: contatopalomaslima@gmail.com.

⁵ Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) E-mail: thainacruz.1707@gmail.com

diagnóstico empresarial realizado na empresa Elipse Móveis, no ano de 2024, localizada no bairro Ibirapuera, na cidade de Vitória da Conquista, estado da Bahia. No estudo, são abordados, além de outros aspectos, o histórico da empresa e um resumo de seus subsistemas. Para alcançar o objetivo proposto, foi realizado um estudo de caso apoiado em pesquisa bibliográfica, com observações e entrevistas semiestruturadas aplicadas aos proprietários e colaboradores para coleta dos dados. O diagnóstico possibilitou à gestão da empresa em questão obter uma compreensão abrangente do panorama atual do negócio. Ademais, foram destacados os pontos fortes a serem explorados, as disfunções que requerem correção e os processos que podem ser aprimorados, visando à otimização dos recursos organizacionais e ao incremento dos resultados.

Palavras-chave: empresa de móveis; controladoria; análise empresarial; subsistemas.

1 INTRODUÇÃO

A gestão estratégica eficaz é fundamental para o sucesso de qualquer organização e, no caso da Elipse Móveis, a aplicação de ferramentas de análise estratégica é essencial para diagnosticar e direcionar melhorias nos processos operacionais. Para entender os desafios enfrentados pela empresa e as oportunidades de melhoria, foram utilizadas ferramentas como o Diagrama de Ishikawa, a matriz GUT e a matriz SWOT, que oferecem uma visão abrangente dos problemas, possibilitando a implementação de ações corretivas mais eficazes.

O Diagrama de Ishikawa, conhecido como "espinha de peixe", foi utilizado para investigar as causas-raiz de problemas como a falta de controle de estoque e os atrasos nas entregas, organizando e categorizando as possíveis causas e proporcionando uma visão estruturada dos processos internos da empresa. Já a matriz GUT foi utilizada para priorizar os

problemas mais críticos da empresa, levando em consideração três fatores essenciais: gravidade, urgência e tendência. Com isso, é possível classificar questões como o atraso nas entregas e a gestão do estoque, que impactam diretamente a operação e a satisfação dos clientes.

Além dessas ferramentas, a matriz SWOT foi fundamental para analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, proporcionando uma visão estratégica de como a empresa pode se posicionar no mercado e como pode usar seus recursos internos de maneira mais eficaz. A análise SWOT permite identificar os pontos fortes da empresa, como a qualidade dos produtos, e as fraquezas, como a falta de processos formalizados. As oportunidades, como a adoção de novas tecnologias, e as ameaças, como a concorrência crescente e a dependência de fornecedores, também foram mapeadas, oferecendo uma visão abrangente do ambiente interno e externo da empresa.

Além das ferramentas de diagnóstico, a análise dos subsistemas institucional, de gestão, social, organizacional (ou formal), de informação e físico-operacional foi essencial para compreender a interdependência entre os diferentes componentes da Elipse Móveis. A avaliação desses subsistemas permitiu identificar áreas que necessitam de ajustes para otimizar o desempenho da organização. Dessa forma, as metodologias aplicadas proporcionaram uma visão detalhada dos desafios da empresa, permitindo a formulação de estratégias mais eficazes para alcançar maior eficiência operacional e mais competitividade no mercado.

2 METODOLOGIA

Este projeto envolve a condução de uma avaliação técnica dentro da organização, com o intuito de identificar problemas que possam impactar os resultados da empresa. Além disso, busca-se contribuir para a redução das disfunções encontradas.

Conforme mencionado por Santos et al. (2020, p. 158), essa fase consiste em um:

Processo de diagnóstico organizacional pode ser entendido como um conjunto de técnicas que caracterizam um procedimento de pesquisa. Este permite que a empresa analise sua situação atual, detecte áreas problemáticas e a partir destas informações, planeje ações futuras de intervenção para melhorias nestas áreas (Santos *et al.*, 2020, p. 158)

Na seleção da empresa em questão, foram considerados critérios pessoais, o horário de funcionamento do local e a disposição dos proprietários em acolher a equipe.

O trabalho foi realizado mediante autorização dos sócios da Elipse Móveis para a coleta e análise dos dados levantados; todavia, desde que o nome da empresa fosse preservado, a equipe poderia divulgar, em sala de aula, as informações obtidas.

Com o intuito de atingir o objetivo estabelecido, e considerando que a presente pesquisa é de abordagem qualitativa, foi conduzido um estudo de caso respaldado por uma pesquisa bibliográfica. A obtenção dos dados essenciais para a construção do diagnóstico foi feita por meio de observações *in loco* e entrevistas semiestruturadas com os proprietários e colaboradores.

Ademais, cumpre salientar que a empresa não disponibilizou demonstrativos financeiros e contábeis.

Foram realizadas duas visitas à Elipse Móveis, nos dias 08 e 16 de novembro de 2024, quando foram feitas observações da estrutura física e do atendimento aos clientes. As visitas tiveram duração de aproximadamente 30 minutos cada, e, nesse período, foram realizadas duas entrevistas, sendo estas direcionadas aos dois proprietários e às duas funcionárias da loja, por meio de formulário preenchido pelos entrevistadores.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

O histórico da empresa reflete uma trajetória marcada pelo empreendedorismo e pela adaptação às demandas do mercado. A ideia de abrir o negócio surgiu com André, que, após trabalhar por oito anos em uma empresa de móveis percebeu afinidade com o ramo e decidiu transformar seu sonho de ter o próprio negócio em realidade. Ele convidou Daniel, um amigo de infância que trabalhava em uma empresa de internet em Catolezinho, distrito de Itambé – BA, para formar uma parceria.

A motivação de André estava ligada ao desejo de empreender, à identificação com o comércio de móveis e à busca por melhorar sua renda. Já Daniel desejava deixar de ser empregado via CLT, melhorar sua situação financeira e alcançar maior independência profissional. Unidos por esses objetivos, decidiram abrir a loja Elipse em 2020, durante o início da pandemia, aproveitando o crescimento das vendas *online*. Inicialmente, começaram como MEIs, utilizando redes sociais (*Instagram, Facebook e WhatsApp*) para divulgar produtos e realizar vendas. A operação consistia em receber os pedidos dos clientes e buscar os produtos nos fornecedores, funcionando sob demanda.

No entanto, com o tempo, perceberam que muitos clientes preferiam ver os produtos presencialmente antes de comprar. Em resposta a essa demanda, abriram uma loja física em 2023 e implementaram um depósito para armazenar o estoque, aumentando a eficiência logística e a confiança dos clientes. Até junho de 2024, a empresa era gerida exclusivamente pelos dois sócios. A partir de julho, suas esposas, que anteriormente trabalhavam em outras empresas, passaram a integrar o negócio, contribuindo com suas habilidades e fortalecendo a equipe.

Essa evolução demonstra a capacidade da empresa de se adaptar às necessidades do mercado, e manter o foco nos

objetivos pessoais e profissionais dos sócios, consolidando-se como uma referência local no comércio de móveis.

4 SUBSISTEMAS

Os subsistemas empresariais são partes que compõem uma organização, sendo responsáveis por diferentes funções essenciais para funcionamento do negócio. Atuam de forma integrada no sistema, em que cada subsistema identifica informações, funções e atividades específicas que contribuem para alcance dos objetivos estratégicos da empresa. Dessa forma, por meio da avaliação de cada setor, é possível realizar um diagnóstico empresarial da organização, sendo este constituído da seguinte forma:

Ilustração 1- Subsistemas Empresariais



Fonte: Elaboração própria (2024)

4.1 SUBSISTEMA INSTITUCIONAL

O subsistema institucional desempenha um papel crucial na definição da identidade da empresa, englobando sua missão, visão e valores. Segundo Guerreiro (1989), o subsistema institucional de uma organização é composto por um conjunto de crenças e valores que permeiam a empresa, sendo moldado principalmente pelas convicções e valores dos proprietários e dos dirigentes. Dessa forma, pode-se afirmar que o subsistema

institucional está intimamente ligado à cultura organizacional, por exemplo.

A cultura organizacional é compreendida como a identidade da empresa, refletindo suas características e diferenciando-a de outras entidades. Segundo Chiavenato (2010), essa cultura pode ser explicada por meio da metáfora do *iceberg*, que divide os elementos culturais em duas partes: a visível e a oculta, disposta na ilustração 2.



Fonte: Elaboração própria (2024) baseado em Chiavenato (2010)

A parte visível, conforme a ilustração 2, corresponde aos aspectos mais superficiais e facilmente observáveis, como hinos, símbolos, linguagem e práticas organizacionais. Esses elementos são comparáveis à ponta do *iceberg*, que fica acima da superfície e é perceptível para todos.

Já a parte oculta, que se encontra submersa, representa os valores, crenças e pressupostos básicos que guiam o

comportamento das pessoas na organização. Esses elementos são mais profundos, muitas vezes inconscientes e difíceis de modificar, mas exercem uma influência poderosa sobre as ações e decisões dentro da empresa.

Quanto mais profundamente se adentra na análise da cultura organizacional, maior é a complexidade e o desafio de compreensão e mudança, pois os pressupostos básicos estão enraizados no cotidiano e na história da organização. Essa estrutura, conforme Chiavenato (2010), destaca que a parte oculta é a maior e mais significativa, pois sustenta tudo o que é visível.

Portanto, para compreender plenamente a cultura organizacional, é essencial analisar não apenas os aspectos superficiais, mas também explorar os valores e crenças subjacentes que orientam a empresa em suas práticas e estratégias.

Em síntese, o subsistema institucional está intimamente ligado aos demais subsistemas e ao ambiente externo, sendo o rosto da organização e influenciando tanto o clima quanto a cultura organizacional. Ele orienta as interações com os *stakeholders* e define diretrizes estratégicas, alinhando a empresa internamente e posicionando-a no mercado. Além disso, a cultura, seja conservadora ou adaptativa, molda os objetivos de longo prazo, destacando a importância desse subsistema para o sucesso e a sustentabilidade do negócio.

4.1.1 Subsistema Institucional na Elipse Móveis

O subsistema institucional da Elipse Móveis reflete os valores e a identidade da organização, sendo essencial para seu funcionamento e posicionamento. Fundamentado nos princípios de respeito, ética e qualidade no atendimento, esse subsistema norteia as práticas e as interações da empresa com clientes e *stakeholders*.

A empresa, gerida de forma colaborativa pelos sócios André e Daniel, com o apoio de suas esposas, possui uma estrutura

organizacional informal. Essa proximidade na gestão favorece decisões rápidas e um atendimento diferenciado, mas a ausência de processos formalizados e de um organograma oficial limita a consistência das operações à medida que o negócio cresce.

A cultura organizacional da Elipse Móveis, embora não formalizada, é claramente perceptível nos valores transmitidos, no atendimento ao cliente e na adaptação aos desafios do mercado, como a transição do ambiente Elipse para uma loja física. Esses elementos refletem uma cultura adaptativa, que sustenta o crescimento e se posiciona como um diferencial competitivo.

Assim, o subsistema institucional está no centro da identidade organizacional, orientando as decisões estratégicas e fortalecendo o vínculo com os clientes, mas demanda maior formalização e clareza em seus propósitos, para sustentar o plano de expansão e garantir a sustentabilidade do negócio no longo prazo.

4.2 SUBSISTEMA ORGANIZACIONAL OU FORMAL

O subsistema organizacional é responsável pela estrutura e pelos processos internos que regulam as interações entre as diferentes áreas da empresa. Além disso, cabe ressaltar sua responsabilidade em definir a hierarquia, os papéis e as responsabilidades dos colaboradores, criando um sistema claro de autoridade e comunicação. Nesse mesmo sentido, Mosimann e Fisch (2004) corroboram, informando que esse subsistema apresenta o nível de delegação de autoridade e a atribuição de responsabilidades, entre outros aspectos, visando garantir, principalmente, que todas as atividades da empresa sejam realizadas. Dessa forma, percebe-se que ele será responsável por garantir a organização, assim como o próprio nome indica, das operações que circulam na empresa.

Ademais, cabe salientar que referido subsistema é composto por organogramas, fluxogramas, manuais de procedimentos e

políticas organizacionais, que acarretam na ordenação de fatores da empresa. Desse modo, ao manter o subsistema definido, evita-se a sobreposição de funções, responsabilidades pouco claras, alocação inadequada de pessoas e, conseqüentemente, conflitos que comprometam o desempenho das atividades empresariais.

A estrutura da empresa é simples e funcional, dividida principalmente em dois setores principais: atendimento e estoque. Essa configuração demonstra uma organização enxuta, com foco em funções essenciais para o funcionamento do negócio. Tendo isso em vista, pode-se pensar que, do ponto de vista empresarial, uma estrutura simples permite maior flexibilidade e agilidade na tomada de decisões, além de facilitar o alinhamento entre os colaboradores do negócio. Dessa forma, é importante destacar que, para empresas menores, essa forma de organização funciona bem, uma vez que, ao centralizar a ordenação em setores principais, evita-se complexidades desnecessárias, o que se enquadra no caso da empresa em pauta.

No que tange ao departamento de contabilidade, essencial para as finanças e conformidade fiscal, no caso da Elipse Móveis, este serviço é terceirizado. Tendo em vista que essa escolha pode indicar uma estratégia para reduzir custos operacionais e concentrar esforços nas atividades centrais da empresa supracitadas. Além disso, garante que a área financeira seja gerida por especialistas, reduzindo riscos de erros fiscais e aumentando a eficiência no cumprimento das obrigações legais, o que se torna o objetivo das empresas que desejam segurança quanto à sua regularização. Ademais, cumpre informar que a comunicação com a contabilidade é predominantemente Elipse, realizada via *WhatsApp*, com interações presenciais quando necessário.

A gestão é liderada pelos sócios André e Daniel, que, junto com suas esposas, gerenciam e supervisionam as vendas, garantindo decisões estratégicas no dia a dia. Quanto à forma de liderança, o modelo adotado pelos próprios sócios reflete uma

gestão *hands-on*⁶, onde os proprietários estão diretamente envolvidos nas operações e decisões estratégicas.

A empresa apresenta uma organização onde as responsabilidades são claramente distribuídas entre os colaboradores. Essa clareza é essencial para evitar sobreposições de funções e garantir que cada membro da equipe saiba exatamente quais são suas atribuições. Isso favorece um ambiente de trabalho mais organizado e eficiente, contribuindo para o alcance dos objetivos do negócio.

Apesar de as responsabilidades estarem bem definidas, os processos e políticas da empresa não estão documentados. Isso pode levar a inconsistências na execução das tarefas e a dificuldades em treinar novos colaboradores. A ausência de documentação formal pode comprometer a padronização das atividades e reduzir a eficiência organizacional ao longo do tempo.

A empresa possui três departamentos principais: vendas, administrativo/financeiro e logística. Essa estrutura reflete a organização típica de pequenas empresas, que geralmente distribuem as funções básicas necessárias para operar de forma eficiente. Cada departamento desempenha papel importante para o sucesso geral do negócio, com foco em atender tanto às necessidades internas quanto às dos clientes.

As responsabilidades são distribuídas de forma prática entre os departamentos. As vendedoras cuidam do atendimento ao cliente e da movimentação das redes sociais, garantindo um bom relacionamento com os consumidores e promovendo a empresa *online*. Um dos sócios assume as entregas e cria conteúdos para divulgar os produtos, fortalecendo a presença digital e operacional da empresa. O outro sócio gerencia o contato com fornecedores, garantindo a reposição de estoque e a negociação de

⁶ estilo de administração em que os gestores estão diretamente envolvidos nas operações diárias da empresa, participando ativamente das decisões e atividades, em vez de atuar apenas de forma estratégica ou distante.

compras. Essa divisão evidencia um modelo funcional e adaptado às demandas do mercado.

4.3 SUBSISTEMA DE GESTÃO

O subsistema de gestão caracteriza-se pela definição do planejamento, execução e controle em uma organização. Assim como afirma Padoveze (2009, p. 18), o subsistema de gestão “é onde as decisões são tomadas. Este subsistema só pode ser especificado após a definição maior do modelo de gestão. Nele se encontram o processo de gestão e as atividades de planejamento, execução e controle.”

Em se tratando da empresa Elipse Móveis, há um planejamento básico para vendas e compras. Os sócios estabelecem uma meta de vendas mensal, utilizam estratégias de marketing para alcançá-la e fazem o controle por meio de um sistema. Para as compras, estabelecem também uma meta, observando os níveis de estoque e os produtos que mais saem.

Havendo a necessidade de reavaliar as metas estabelecidas, os sócios relataram que buscam entender os motivos internos e externos, como, por exemplo, a quantidade de dias no mês em que conseguem manter a loja aberta. Após isso, são pensadas novas estratégias, de forma empírica, para que a meta seja alcançada.

O planejamento da gestão é realizado pelos dois sócios. Quando há concordância entre ambos, a decisão é executada. Mesmo que a empresa, ao surgir, não tenha sido fruto de um planejamento formal, a execução das atividades é baseada nas experiências profissionais dos sócios. Até o momento, não há pretensão de aperfeiçoamento dos conhecimentos ou de especialização no segmento em que atuam.

4.4 SUBSISTEMA DE INFORMAÇÃO

O subsistema de informação de uma empresa está relacionado às ferramentas e métodos utilizados para coletar,

processar, armazenar e disseminar informações, essenciais para a tomada de decisão e o gerenciamento das operações (Arantes, 1994). Na empresa de móveis analisada, o uso do Sistema Integrado Comercial (SIC) para auxílio na emissão de notas fiscais e controle de estoque, aliado à utilização do Instagram como ferramenta de marketing, demonstra uma abertura para a tecnologia como meio de facilitar os processos e ampliar a visibilidade do negócio.

Contudo, a empresa reconhece que os processos ainda não estão formalmente documentados, e que o desempenho das operações não é monitorado por métricas específicas. Essa lacuna limita a análise estratégica e o acompanhamento do crescimento, tornando essa uma área com potencial para melhorias significativas.

Cientes dessa necessidade, os gestores pretendem melhorar o subsistema de informação, buscando aprimorar a formalização dos processos e implementar indicadores de desempenho. Essas ações têm o objetivo de fortalecer o gerenciamento das operações e possibilitar uma visão mais estratégica do negócio. Investir nessas melhorias poderá proporcionar maior controle, mais eficiência e alinhamento com as metas organizacionais, contribuindo para o crescimento sustentável da empresa.

4.5 SUBSISTEMA FÍSICO OPERACIONAL

Ao tratar do subsistema físico-operacional, faz-se referência aos equipamentos e instalações da empresa. Conforme Guerreiro (1992 *apud* Padoveze, 2009, p. 19), “o subsistema físico corresponde ao ‘hardware’ do sistema empresa.”

A estrutura físico-operacional da empresa Elipse Móveis atua em um espaço alugado, onde funciona a loja, localizada em uma avenida de grande movimento no bairro São Judas, em Vitória da Conquista – BA. Há um fluxo moderado de veículos, além da avenida ser corredor de ônibus coletivo, o que traz maior visibilidade para o estabelecimento. O espaço é amplo e conta

com um estacionamento com duas vagas destinadas aos clientes. No ambiente interno da loja, há um banheiro e um depósito.

O *layout* do estabelecimento não é bem definido; a fim de aproveitar todo o espaço possível, os proprietários optaram por organizar a disposição dos mostruários de forma que comprometeu a funcionalidade. A exposição dos produtos não está segmentada por categoria ou tipo, e há poucos espaços para circulação, dificultando assim a locomoção no interior do local.

Para a área de trabalho das atendentes, há uma mesa com apoio para *notebook* e impressora. Também há cadeiras para auxiliar no atendimento aos clientes, uma televisão que exibe constantemente anúncios dos produtos vendidos e um frigobar. O estoque está localizado em um depósito afastado da loja. A empresa conta com um carro para auxiliar nas entregas e na locomoção dos produtos entre o depósito e a loja.

4.6 SUBSISTEMA SOCIAL

O subsistema social de uma empresa abrange as interações humanas, a cultura organizacional e as práticas que promovem engajamento, colaboração e motivação (Guerreiro, 1989). No caso desta empresa de móveis de pequeno porte, composta por dois sócios e duas vendedoras, observa-se que, embora existam aspectos positivos, também há oportunidades de melhoria.

A empresa não investe no desenvolvimento profissional de suas funcionárias, o que pode representar uma limitação para o crescimento das competências da equipe. Essa ausência de iniciativas de capacitação pode estar relacionada ao porte da empresa e à falta de políticas estruturadas. Contudo, investir em treinamentos e qualificação pode trazer benefícios tanto para os colaboradores quanto para os resultados do negócio.

Por outro lado, a empresa mantém um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo, o que contribui para a coesão da equipe e a harmonia no dia a dia. Essa característica, aliada ao fato de o

ambiente ser descrito como tranquilo, reflete uma cultura interna saudável e propícia ao bem-estar dos colaboradores.

Outro ponto positivo é a realização de pesquisas de satisfação com as funcionárias, indicando que a empresa valoriza o feedback da equipe e se preocupa em compreender suas perspectivas. Essa prática é fundamental para identificar áreas que precisam ser ajustadas e reforçar iniciativas bem-sucedidas. Além disso, a organização incentiva a participação dos colaboradores nas decisões, demonstrando uma gestão mais horizontal e inclusiva, o que pode aumentar o senso de pertencimento e a motivação.

5 INSTRUMENTOS DE CONTROLE

5.1 MATRIZ SWOT

A análise SWOT, de acordo com Maximiano (2008), é um método que permite às empresas compreenderem melhor o seu ambiente de negócios. Ao identificar e analisar os fatores internos (pontos fortes e fracos) e os fatores externos (oportunidades e ameaças) que influenciam suas atividades, as empresas podem comparar essas informações com seus objetivos estratégicos.

Nessa ótica, trata-se de uma ferramenta cuja principal função é fornecer uma visão clara do contexto em que a organização opera, permitindo decisões mais embasadas e eficazes.

5.1.1 Forças e fraquezas

No que se refere aos fatores internos, a Elipse Móveis possui como principais diferenciais a agilidade na entrega e o custo-benefício de seus produtos, características que a destacam em um mercado competitivo. Esses atributos são reforçados pela estrutura bem definida, na qual as responsabilidades são claramente estabelecidas. Esse aspecto, aliado ao ambiente de trabalho tranquilo e colaborativo, contribui para o bom

desempenho dos integrantes, criando uma cultura organizacional positiva.

Embora tenha suas limitações por ser um sistema gratuito, o SIC facilita a gestão de vendas, o que proporciona uma otimização dos processos. Adicionalmente, a realização de avaliações periódicas de desempenho e a definição de metas mensais promovem uma gestão orientada a resultados.

Por outro lado, a empresa enfrenta desafios internos que precisam ser superados. Um dos principais pontos fracos é a dificuldade de acesso a linhas de crédito junto a bancos, o que limita investimentos e a expansão do negócio. Ademais, é a negociação com fornecedores para obter preços mais competitivos, que tem sido um obstáculo, impactando diretamente as margens de lucro. Outro ponto importante é a ausência de práticas documentadas e formalizadas para os processos internos, o que pode dificultar a padronização e o crescimento sustentável da operação.

5.1.2 Oportunidades e Ameaças

No âmbito dos fatores externos, vale destacar que o mercado oferece diversas oportunidades para a Elipse Móveis explorar. A diversificação do portfólio de produtos, já iniciada pela empresa, abre portas para atender a um público mais amplo e aumentar a receita. O crescente uso de redes sociais e a produção de conteúdos por um dos sócios são oportunidades para fortalecer a presença digital da marca e alcançar novos clientes. Além disso, a empresa pode buscar parcerias com novos fornecedores, ampliando a competitividade no mercado.

No entanto, a empresa precisa estar atenta às ameaças externas que podem impactar o negócio. A concorrência no setor de móveis é intensa, com grandes redes oferecendo uma variedade de produtos e condições comerciais atraentes para os clientes. Além disso, a instabilidade econômica e as mudanças nas políticas tributárias podem afetar tanto a demanda por móveis quanto os

custos operacionais da empresa. A dependência dos fornecedores atuais, somada à dificuldade em negociar preços melhores, representa um risco à sustentabilidade do negócio. Por fim, a empresa precisa monitorar o comportamento do consumidor e as tendências de mercado para se antecipar a mudanças que possam comprometer a relevância de seus produtos.

A análise da matriz SWOT da empresa Elipse Móveis é apresentada a seguir, conforme ilustrado na Ilustração 3:

Ilustração 3- Matriz Swot da Elipse Móveis



Fonte: Elaboração própria (2024)

5.2 ANÁLISE PESTAL

A análise PESTAL, segundo Peng e Nunes (2007; *apud* Tempesta, 2020), pode ser aplicada de duas formas: para avaliar a posição de uma organização ou setor dentro de um ambiente de negócios específico e para analisar a viabilidade de soluções de gestão em contextos empresariais mais amplos. Dessa maneira, a ferramenta permite compreender como fatores externos influenciam empresas e setores, proporcionando informações valiosas para uma gestão mais eficaz. A PESTAL, portanto, se

destaca como um recurso importante para apoiar decisões estratégicas baseadas na análise do macroambiente.

Trata-se de uma ferramenta estratégica que analisa seis categorias de variáveis externas que afetam as empresas: Político, Econômico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico e Legal. Ela oferece uma visão ampla do ambiente em que a organização está inserida.

O componente político examina influências governamentais, como políticas públicas e regulamentações, que podem impactar diretamente os negócios. O econômico abrange fatores como crescimento econômico, inflação e desemprego, que influenciam a demanda e a rentabilidade das empresas. O sociocultural foca nas tendências sociais e culturais, capazes de gerar novas oportunidades ou ameaças. O tecnológico observa as inovações que afetam a produção e a eficiência. O ecológico trata de questões ambientais e da sustentabilidade, aspectos cada vez mais presentes nas decisões empresariais. Por fim, o legal aborda leis e regulamentações que as empresas devem seguir, com o objetivo de evitar penalidades e danos à reputação.

5.2.1 Análise PESTAL na Elipse Móveis

A aplicação dessa ferramenta estratégica possibilita avaliar os fatores externos que influenciam o funcionamento da empresa, considerando aspectos políticos, econômicos, socioculturais, tecnológicos, ecológicos e legais. A partir dessa análise, será possível identificar as oportunidades e ameaças presentes no macroambiente, fornecendo informações valiosas para auxiliar nas decisões estratégicas e na adaptação da empresa às mudanças externas.

No componente político, considerando o porte da empresa Elipse Móveis, é importante observar as políticas públicas e as iniciativas governamentais que oferecem suporte a micro-empresas. Nesse contexto, destaca-se o Banco do Nordeste (BNB), que, por ser uma instituição vinculada ao governo, oferece

programas de financiamento como o Crediamigo, voltados para o fomento e crescimento de pequenos negócios. Esses programas representam uma oportunidade estratégica para a Elipse Móveis, proporcionando acesso a crédito com condições mais vantajosas.

Outro aspecto relevante é que os juros cobrados pelo BNB são significativamente mais baixos do que os praticados pelos bancos tradicionais, o que pode ser um diferencial importante para a empresa. Muitas vezes, pequenas empresas não têm conhecimento dessas opções e acabam pagando juros mais altos em instituições financeiras convencionais, o que reforça a importância de compreender o ambiente externo e as políticas públicas disponíveis.

No componente econômico, a Elipse Móveis precisa ter uma visão abrangente dos fatores externos que impactam suas operações e seu crescimento. A taxa SELIC, por exemplo, exerce forte influência sobre as taxas de juros bancárias, e uma previsão de longo prazo dessa taxa pode afetar diretamente o planejamento financeiro e a estratégia de expansão da empresa. Como os juros de empréstimos e financiamentos estão atrelados à SELIC, a variação dessa taxa pode alterar o custo do crédito, tanto para a empresa quanto para os consumidores.

Adicionalmente, a inflação, que impacta diretamente os preços dos fornecedores e das matérias-primas, deve ser monitorada para entender como ela pode afetar os custos de produção e os valores dos produtos. A empresa também precisa considerar como as condições de pagamento influenciam suas vendas; por exemplo, ao oferecer parcelamento a longo prazo para seus clientes, com juros, provavelmente recebe o valor à vista, mas o custo dessa operação está vinculado a fatores econômicos externos, como as taxas de juros do mercado. Portanto, compreender todos esses aspectos econômicos permitirá que os sócios tomem decisões mais acertadas, garantindo a sustentabilidade e o crescimento da empresa em um cenário econômico dinâmico.

No componente sociocultural, a Elipse Móveis deve estar atenta às mudanças nos comportamentos e preferências dos consumidores. A busca por móveis mais sustentáveis, com design inovador e adequados ao estilo de vida moderno, por exemplo, pode ser uma tendência crescente que impacta diretamente as vendas. Do mesmo modo, a demografia local - como a composição das famílias e a faixa etária predominante - influencia a demanda por determinados tipos de produtos, sejam eles mais modernos ou tradicionais. Logo, é importante observar essas informações demográficas, que podem ser acompanhadas por meio dos dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

No componente tecnológico, diversas áreas podem ser analisadas, como inovações na produção, automação de processos e estratégias de marketing digital. Contudo, neste caso, a análise se concentrará na presença digital da Elipse Móveis, especialmente no uso do Instagram como principal ferramenta de marketing.

Atualmente, a empresa contrata um social media para gerenciar suas campanhas nesse canal, mas essa estratégia pode estar limitando seu alcance. Ao focar apenas no Instagram, a empresa pode deixar de captar clientes potenciais presentes em outras plataformas, como o Facebook e o Google Ads. Uma abordagem mais abrangente, sem aumentar os custos, pode ser viável, uma vez que Facebook e Instagram utilizam as mesmas ferramentas de gestão e permitem controlar os gastos de maneira segmentada.

Aplicando a teoria de Pareto (80/20), que sugere que 20% dos clientes geram 80% do faturamento, é possível identificar o "Cliente A" - o que mais contribui para as vendas - que pode estar justamente no *Facebook* ou no *Google*. A princípio, seria interessante aplicar o marketing igualmente nos três canais, monitorando o engajamento de cada um ao longo do mês. Ao final do período, os custos de publicidade poderiam ser redistribuídos proporcionalmente, com base no retorno obtido em cada rede.

Além disso, torna-se fundamental acompanhar as estatísticas no Gerenciador de Anúncios da Meta, que oferece uma ampla variedade de dados que o social media terceirizado pode não estar utilizando plenamente, garantindo assim uma visão mais detalhada e estratégica das campanhas.

Portanto, pode-se concluir que o componente tecnológico é extenso e evolui com extrema rapidez, tornando-se um desafio acompanhar todas as transformações. Para os pesquisadores deste trabalho, essa variável é considerada uma das mais importantes, pois uma nova tecnologia que surge no mercado pode ser utilizada estrategicamente pela empresa. Embora a evolução tecnológica seja externa e fora do controle da organização, entender seus processos e acompanhar essas mudanças pode proporcionar vantagens significativas, ajudando a empresa a se adaptar e a aproveitar oportunidades que surjam ao longo do caminho.

No componente ambiental, a Elipse Móveis deve considerar as crescentes demandas por práticas empresariais sustentáveis e os impactos ambientais de suas operações. A preferência por móveis fabricados com madeira certificada e o uso de embalagens ecológicas, por exemplo, são tendências que podem atrair consumidores preocupados com a preservação do meio ambiente.

A empresa também pode adotar um programa inovador de coleta de móveis antigos. Na compra de um novo produto, a mesma poderia oferecer ao cliente a opção de recolher o móvel usado para descarte responsável ou reaproveitamento. Essa iniciativa não só contribui para a redução de resíduos, mas também reforça o compromisso ambiental da empresa e pode gerar maior fidelização dos clientes.

Quadro 1 - Análise Pestal da Elipse Móveis

POLÍTICO	Políticas públicas e programas de financiamento, como o Crediamigo do BNB, oferecem suporte estratégico.
ECONÔMICO	Taxa SELIC e inflação impactam diretamente custos e planejamento financeiro.
SOCIAL	Tendência por móveis sustentáveis e design inovador influencia as preferências dos consumidores.

TECNOLÓGICO	Presença digital forte no Instagram; diversificação para <i>Facebook</i> e Google Ads pode ampliar o alcance.
AMBIENTAL	Uso de madeira certificada e embalagens ecológicas como diferencial sustentável.
LEGAL	A conformidade com o Código de Defesa do Consumidor garante confiança e evita conflitos.

Fonte: Elaboração própria (2024)

Por fim, no componente legal, a empresa deve estar atenta às regulamentações estabelecidas pelo Código de Defesa do Consumidor (CDC), garantindo que suas práticas estejam em conformidade com os direitos dos clientes. Aspectos como política de trocas e devoluções, cumprimento de prazos de entrega e a clareza nas informações sobre os produtos vendidos são fundamentais para evitar conflitos e promover uma relação de confiança com os consumidores. Ressalte-se ainda que a legislação exige a disponibilidade de um exemplar do Código de Defesa do Consumidor em local visível e acessível aos clientes.

Por fim, representando graficamente os dados supracitados, o resumo da Análise PESTAL pode ser visualizado por meio do Quadro 1.

Com a aplicação da análise PESTAL, a Elipse Móveis poderá compreender melhor os fatores externos que influenciam diretamente o seu desempenho e identificar as principais oportunidades e ameaças do ambiente macroeconômico. Essa abordagem fornece uma visão estratégica que possibilita o alinhamento das operações da empresa com as demandas do mercado e as mudanças do cenário externo, promovendo maior competitividade e sustentabilidade. Ao integrar os aspectos políticos, econômicos, socioculturais, tecnológicos, ambientais e legais em seu planejamento estratégico, a empresa estará mais preparada para tomar decisões fundamentadas, adaptar-se às transformações e explorar vantagens que impulsionem seu crescimento e consolidação no mercado.

5.3 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

O diagrama de Ishikawa, também conhecido como espinha de peixe ou diagrama de causa e efeito, é uma ferramenta da qualidade que auxilia na identificação e organização das possíveis causas de um problema, permitindo uma análise sistemática e direcionada das relações entre causas e efeitos.

Conforme António, Teixeira e Rosa (2016), essa ferramenta não identifica diretamente a causa exata, mas organiza as possíveis causas em categorias, facilitando a visualização e o foco no processo investigativo. É particularmente útil para identificar relações entre causas, organizar subcausas e classificar os fatores que contribuem para falhas ou defeitos. Ademais, é amplamente aplicada em análises voltadas à melhoria contínua, priorizando a identificação de problemas e soluções com base em critérios bem estabelecidos.

Dessa forma, pode-se concluir que o diagrama de Ishikawa é uma metodologia estratégica para diagnosticar problemas complexos, oferecendo uma visão estruturada das possíveis causas. Com base nas informações coletadas, ele facilita a priorização de ações corretivas, promovendo maior eficiência e eficácia no processo de resolução de problemas dentro das organizações.

5.3.1 Diagrama de Ishikawa na Elipse Móveis

No contexto da organização analisada, o objeto de estudo escolhido para o Diagrama de Ishikawa foi a ausência de controle eficiente do estoque, um problema que pode impactar diretamente a eficiência operacional e a capacidade do negócio de atender às demandas dos clientes de forma consistente. Esse tema foi selecionado por sua relevância estratégica, pois o controle adequado do inventário é essencial para evitar perdas financeiras, rupturas de produtos e excesso de itens armazenados, fatores que comprometem a lucratividade e a organização interna.

A falta de controle de estoque pode ser atribuída a diversos fatores relacionados ao perfil de gestão, aos processos internos e aos aspectos culturais da empresa. Um dos principais pontos observados é a gestão centralizada. Os sócios apresentam um perfil de liderança resistente a mudanças, o que limita a adoção de novas práticas e tecnologias que poderiam otimizar essa área. Além disso, há uma dependência de um sistema informal baseado na memória dos gestores, que frequentemente adotam a postura de que "sabem tudo de cabeça" e confiam em anotações mentais para administrar o estoque. Essa abordagem, embora comum em microempresas, torna-se inadequada à medida que o empreendimento cresce, aumentando os riscos de falhas e de uma administração inconsistente, incapaz de acompanhar as demandas de um mercado em expansão.

Outro fator relevante é a ausência de processos estruturados. Não existem políticas ou procedimentos formalizados para o registro e o monitoramento do estoque, o que eleva a probabilidade de erros e dificulta a organização dos itens. Essa lacuna reflete, em parte, a natureza familiar e informal da administração, típica de empresas de pequeno porte, nas quais questões operacionais frequentemente são deixadas em segundo plano.

Adicionalmente, o uso limitado da tecnologia agrava a situação. Apesar de a empresa utilizar ferramentas digitais para marketing e vendas, ainda não houve investimento em sistemas específicos voltados à gestão de estoques, como softwares especializados. Essa lacuna tecnológica compromete a eficiência e dificulta o monitoramento em tempo real, essencial para evitar perdas e rupturas.

A deficiência no controle também decorre da priorização de outras áreas, como atendimento ao cliente e expansão de mercado. Enquanto os esforços se concentram nesses setores, o controle de estoque, que é uma atividade crucial para a sustentabilidade do negócio, acaba sendo negligenciado.

Outro ponto a ser destacado é o desconhecimento de boas práticas de gestão de estoques. A falta de capacitação dos gestores

e da equipe operacional resulta em procedimentos inadequados e na ausência de uma visão estratégica sobre o impacto do inventário nos resultados financeiros e operacionais.

Por fim, a cultura organizacional informal é fator transversal que influencia todos os demais. Essa característica dificulta a implementação de ferramentas e processos mais estruturados, gerando resistência a mudanças que exigem maior organização e disciplina.

A elaboração do Diagrama de Ishikawa para analisar a deficiência no controle de estoques permitiu identificar que as causas estão profundamente enraizadas na estrutura administrativa e na cultura interna da organização. A centralização da gestão, a inexistência de processos formalizados e a subutilização da tecnologia são os principais elementos que contribuem para o problema. A análise reforça a necessidade de uma abordagem mais estruturada, com investimentos em capacitação, tecnologia e formalização de processos, para que o negócio possa superar esse desafio e garantir uma operação mais eficiente e sustentável no longo prazo.

5.4 MATRIZ GUT

A utilização da matriz GUT desempenha papel fundamental na gestão empresarial, especialmente no que diz respeito à priorização de problemas e à tomada de decisões de maneira estruturada. Esse mecanismo é amplamente utilizado pelas organizações para definir quais questões devem ser enfrentadas com maior urgência e para analisar a ordem de execução de determinadas atividades (Periard, 2011). Esse conceito reforça a importância da GUT em estabelecer hierarquia clara de ações, auxiliando gestores a evitar o desperdício de recursos com problemas de menor impacto.

Além disso, a matriz GUT vai além da simples organização de problemas, abrangendo diversas funções gerenciais. Sua aplicação estende-se a diferentes contextos, como solução de

conflitos, formulação de estratégias, desenvolvimento de projetos e processos decisórios. Assim, a ferramenta se consolida como uma aliada estratégica para empresas que buscam direcionar seus esforços de maneira mais eficaz.

Um dos grandes diferenciais dessa metodologia é a capacidade de transformar questões qualitativas em dados quantitativos, o que permite ao gestor avaliar os problemas de forma mais objetiva. Com isso, torna-se possível estabelecer prioridades para ações corretivas e preventivas (Periard, 2011). Dessa forma, a matriz GUT não apenas estrutura os problemas, mas também promove uma visão orientada para resultados - aspecto essencial para organizações que almejam maior eficiência operacional.

5.4.1 Matriz GUT na Elipse Móveis

A análise da Matriz GUT da empresa Elipse Móveis permitiu identificar e priorizar os principais problemas que impactam suas operações. A seguir, esses dados são apresentados no Quadro 2:

Quadro 2- Análise da Matriz GUT da Elipse Móveis

Problema Elipse Móveis	Gravidade	Urgência	Tendência	GUT
Atraso na entrega de móveis para os clientes	5	5	4	100
Falta de Controle de Estoque	4	4	4	64
Produto entregue com defeito	3	3	4	36
Dificuldade para realizar trocas ou devoluções (com Fornecedor)	4	3	3	36
Falha na divulgação de promoções nas redes sociais	3	2	3	18
Falta de feedback dos clientes para melhorias	1	2	3	6

Fonte: Elaboração própria (2024)

O atraso na entrega dos móveis foi classificado como o problema mais crítico. A gravidade (5) está associada ao impacto direto na satisfação do cliente e na imagem da organização. A

urgência (5) reflete a necessidade imediata de resolução, a fim de evitar cancelamentos de pedidos e reclamações. A tendência (4) indica que, se não solucionado, o problema pode se agravar rapidamente, afetando ainda mais a reputação e as vendas.

Em relação à falta de controle de estoque, pode-se afirmar que isso compromete eficiência operacional e capacidade de atender aos pedidos. Embora os sócios tenham conhecimento do estoque, é necessário atentar-se ao controle adequado, visto que erros humanos podem ocorrer a qualquer momento. Nesse caso, a gravidade (4) está ligada à dificuldade em manter fluxo de vendas. A urgência (4) demonstra necessidade de ajustes rápidos para evitar rupturas. A tendência (4) evidencia que, sem melhorias, a situação pode se agravar, gerando custos adicionais e insatisfação dos clientes.

Quanto aos produtos entregues com defeito, ressalta-se que, apesar de menos urgente, trata-se de um problema relevante. A gravidade (3) reflete os transtornos causados aos consumidores e a necessidade de trocas ou reparos. A urgência (3) indica que o problema pode ser tratado com planejamento, uma vez que é reversível, enquanto a tendência (4) sugere que, se recorrente, pode afetar a confiança do público.

De forma semelhante, a dificuldade para realizar trocas ou devoluções com os fornecedores apresenta impacto moderado. A gravidade (4) reflete a dependência de terceiros para resolver questões críticas. A urgência (3) aponta que há margem para negociação e ajustes, enquanto a tendência (3) sinaliza que atrasos frequentes podem comprometer o atendimento ao cliente.

Considerada uma questão de baixa prioridade, a falha na divulgação de promoções nas redes sociais teve gravidade (3), por não afetar diretamente os clientes atuais, embora prejudique a atração de novos consumidores. A urgência (2) é reduzida, pois pode ser resolvida com organização e planejamento. A tendência (3) revela que a ausência de ações consistentes pode enfraquecer a competitividade no mercado.

Por fim, a falta de feedback dos clientes para possíveis melhorias apresentou a menor prioridade, principalmente pelo fato de a loja já receber retornos positivos do público. Nesse caso, a gravidade (1) indica impacto reduzido no curto prazo. A urgência (2) sugere que a resolução pode ser adiada sem grandes prejuízos. A tendência (3) aponta que, se ignorado, esse aspecto pode limitar o crescimento da organização no longo prazo.

A Matriz GUT mostrou-se essencial para identificar e organizar os principais desafios enfrentados. Com base nessa análise, recomenda-se priorizar a solução do atraso nas entregas e do controle de estoque, pois são os fatores que mais comprometem a operação e a experiência do cliente. A ferramenta auxilia na definição de prioridades e no direcionamento de esforços e recursos, promovendo ações mais estratégicas e eficazes.

5.5 ANÁLISE CANVA

Um modelo de negócios pode ser descrito de forma mais clara quando subdividido em nove componentes, que, em conjunto, abrangem as quatro principais áreas de uma empresa: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Apresentado dessa maneira, ele demonstra a lógica de como uma organização pretende gerar valor (Osterwalder; Pigneur, 2011).

Quadro 3 - Análise CANVA

7 PARCERIAS PRINCIPAIS	5 ATIVIDADES PRINCIPAIS	1 PROPOSTA DE VALOR	4 RELACIONAMENTO COM CLIENTES	2 SEGMENTOS DE CLIENTES
Fornecedores	Apresentação do portfólio Compra Entrega Montagem	Satisfazer cliente com uma entrega rápida.	Através das Redes Sociais Contato Presencial na Loja Física	Habitantes de Catolezinho Moradores do Bairro São Pedro e São Judas Clientes Online
	6 RECURSOS PRINCIPAIS		3 CANAIS	
	Marca Atendimento Entrega Rápida Produtos de Qualidade		Loja Física Loja Online (WhatsApp e Instagram)	
9 ESTRUTURA DE CUSTOS			FONTES DE RECEITAS	
Custos das Mercadorias Vendidas Custos Operacionais Custos de Manutenção			Receita de Vendas	

Fonte: Elaboração própria, com base em Cruz (2024) e com dados da Empresa Elipse Móveis

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou uma análise do cenário organizacional da Elipse Móveis, destacando tanto os pontos fortes quanto os fatores que comprometem a eficiência e o crescimento sustentável do negócio. Por meio da aplicação de ferramentas como o Diagrama de Ishikawa, Matriz GUT, Matriz SWOT e análise PESTAL, foi possível identificar e priorizar os desafios enfrentados, além de propor estratégias alinhadas às necessidades específicas da organização.

A empresa se destaca por sua agilidade nas entregas e pelo bom custo-benefício de seus produtos, características que a tornam competitiva em um mercado dinâmico. Entretanto, aspectos como a falta de formalização de processos, dificuldades nas negociações com fornecedores e a ausência de estratégias estruturadas para o controle de estoque foram evidenciados como pontos críticos, impactando diretamente a eficiência operacional.

Adicionalmente, a análise revelou a importância de investir no aprimoramento do subsistema de gestão e na implementação de políticas internas formalizadas, bem como na ampliação do uso de tecnologias que possibilitem um monitoramento mais eficaz das operações. Iniciativas voltadas ao fortalecimento do subsistema social, incluindo ações de capacitação e desenvolvimento profissional da equipe, também são recomendadas para fomentar um ambiente mais engajado e produtivo.

Nesse contexto, as ferramentas aplicadas demonstraram-se valiosas na elaboração de um diagnóstico organizacional detalhado, contribuindo para uma visão estratégica e fundamentada da empresa analisada. Como sugestões para trabalhos futuros, propõe-se aprofundar a análise financeira e ampliar o estudo sobre os impactos das tecnologias no desempenho empresarial. Dessa forma, a Elipse Móveis poderá consolidar-se cada vez mais como referência no mercado local.

REFERÊNCIAS

ANTÓNIO, N. S.; TEIXEIRA, A.; ROSA, A. **Gestão da qualidade - de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM**. 2. ed. rev. e aum. Lisboa: Sílabo, 2016.

ARANTES, Nélío. **Sistemas de Gestão Empresarial**. São Paulo, ed. Atlas. 1994.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de Sistemas de Informação de Gestão Econômica**: uma contribuição à Teoria da Comunicação da Contabilidade. Tese de doutoramento apresentada à FEA/USP. São Paulo. 1989.

KAMINSKI, Paulo Carlos; ENACHEV, Bruno Tsunashima.

Introdução Ao Modelo De Negócio: canvas. 2014. 5 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Usp, São Paulo, 2014.

Disponível em: <http://sites.poli.usp.br/p/paulo.kaminski/INTRO%20DU%C3%87%C3%83O%20AO%20BUSINESS%20MODEL%20CANVAS.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2024.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008

MOSIMANN, Clara Pellegrinello, FISCH, Sílvio. **Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas**, 3ed. São Paulo: Atlas, 2004 [Páginas: 22-25] Adaptado

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e**

Operacional. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 493 p.

Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4432570/mod_resource/content/1/Padoveze%2C%20C.%20L.%20%282003%29.%20O%20sistema%20empresa%20com%20o%20objetivo%20da%20efic%C3%A1cia%20-%20Cap%C3%ADtulo%2002%2028Parte%202%29.pdf. Acesso em: 15 nov. 2024.

PERIARD, Gustavo. **Matriz Gut** - Guia Completo. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/414388476/Matriz-GUT-Guia-Completo>. Acesso em 17 nov. 2024.

SANTOS, Geneia Lucas dos; PRÁ, Raquel; MORAIS, Jhony Pereira; SILVA, Michele da. **Diagnóstico organizacional como ferramenta estratégica na gestão de pessoas** – estudo em empresa catarinense do ramo imobiliário. Revista visão: gestão organizacional, caçador (SC), brasil, v. 9, n. 2, p. 155-167, 2020.

TEMPESTA, V. **PESTAL: uma análise das variáveis macroambientais e suas relações com indicadores setoriais de retorno do investimento**. 2020. - Universidade Federal de Uberlândia, [s. l.], 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/28994>. Acesso em: 17 nov. 2024.

Caso 3: Comércio de implementos agrícolas

Relatório de diagnóstico da trapézio irrigação (fictício): um estudo de caso em uma empresa de Vitória da Conquista

Caio Almeida Santos¹

Édson Lopes²

Laila Dias de Aguiar³

Luís Filipe nogueira⁴

RESUMO

O estudo aborda a relevância do subsistema institucional na controladoria, destacando seu papel no desenvolvimento de práticas de governança e gestão de riscos, aspectos essenciais para a eficiência organizacional. A análise foca na Trapézio Irrigação, uma empresa que atua na área de sistemas de irrigação e captação de água, e descreve suas missão e visão estratégicas, além de identificar desafios internos que afetam a gestão, como a falta de clareza nas responsabilidades e a ineficiência nos processos. A pesquisa também aponta a necessidade de melhorar a gestão de recursos humanos, a segurança dos colaboradores e a integração de sistemas de informação. A análise SWOT revela pontos fortes, como a conformidade legal, mas ressalta áreas para melhoria,

¹ Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). E-mail: caioschneideroab19@gmail.com.

² Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). E-mail: edsonsouzalopes49@gmail.com.

³ Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). E-mail: diaslaila23@gmail.com.

⁴ Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). E-mail: lipenogueirahd1@gmail.com.

como políticas estruturadas e treinamento contínuo. A empresa enfrenta ameaças como a concorrência crescente e riscos de *compliance*. Finalmente, a aplicação de ferramentas como o Diagrama de Causa e Efeito e a matriz GUT são sugeridas para priorizar ações e aprimorar a gestão empresarial, visando a sustentabilidade e a competitividade.

Palavras-Chave: Subsistemas; Controladoria; Trapézio Irrigação; Governança.

1. INTRODUÇÃO

A controladoria desempenha um papel fundamental ao fornecer suporte à gestão e ao controle dos processos empresariais, oferecendo informações cruciais para o planejamento estratégico e a análise do desempenho organizacional. Esse processo facilita a avaliação dos resultados e assegura que os gestores tomem decisões estratégicas e bem informadas (Crepaldi, 2010). Nesse sentido, a controladoria se torna elemento indispensável para alinhar operações e as finanças aos objetivos da empresa, promovendo uma gestão focada em resultados e eficiência. Conforme Mosimann e Fisch (2004), a controladoria é um sistema orientado para garantir eficácia organizacional, pela coordenação das etapas de planejamento, execução e controle.

Ao oferecer uma visão global e detalhada das atividades empresariais, a controladoria se torna crucial para subsidiar a tomada de decisões estratégicas que visam otimizar o desempenho organizacional, reduzir desperdícios e aprimorar o controle financeiro. No cenário atual, uma análise minuciosa dos subsistemas organizacionais permite a identificação de processos críticos que têm impacto direto na rentabilidade e na competitividade do negócio, possibilitando ajustes que podem gerar ganhos significativos.

O objetivo deste estudo é realizar uma análise aprofundada dos principais subsistemas que fazem parte da operação da empresa Santiago Bombas, com base em uma visita técnica realizada no contexto da disciplina de controladoria. A partir dessa análise, busca-se compreender como cada subsistema impacta a eficiência operacional e a sustentabilidade financeira da empresa, além de identificar práticas e estratégias que possam gerar resultados positivos para a organização.

A pesquisa abordará os seguintes subsistemas: Institucional, que engloba a missão, visão e valores da organização, bem como sua integração com a comunidade local; Organizacional, que trata da estrutura organizacional e da coordenação entre as diversas áreas; de Informação, responsável pela gestão do fluxo e controle das informações essenciais para o processo decisório; Social, que envolve as relações interpessoais e o ambiente de trabalho; de Gestão, que abrange o planejamento, a execução e o controle das atividades operacionais; e Físico-Operacional, que se concentra na infraestrutura e nas operações cotidianas da empresa.

Ao examinar cada um desses subsistemas, o objetivo é obter uma visão integrada de como a empresa organiza e otimiza suas operações, avaliando se os processos estão sendo realizados de maneira eficiente e eficaz. Além disso, pretende-se identificar potenciais áreas de melhoria que possam contribuir para o aprimoramento da eficiência operacional e para o fortalecimento da sustentabilidade financeira da empresa, promovendo uma gestão mais robusta e alinhada aos desafios do mercado.

2. METODOLOGIA

Este estudo tem como objetivo realizar uma análise técnica da estrutura organizacional da empresa, a fim de identificar possíveis problemas que possam impactar seu desempenho e propor soluções para minimizar as disfunções observadas. Conforme destaca Chiavenato (2014), a avaliação organizacional busca identificar falhas nos processos e fornecer subsídios para ajustes

que promovam a melhoria contínua e maior eficácia organizacional.

A escolha da empresa analisada levou em consideração critérios pessoais, uma vez que uma das pesquisadoras já trabalha no local, bem como fatores como o horário de funcionamento e a disponibilidade do proprietário para receber a equipe de pesquisa. A pesquisa foi realizada com a autorização da proprietária para a coleta e análise dos dados, garantindo o anonimato da empresa. Apenas as informações obtidas foram utilizadas para apresentação em sala de aula, sem a divulgação do nome da empresa.

Por se tratar de um estudo qualitativo, a pesquisa foi conduzida por meio de um estudo de caso, complementado por uma revisão bibliográfica. A coleta de dados para o diagnóstico foi feita por meio de observações assistemáticas e entrevistas semiestruturadas com o proprietário e colaboradores. A entrevista e a observação são consideradas técnicas interativas, já que a entrevista pode orientar a observação e vice-versa, sendo que uma pode aprofundar os aspectos levantados pela outra (Ferreira; Torrecilha; Machado, 2012 *apud* Tjora, 2006).

Durante o processo, foram realizadas quatro visitas ao escritório e aos departamentos da empresa. A primeira visita, de alinhamento, ocorreu no dia 8 de outubro, e as demais ocorreram entre os dias 4 e 6 de novembro de 2024, quando foram realizadas as entrevistas e observações com o sócio e os colaboradores. Cada visita teve duração média de 1 a 3 horas, e as entrevistas realizadas foram transcritas posteriormente pelos pesquisadores.

3. CONTEXTO

Em 1997, na cidade de Itapetinga - BA, foi fundada a Santiago Equipamentos, uma empresa genuinamente familiar, cujo quadro societário era composto por dois irmãos e pela esposa de um deles. Três anos depois, em 2000, o casal se divorciou e a mulher assumiu os 25% que pertenciam ao ex-marido, passando, assim, a

deter 50% da empresa. A partir dessa mudança, a empresa passou a ser chamada de Trapézio Irrigação (fictício). Desde então, a empresa iniciou um próspero processo de expansão, abrindo, em 2003, sua primeira filial em Suçuarana - BA. Em 2005, foi inaugurada a unidade de Tanhaçu - BA e, por fim, a de Vitória da Conquista, em 2008.

Atualmente, após algumas mudanças, a empresa pertence a quatro sócios, sendo dois deles mãe e filho, e os outros dois, terceiros. A unidade de Vitória da Conquista é a maior e mais rentável do grupo, concentrando, sozinha, 60% dos negócios. A unidade é dirigida por um jovem agrônomo, formado pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, e conta com 33 colaboradores.

Por questões tributárias, a empresa está segregada em mais de um CNPJ, que, por sua vez, estão enquadrados em regimes tributários diferentes.

A empresa em questão atua em uma das áreas mais fomentadas do segmento agrícola: projetos e implantação de sistemas de irrigação. Adicionalmente, a empresa realiza vendas no modelo varejo, direto ao consumidor. Dentro do segmento, a organização possui *know-how* em sistemas *off-grid* (sistemas que operam somente com energia solar) e sistemas *on-grid* (sistemas que operam com energia solar, mas ligados à rede da concessionária). A empresa conta, ainda, com algumas valiosas parcerias comerciais, permitindo, inclusive, atuar como assistência técnica de um dos parceiros.

4. SUBSISTEMAS EMPRESARIAIS

4.1 SUBSISTEMA INSTITUCIONAL

O subsistema institucional desempenha um papel fundamental na estrutura organizacional das empresas, influenciando diretamente a eficácia da gestão e a tomada de decisões. Segundo Mosimann e Fisch (2004), a controladoria não

se limita apenas ao controle financeiro, mas abrange uma visão holística que integra diversos subsistemas, incluindo o subsistema institucional. Esse subsistema é responsável por estabelecer as diretrizes e normas que orientam o comportamento organizacional, promovendo a conformidade com as legislações e regulamentos vigentes, além de assegurar a transparência e a ética nas operações empresariais.

A compreensão do subsistema institucional é essencial para a controladoria, pois ele fornece o contexto necessário para a implementação de práticas de governança e gestão de riscos. Ao analisar como as instituições moldam as interações internas e externas da empresa, é possível identificar oportunidades de melhoria e inovação nos processos administrativos. Assim, este estudo de caso se propõe a explorar as inter-relações entre o subsistema institucional e a controladoria, destacando sua importância na construção de uma gestão eficiente e responsável, conforme enfatizado por Mosimann e Fisch (2004) em sua obra. Desse modo, a empresa apresenta como:

Missão: ser líder em produtos e serviços relacionados a sistemas de irrigação e captação de água subterrânea e superficial. Atendemos à região sudoeste da Bahia, parte do sul da Bahia e o norte de Minas Gerais, onde Vitória da Conquista, pela sua localização, tem um papel importante de suporte.

Visão: é otimizar os resultados, promovendo o uso inteligente da água em todos os nossos produtos.

Valores: integridade, honestidade e determinação, buscando alcançar resultados extraordinários, sempre com foco na satisfação dos nossos clientes e na inovação.

4.2 SUBSISTEMA DE GESTÃO

O subsistema de gestão é uma parte crucial de qualquer organização, visto que ele abrange o conjunto de práticas, ferramentas e processos responsáveis por planejar, executar e controlar as atividades, com o objetivo de alcançar os objetivos e

metas estabelecidos pela empresa. Para entender sua importância, é necessário compreender como ele se integra aos outros subsistemas da organização, como o subsistema de recursos humanos, o subsistema financeiro e o subsistema de produção. Segundo Chiavenato (2014), o subsistema de gestão é responsável pelo gerenciamento dos outros subsistemas de uma organização, garantindo que as ações estejam alinhadas aos objetivos organizacionais. Essa definição destaca a natureza integradora do subsistema de gestão, que não atua de forma isolada, mas sim coordenando todas as áreas para atingir os objetivos estratégicos da organização.

4.2.1 Definição e Estrutura do Subsistema de Gestão

O subsistema de gestão pode ser entendido como um conjunto de processos inter-relacionados que permitem o gerenciamento das atividades de uma organização. Chiavenato (2014) complementa quando afirma que o subsistema de gestão desempenha um papel crucial na harmonização de todos os outros subsistemas dentro de uma organização. Isso implica que o gestor deve garantir que todos os departamentos, desde recursos humanos até a produção, trabalhem de forma sinérgica, com foco nas metas e estratégias definidas. Dessa forma, a gestão não apenas supervisiona, mas também orienta a integração e a sinergia entre os diferentes setores da empresa, permitindo aumentar a eficiência organizacional.

organização. O planejamento estratégico não apenas fornece uma direção clara para a organização, mas também ajuda a identificar e explorar oportunidades, permitindo que a empresa se antecipe aos desafios do mercado. Portanto, essa fase é de extrema importância, pois sem um planejamento sólido, a execução e o controle seriam desprovidos de base coerente.

Além disso, o planejamento estratégico deve ser flexível, capaz de se ajustar às mudanças no ambiente organizacional e ao surgimento de novos desafios. Conforme afirmado por Kotter (2008), a capacidade de adaptação célere às alterações externas é uma das principais características da gestão eficaz. Isso implica que, no contexto empresarial atual, que é cada vez mais dinâmico e imprevisível, as organizações devem ser ágeis na revisão e adaptação de suas estratégias.

4.2.3 Execução e Implementação: Garantindo a Efetividade

A fase de execução no subsistema de gestão diz respeito à implementação dos planos definidos na etapa de planejamento. Para que a execução seja bem-sucedida, é necessário um bom gerenciamento de recursos e uma comunicação clara e eficiente entre todos os envolvidos. Kotter (2008) afirma que implantar uma estratégia com sucesso depende de um processo contínuo de comunicação e envolvimento de todos os membros da empresa. A execução não depende apenas da qualidade do planejamento, mas também de uma forte capacidade de liderança e de integração dos esforços da equipe. Esse engajamento constante é fundamental para garantir que todos os membros da organização se sintam responsáveis pelo sucesso da estratégia.

Durante a execução, a liderança desempenha um papel fundamental. Mintzberg (2000) explica que Cabe ao gestor, durante a execução, assegurar que as atividades estejam em conformidade com o planejado, ajustar eventuais falhas no percurso e motivar a equipe a manter o foco nas metas definidas. Assim, a liderança não é apenas um fator motivacional, mas

também elemento corretivo, desempenhando um papel essencial na adaptação da execução ao plano original. Essa capacidade de corrigir desvios e alinhar a equipe é fundamental para o sucesso da fase de execução.

4.2.4 Controle e Avaliação: Feedback e Ajustes

A última etapa do subsistema de gestão é o controle, que envolve a monitoração dos resultados e a avaliação do desempenho da organização. O controle permite identificar discrepâncias entre o planejado e o realizado, possibilitando ajustes na estratégia ou nas ações operacionais. Robbins e Coulter (2016) enfatizam que um sistema de controle eficiente é fundamental para assegurar que a empresa alcance suas metas, pois possibilita a detecção antecipada de falhas e a implementação de medidas corretivas. O monitoramento contínuo não só facilita o ajuste das estratégias, mas também possibilita uma gestão mais proativa, prevenindo falhas antes que elas se tornem problemas maiores. Dessa forma, o controle também atua como um mecanismo de aprendizado contínuo, essencial para o aprimoramento das práticas organizacionais.

Além disso, o controle também desempenha um papel motivacional, pois possibilita o reconhecimento de conquistas e o desenvolvimento contínuo. A medição de desempenho, a partir de indicadores-chave de desempenho (KPIs), é uma ferramenta comum nesse processo. Esses indicadores ajudam a traduzir as metas em dados mensuráveis, facilitando a identificação de áreas de melhoria e a tomada de decisões mais assertivas.

4.2.5 Subsistema de Gestão da Trapézio Irrigação

O subsistema de gestão da Trapézio Irrigação apresenta desafios significativos que comprometem a eficiência e a eficácia de suas operações. A falta de definição clara das responsabilidades e funções dos colaboradores, aliada à tomada

de decisões de forma espontânea, sem o suporte adequado de informações estruturadas, são questões que necessitam de atenção urgente. A análise dos processos de gestão da empresa revela que a ausência de um subsistema de informações robusto e a sobreposição de funções contribuem para a ineficiência operacional, além de dificultar a capacidade da liderança de tomar decisões informadas e alinhadas aos objetivos organizacionais.

4.2.5.1 Deficiência na Definição de Responsabilidades

Na Trapézio Irrigação, um dos problemas mais recorrentes no subsistema de gestão é a falta de clareza quanto às responsabilidades atribuídas aos colaboradores. Essa ausência de uma estrutura bem definida para as funções e autoridades de cada funcionário tem gerado uma sobreposição de atividades, resultando em uma execução de tarefas desorganizada e, em muitos casos, conflitante. Como argumenta Chiavenato (2014), A integração eficaz dos setores de uma empresa depende de uma delimitação clara das atribuições, permitindo que todos atuem alinhados em direção aos mesmos objetivos. A falta dessa definição resulta em ineficiência e confusão, impactando diretamente os resultados da organização.

4.2.5.2 Tomada de Decisões Espontânea e não utilização do Subsistema de Informações

Outro fator crítico para o subsistema de gestão da Trapézio Irrigação é a maneira como as decisões são tomadas. De acordo com Robbins e Coulter (2016), tomar decisões assertivas exige o acesso a dados confiáveis e atualizados, fornecidos por um sistema de informações bem estruturado e eficiente. Contudo, na Trapézio Irrigação, a gestão recorre a decisões de forma espontânea, muitas vezes sem consultar dados estruturados, como relatórios financeiros e operacionais. Essa falta de formalização

nas decisões compromete a capacidade da empresa de ajustar suas estratégias com base em informações confiáveis e pode resultar em escolhas erradas que afetem o desempenho e o crescimento a longo prazo da organização.

4.2.6 A Importância da Integração no Subsistema de Gestão

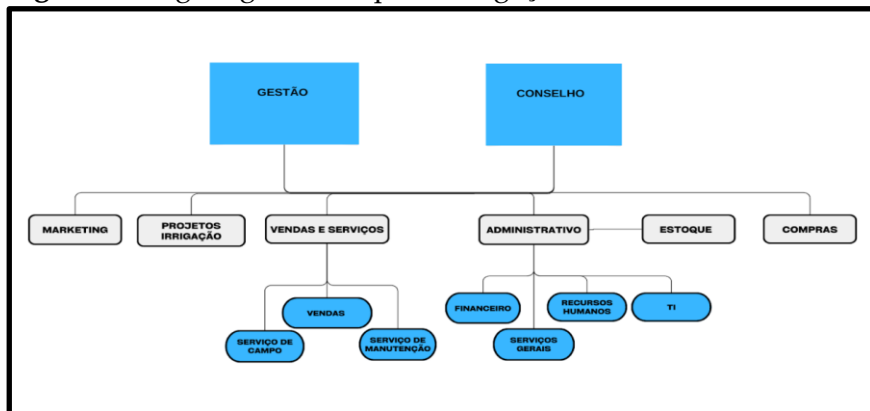
É importante ressaltar que o subsistema de gestão não deve ser visto isoladamente, mas sim como parte de um sistema mais amplo que inclui os diversos subsistemas da organização. Porter (1989) afirma que a conexão harmoniosa entre os setores de uma organização é essencial para potencializar resultados, promovendo maior eficiência e eficácia no desempenho das atividades. A integração entre as diferentes áreas e o alinhamento com os objetivos organizacionais são essenciais para o sucesso do subsistema de gestão. Quando as diferentes áreas de uma organização funcionam de forma integrada, os resultados são muito mais eficazes e consistentes, contribuindo para a realização dos objetivos estratégicos de maneira mais eficaz.

4.3 SUBSISTEMA ORGANIZACIONAL OU FORMAL

O subsistema Organizacional ou Formal refere-se à maneira como a entidade se organiza administrativamente no tocante à autoridade e às responsabilidades. Isto é, as atividades são separadas por setores. Conforme Guerreiro (1989, p.171), o subsistema Organizacional ou Formal “[...] contempla a forma pela qual a empresa agrupa as suas diversas atividades em departamentos, a definição da amplitude administrativa, o grau de descentralização desejável, o problema de autoridade e responsabilidade, entre outros diversos aspectos relacionados”.

É perceptível que esse subsistema é responsável por definir as tarefas administrativas, atribuindo responsabilidades e níveis de autoridade. A seguir será apresentado na Figura 2 o organograma da Trapézio Irrigação.

Figura 2 - Organograma Trapézio Irrigação em novembro de 2024



Fonte: elaboração própria baseado nas informações fornecidas pela empresa (2024)

O subsistema organizacional ou formal da empresa Trapézio Irrigação está representado pelo organograma da Figura 2, o qual descreve a estrutura hierárquica e funcional da organização. Esse subsistema é responsável por delinear funções, papéis e relacionamentos entre diversos setores e membros da empresa, promovendo ordem nas atividades. Um sistema organizacional bem estruturado proporciona visão geral permitindo aos gestores identificar rapidamente áreas-chave e tomar decisões mais informadas.

A empresa analisada conta com um total de 28 funcionários, sendo 2 funcionários alocados no CNPJ estudado, e o restante dividido entre os outros CNPJs.

Segundo o gestor da organização, o organograma atual foi elaborado com vistas a reduzir o número de reuniões, uma vez que, anteriormente, cada setor possuía um líder e o gestor tinha que reunir-se com cada um dos líderes mensalmente. Visando, com isto, evitar ruídos na comunicação entre os setores.

Com a atual estrutura, o funcionário sabe a quem reportar antes de ir diretamente ao diretor. Embora a empresa apresente sua estrutura organizacional bem elaborada, na prática, alguns departamentos se encontram em adaptação, por exemplo, o RH

que está em processo de criação. Quando há uma admissão, demissão ou qualquer outra situação relacionada a essa área, a demanda é reportada à mesma pessoa responsável pela parte financeira. Assim, não há ainda uma separação deste departamento.

Outro ponto observado é que o funcionário que encabeça o setor administrativo é o mesmo que no momento lidera o estoque, além de ser o técnico da informação (TI). Contudo, um novo funcionário foi contratado e está sendo treinado para gerir o estoque da Trapézio Irrigação. Durante o estudo na entidade, notou-se que ainda prevalece um déficit na comunicação intersetorial.

Dessa forma, recomenda-se a realização mais frequente de reuniões do gestor com as lideranças de cada área, para um melhor alinhamento, assim como o incentivo às lideranças para que melhorem o fluxo de comunicação entre si e com seus próprios subordinados.

4.4 SUBSISTEMA SÓCIO-PSICO-CULTURAL OU SOCIAL

O Subsistema Social de uma organização é o elemento que abrange as pessoas que fazem parte da organização e as relações entre elas. Segundo Pinho *et al* (2001, p.06), “o Subsistema Social contempla o conjunto de recursos humanos, bem como a interação dos aspectos culturais, comportamentais e psicológicos deste mesmo conjunto” Assim, o subsistema social reconhece que os colaboradores são mais do que apenas recursos; são indivíduos com valores, atitudes e emoções que impactam diretamente o desempenho e a dinâmica organizacional.

Durante o estudo na empresa Trapézio Irrigação percebeu-se que a empresa se preocupa em cumprir com todas as obrigações trabalhistas, tais como, FGTS, INSS e PIS, assegurando, dessa maneira, os direitos de colaboradores. Os contratos de trabalho e as rescisões são realizados em conformidade com a legislação.

Outro aspecto a ser destacado é que a gestão da empresa empenha-se em aplicar treinamentos aos colaboradores.

Por outro lado, nota-se a necessidade de desenvolver estratégias para a retenção de talentos ou a plano de carreira para os funcionários. No tocante aos Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), identificou-se que não há um acompanhamento estruturado na distribuição e uso dos EPIs. Recomenda-se que a empresa estabeleça um controle de distribuição dos itens de segurança por meio de registro de entrega e controle digital; execute a supervisão direta, isto é, acompanhado de perto e fiscalizando o uso dos EPIs.

Outra recomendação é que sejam desenvolvidos programas de treinamento e campanhas de segurança para colaboradores que necessitam do uso dos equipamento de segurança para execução das atividades, e em último caso, aplicação de sanções disciplinares. Com implementações supracitadas, preservam-se colaboradores de acidentes que podem prejudicar sua saúde e a reputação da organização, impactando na imagem. Dessa forma, evitam-se também custos com acidentes, indenizações e ações judiciais.

4.5 SUBSISTEMA DE INFORMAÇÃO

O componente de informação em uma organização tem como função reunir, manipular e distribuir dados significativos para sustentar o processo decisório e assegurar a eficácia operacional. De acordo com Laudon (2013), os sistemas de informação consistem em ferramentas destinadas a coletar, tratar e compartilhar informações, possibilitando que os gestores façam escolhas mais fundamentadas e eficazes. Nessa perspectiva, na entidade que está sendo observada, o subsistema da empresa está subdividido em três sistemas ERP.

O DigiSat é um sistema ERP (Planejamento de Recursos Empresariais) utilizado exclusivamente para funções fiscais na empresa. Ele permite a emissão de notas fiscais e a geração de

relatórios necessários para obrigações fiscais, como o SPED e EFD Contribuições. Além disso, o sistema possibilita o processamento de notas fiscais recebidas via XML, integrando essas informações ao fluxo de obrigações fiscais. Embora o DigiSat tenha funcionalidades adicionais, como gestão financeira, cadastro de clientes, controle de contas a pagar e receber, e suporte ao setor de vendas, essas funções não são utilizadas.

A justificativa dada pela empresa sugere uma falta de confiança na confiabilidade completa dessas funcionalidades, restringindo seu uso apenas à área fiscal. Com isso, a análise de Sistemas de Informação mostra que o DigiSat demonstra a aplicação de um sistema de informação voltado para atender necessidades específicas da organização. Porém, a subutilização de funcionalidades mostra uma limitação estratégica no aproveitamento do sistema, que poderia contribuir para maior eficiência se fosse plenamente confiável e integrado. Embora o SBG seja descrito como o sistema geral, amplamente utilizado por diversos setores, como vendas, compras, manutenção e financeiro. Ele oferece uma ampla gama de funções, incluindo cadastro de clientes, fornecedores e funcionários, controle de estoque, registro de notas fiscais e integração de dados financeiros, como emissão e baixa de boletos. Entretanto, há uma limitação identificada: a função de emissão de notas fiscais não é utilizada devido a problemas na integração com a Receita Federal, prejudicando a transmissão completa e segura das informações fiscais.

O SBG atua como um sistema integrado, centralizando informações e otimizando a gestão de dados em múltiplos departamentos. No entanto, a falha em uma funcionalidade crítica, como a emissão de notas fiscais, revela um problema na arquitetura do sistema ou na conformidade com os requisitos legais, resultando em uma operação parcial e na dependência de outros sistemas para suprir a demanda.

O terceiro sistema é descrito como um ERP que, teoricamente, possui funcionalidades completas semelhantes às dos outros dois, cobrindo áreas como vendas, cadastro de clientes

e funcionários, e gestão financeira. Contudo, na prática, ele é subutilizado, sendo empregado apenas para o controle do fluxo de caixa.

As informações registradas neste sistema são encaminhadas à contabilidade para geração de relatórios, como o caixa diário. O uso limitado do terceiro sistema ilustra uma situação comum de sistemas que, por motivos operacionais ou estratégicos, não são explorados em sua totalidade. Essa prática pode levar ao desperdício de recursos financeiros e tecnológicos, além de indicar a falta de alinhamento entre as necessidades empresariais e as soluções implementadas.

Mediante os fatos supracitados, os três sistemas ERP apresentados evidenciam a fragmentação dos processos de gestão da empresa, com cada sistema sendo utilizado parcialmente para tarefas específicas. Essa abordagem compartimentalizada gera redundância, limita a integração eficiente de dados e pode aumentar os custos operacionais. Idealmente, a empresa poderia investir na consolidação de um único sistema robusto e confiável, ou revisar os sistemas atuais com o objetivo de maximizar sua funcionalidade e garantir alinhamento com as exigências fiscais e operacionais.

5 INSTRUMENTOS DE CONTROLE

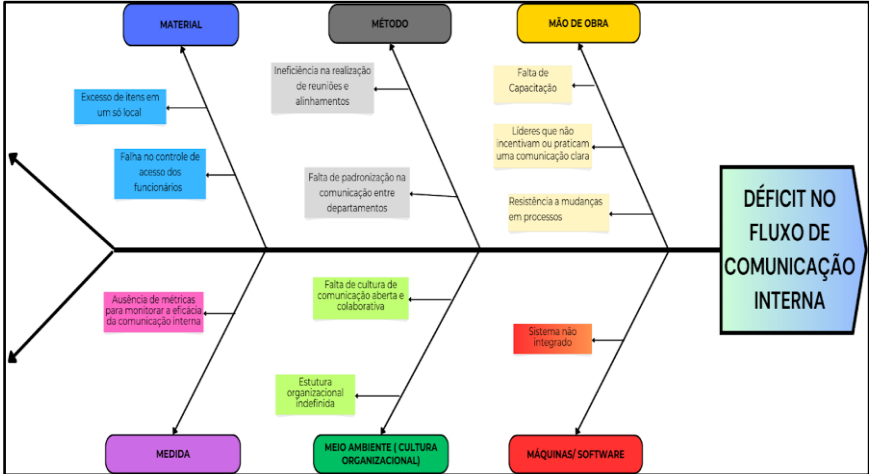
5.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

O Diagrama de Ishikawa é um recurso visual de fácil entendimento frequentemente utilizado na gestão de qualidade. Foi criado por Kaoru Ishikawa em 1943 e utilizava-o para analisar a qualidade dos produtos e processos nas indústrias. A ferramenta também é conhecida como diagrama de causa e efeito ou diagrama espinha de peixe. Ele visa identificar, explorar e representar as causas de um problema específico (Monteiro, 2022). No diagrama, problemas podem ser estruturados em seis tipos diferentes: método, matéria-prima, mão de obra, máquina, meio

ambiente e medida. Ou seja, essa ferramenta aborda as causas que mais influenciam para um determinado problema.

Após o levantamento dos dados fornecidos pela empresa, foi elaborado o diagrama de Ishikawa, sendo possível identificar que um dos problemas presentes na empresa é o déficit no fluxo da comunicação interna, conforme a Figura 3.

Figura 3 - Diagrama de Ishikawa em novembro de 2024



Fonte: elaboração própria baseado nas informações fornecidas pela empresa (2024)

A partir da análise do diagrama percebe-se que o déficit no fluxo de comunicação interna é misto, envolvendo questões de gestão de estoque, falta de padronização na comunicação entre departamentos, capacitação da equipe, uso de tecnologia integrada e a própria cultura organizacional. Recomenda-se a melhoria dos processos, a integração de sistemas, maior investimento em capacitação e a promoção de uma cultura de comunicação aberta.

5.2 ANÁLISE PESTAL

A análise PESTAL é amplamente utilizada em conjunto com outras ferramentas, como a *SWOT*, para uma análise mais completa do cenário em que a empresa está inserida, com a finalidade de identificar possíveis ameaças e oportunidades. A análise Pestal da Trapézio Irrigação se estruturou da seguinte forma:

- Político (P): Políticas de fomento à atividade rural e agronegócio;
- Econômico (E): Taxas de câmbio, a variação pode afetar os custos de importação dos produtos e a competitividade das exportações;
- Social (S): Demanda por sistemas sustentáveis (*off-grid*);
- Tecnológico (T): Fomento à energia solar;
- Ambiental (A): Projetos para otimização do uso de água, minimizando custos e desperdícios nas lavouras;
- Legal (L): Leis trabalhistas.

5.3 MATRIZ SWOT

A matriz SWOT, conhecida também como análise SWOT, é um instrumento estratégico amplamente aplicado no planejamento corporativo para reconhecer e avaliar aspectos internos e externos que impactam o desempenho de uma organização. A sigla em inglês refere-se a *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Conforme destacado por Phadermrod, Crowder e Wills (2019, p.119), a análise SWOT é “uma técnica eficiente para identificar os fatores que influenciam o ambiente empresarial, auxiliando na criação de estratégias baseadas na avaliação dessas variáveis”.

As forças e fraquezas correspondem a elementos internos da empresa, como recursos disponíveis, habilidades e limitações. Já as oportunidades e ameaças estão associadas a aspectos externos,

como mudanças no mercado, variações econômicas e exigências legais.

Essa metodologia tem sido amplamente adotada por organizações de diversos setores para fortalecer suas vantagens, reduzir deficiências, explorar oportunidades e mitigar ameaças potenciais, conforme observado por Gurel e Tat (2017). Em síntese, a matriz SWOT fornece uma visão detalhada da posição estratégica da empresa, apoiando decisões bem fundamentadas.

A análise SWOT realizada com base no relatório de auditoria da empresa revela aspectos cruciais sobre a organização, fornecendo uma visão detalhada de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Entre os pontos fortes da empresa, destaca-se a sua sólida conformidade com as obrigações legais e fiscais, o que garante a integridade da organização perante órgãos fiscalizadores. A auditoria confirmou que a empresa cumpre rigorosamente com as exigências trabalhistas, como o pagamento de FGTS, INSS e PIS, e que seus contratos de trabalho estão em conformidade com a legislação vigente. Esse aspecto evita complicações legais, reforçando a confiança e a reputação da empresa.

Outro ponto positivo é a segurança da informação. A empresa adota sistemas adequados para o gerenciamento dos dados dos funcionários, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). A gestão eficiente e segura das informações pessoais minimiza os riscos de ataques cibernéticos e reforça a confiança interna e externa, garantindo também o cumprimento das normativas de privacidade. Além disso, a empresa apresenta uma gestão eficiente da folha de pagamento, com processos precisos e pagamentos realizados pontualmente. Isso não apenas garante a satisfação dos colaboradores, mas também contribui para um bom clima organizacional, favorecendo a retenção de talentos e prevenindo possíveis conflitos trabalhistas.

No entanto, a auditoria também apontou várias fragilidades. Uma delas é a falta de políticas internas estruturadas,

especialmente nas áreas de recrutamento, seleção e avaliação de desempenho. O processo seletivo da empresa ainda é limitado, não incluindo entrevistas técnicas e comportamentais, o que pode resultar na contratação de profissionais que não atendem completamente às necessidades da organização. A ausência de um sistema estruturado de avaliação de desempenho também dificulta a identificação de áreas de melhoria e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

Outro ponto fraco identificado foi a falta de um processo formal de integração para novos colaboradores, o que pode retardar a adaptação desses profissionais e comprometer sua produtividade inicial. A empresa também carece de um plano de treinamento contínuo, o que limita o crescimento da equipe e pode prejudicar a competitividade da organização a longo prazo. Adicionalmente, a auditoria revelou falhas na comunicação entre departamentos, principalmente entre operações, financeiro e vendas. Essa falta de alinhamento pode gerar atrasos, falhas na execução dos processos e um ambiente de trabalho fragmentado, prejudicando a eficácia geral da organização.

Dentre as oportunidades, a melhoria da comunicação interna surge como uma das mais importantes. A criação de canais mais eficientes entre os departamentos pode reduzir erros operacionais e aumentar a agilidade na tomada de decisões, promovendo uma maior sinergia entre as equipes. Investir em programas estruturados de avaliação de desempenho e treinamento contínuo é outra oportunidade valiosa. Isso contribuiria não apenas para o desenvolvimento da equipe, mas também para o fortalecimento da retenção de talentos e o engajamento organizacional, aumentando a competitividade e o potencial de inovação da empresa. A expansão das operações da empresa no mercado de varejo também representa uma grande oportunidade. Ao diversificar seus canais de distribuição e explorar novos segmentos de mercado, a empresa pode abrir novas fontes de receita e ampliar sua base de clientes, especialmente aproveitando seu portfólio de soluções em sistemas de irrigação e captação de água.

Entretanto, a organização também enfrenta ameaças consideráveis. A concorrência crescente no mercado de varejo é uma das principais preocupações. A competitividade nesse setor é alta, e a empresa precisará se adaptar rapidamente às novas demandas para não perder espaço no mercado. A diferenciação de seus produtos e serviços será essencial para se manter competitiva. Embora a empresa tenha uma boa base de conformidade fiscal e trabalhista, a auditoria destacou a dependência de processos manuais e a falta de revisões periódicas, o que pode gerar riscos de compliance.

A implementação de mecanismos de auditoria interna mais robustos e a automação de processos são medidas necessárias para mitigar esses riscos e garantir que todos os requisitos legais sejam cumpridos de maneira eficiente. Além disso, a falta de uma visão estratégica integrada e de um planejamento claro pode levar a uma desorientação gerencial, resultando em decisões equivocadas ou demoradas, o que afetaria a operação e a competitividade da empresa. A organização precisa alinhar sua gestão aos objetivos de longo prazo e investir em um sistema de acompanhamento e revisão de metas.

Em síntese, a análise SWOT da entidade revela que, apesar de a empresa contar com uma base sólida em termos de conformidade legal, gestão da folha de pagamento e segurança de dados, há áreas internas que necessitam de melhorias, como políticas estruturadas, treinamento contínuo e integração de novos colaboradores. As oportunidades de melhoria incluem a otimização da comunicação interna, o desenvolvimento de políticas de capacitação e a expansão no varejo.

No entanto, as ameaças, como a crescente concorrência, os riscos de compliance e a desorientação gerencial, exigem atenção imediata. Este diagnóstico oferece à entidade uma visão clara das áreas que precisam ser ajustadas para fortalecer sua posição no mercado e garantir uma gestão mais eficiente e competitiva no futuro. A implementação de melhorias nas áreas-chave

mencionadas será essencial para o crescimento sustentável e a adaptação às demandas do mercado.

5.4 MATRIZ GUT

A matriz GUT é uma ferramenta amplamente utilizada em gestão e tomada de decisão para priorizar problemas, tarefas ou ações, considerando três critérios fundamentais: Gravidade, Urgência e Tendência. Essa abordagem oferece uma visão estruturada para hierarquizar demandas, permitindo um foco maior em aspectos estratégicos e de impacto organizacional.

Figura 4 - Matriz GUT

GUT	
G	GRAVIDADE
U	URGÊNCIA
T	TENDÊNCIA

Fonte: elaboração própria (2024)

De acordo com Falconi (2013), a matriz GUT contribui para a identificação e resolução eficiente de problemas ao estabelecer uma escala quantitativa para cada um dos critérios mencionados. Essa prática promove uma abordagem sistemática e analítica, essencial em ambientes corporativos que lidam com múltiplas prioridades. Tal perspectiva demonstra a utilidade da matriz em diferentes contextos, especialmente em situações de alocação limitada de recursos.

5.4.1 Definições da matriz GUT

A gravidade, como primeiro critério, refere-se ao impacto potencial de um problema caso não seja resolvido. Assim, problemas de alta gravidade são aqueles que causam prejuízos significativos, seja em termos financeiros, reputacionais ou operacionais. Maximiano (2022) argumenta que a análise da gravidade deve ser feita considerando não apenas o impacto

atual, mas também o custo potencial de longo prazo. Nesse contexto, compreender a gravidade permite que gestores e equipes priorizem problemas mais críticos, garantindo que decisões sejam fundamentadas em uma análise de risco criteriosa.

A urgência, por sua vez, está relacionada ao tempo disponível para resolver uma questão antes que ela cause danos irreparáveis. Para Chiavenato (2020), a urgência é um componente essencial na matriz GUT, pois situações que exigem respostas rápidas podem determinar o sucesso ou o fracasso de uma operação. Esse fator reforça a necessidade de identificar e classificar prioridades em tempo real, evitando atrasos em tomadas de decisão importantes. A observação do autor evidencia a relevância de uma matriz de priorização dinâmica, que pode ser ajustada conforme as circunstâncias.

Por fim, a tendência avalia a probabilidade de agravamento do problema ao longo do tempo. Segundo Slack *et al.* (2018), o critério de tendência permite que as organizações antecipem problemas futuros com base em análises preditivas, garantindo ações preventivas. Assim, uma alta tendência indica a necessidade de intervenções imediatas para evitar que um problema menor se transforme em uma crise maior. Tal consideração amplia a eficácia da matriz GUT, ao oferecer uma perspectiva temporal para a gestão de problemas.

Figura 5 - Matriz GUT aplicada a empresa.

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	Resultado
Compra de uma cadeira nova para um dos funcionários	2	3	4	24
Compra de um novo computador para o setor financeiro	4	3	3	36
Construção de um galpão para a redistribuição do estoque	5	5	4	100

Fonte: Elaboração própria baseado em informações fornecidas pela empresa (2024)

A gravidade, como primeiro critério, refere-se ao impacto potencial de um problema caso não seja resolvido. Assim, problemas de alta gravidade são aqueles que causam prejuízos significativos, seja em termos financeiros, reputacionais ou operacionais. Maximiano (2022) argumenta que a análise da gravidade deve ser feita considerando não apenas o impacto atual, mas também o custo potencial de longo prazo. Nesse contexto, compreender a gravidade permite que gestores e equipes priorizem problemas mais críticos, garantindo que decisões sejam fundamentadas em uma análise de risco criteriosa.

A urgência, por sua vez, está relacionada ao tempo disponível para resolver uma questão antes que ela cause danos irreparáveis. Para Chiavenato (2020), a urgência é um componente essencial na matriz GUT, pois situações que exigem respostas rápidas podem determinar o sucesso ou o fracasso de uma operação. Esse fator reforça a necessidade de identificar e classificar prioridades em tempo real, evitando atrasos em tomadas de decisão importantes. A observação do autor evidencia a relevância de uma matriz de priorização dinâmica, que pode ser ajustada conforme as circunstâncias.

Por fim, a tendência avalia a probabilidade de agravamento do problema ao longo do tempo. Segundo Slack *et al.* (2018), o critério de tendência permite que as organizações antecipem problemas futuros com base em análises preditivas, garantindo ações preventivas. Assim, uma alta tendência indica a necessidade de intervenções imediatas para evitar que um problema menor se transforme em uma crise maior. Tal consideração amplia a eficácia da matriz GUT, ao oferecer uma perspectiva temporal para a gestão de problemas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O diagnóstico empresarial permite observar a entidade por um ângulo diferente do olhar do gestor, pois este está inserido no dia a dia da empresa e lidando constantemente com as diversas

situações. Assim, quem observa de fora terá outra visão dessas situações, possibilitando com isso, identificar problemas e propor soluções.

Este diagnóstico foi aplicado na Trapézio Irrigação e possibilitou identificar alguns pontos de melhoria na empresa. Para isto, foram analisados os seguintes subsistemas: institucional, de gestão, organizacional, físico-operacional, de informação e subsistema social. Também, com informações obtidas, elaborou-se a matriz SWOT, GUT, o diagrama de Ishikawa e Pestal.

A pesquisa também aponta a necessidade de melhorar a gestão de recursos humanos, a segurança dos colaboradores e a integração de sistemas de informações. A análise SWOT revela pontos fortes, como a conformidade legal, mas também destaca áreas para melhoria, como políticas estruturadas e treinamento contínuo. A empresa enfrenta ameaças como a concorrência crescente e riscos de compliance. Finalmente, a aplicação de ferramentas como o Diagrama de Causa e Efeito e a Matriz GUT são sugeridas para priorizar ações e melhorar a gestão empresarial, visando a sustentabilidade e competitividade.

REFERÊNCIAS

- CAETANO, Cintia. Empresa como sistema e seus subsistemas. Disponível em: http://profs.ic.uff.br/~ccaetano/aulas/SIC_Aula_2_Empresa_como_sistema_e_seus_subsystemas.pdf. Acesso em: 20 nov. 2024.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 472 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 6. ed. São Paulo: Elsevier, 2020. 588 p.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DRUCKER, Peter F. **A prática da administração empresarial**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2007. 376 p.

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 6. ed. Nova Lima: Falconi Consultores, 2013. 274 p.

FERREIRA, Luciene Braz; TORRECILHA, Nara; MACHADO, Samara Haddad Simões. A técnica de observação em estudos de administração. In: XXXVI **Encontro da ANPAD**. Anais... Rio de Janeiro, 2012.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo Conceitual de Sistemas de Informação de Gestão Econômica**: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 1989.

KOTTER, John P. **Leading change**. Boston: *Harvard Business Review Press*, 2008.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2022. 546 p.

MONTEIRO, Fabiani Dantas. **DIAGRAMA DE ISHIKAWA**: a importância da ferramenta na identificação e controle dos impactos negativos dos processos gerenciais de uma organização. Orientador: Prof. Me. Jardel Rodrigues Marques de Lima. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Centro Universitário Atenas, Paracatu, 2022. Disponível em: https://atenas.edu.br/uniatenas/assets/files/spic/monography/1/1/DIAGRAMA_DE_ISHIKAWA__a_importancia_da_ferramenta_na_identificacao_e_controle_dos_impactos_negativos_dos_processos_gerenciais_de_uma_organizacao_2022.pdf. Acesso em: 31 de out 2024.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello, FISCH, Silvo. **Controladoria**: Seu papel na administração de empresas, 3ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PINHO, R. C. de S.; PETER, M. da G. A.; PESSOA, M. N. M.; COCHRANE, T. M. C.; PETER, F. A. O SUBSISTEMA DE GESTÃO. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**, [S. l.], Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2929>. Acesso em: 19 nov. 2024.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 384p.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. **Administração**. 13. ed. São Paulo: Pearson, 2016. 656 p.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 716 p.

Caso 4: Comércio de artigos infantis

Diagnóstico empresarial em controladoria: análise na empresa Pipoca e Paçoca em 2024

Rafaela Moreira Pereira¹

Tainá Ferreira Ferraz²

Vitor Tonhá Brandao Santos³

Wenzel Nathan Dos Santos⁴

Willian Costa Malheiro⁵

RESUMO

O diagnóstico empresarial é uma análise abrangente da situação atual de uma empresa, identificando seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Esse processo permite avaliar a saúde financeira, operacional e estratégica do negócio, servindo como base para a tomada de decisões e o desenvolvimento de melhorias. Trata-se de um recurso essencial para antecipar problemas, otimizar recursos e aumentar a competitividade no mercado. Este trabalho, com base nos conceitos relacionados à Controladoria, tem por objetivo geral apresentar o diagnóstico empresarial realizado na empresa Pipoca e Paçoca Enxoval, em 2024, localizada no centro da cidade de Vitória da Conquista,

¹ Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) E-mail: rafaelamoreira.bdo@gmail.com

² Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) E-mail: taina.tff@gmail.com

³ Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) E-mail: vitortonhabs11@gmail.com

⁴ Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) E-mail: wenzelnathan41@gmail.com

⁵ Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) E-mail: willianmalheiro.contador@gmail.com

estado da Bahia. Para atingir o objetivo proposto, foi realizado um estudo de caso, cuja base metodológica envolveu pesquisa bibliográfica, observações assistemáticas, entrevistas semiestruturadas aplicadas ao proprietário e um questionário estruturado direcionado aos colaboradores para a coleta de dados. O diagnóstico fornecerá à administração da Pipoca e Paçoca Enxoval uma visão ampla da situação atual do negócio, evidenciando pontos fortes a serem mantidos e aprimorados, disfunções que necessitam de correção e processos que podem ser otimizados, visando ao melhor uso dos recursos organizacionais e ao aumento dos resultados.

Palavras-Chave: Diagnóstico empresarial; Controladoria; Enxoval; Roupa; *Kids*.

1 INTRODUÇÃO

O cenário atual de intensa competitividade e rápidas mudanças no mercado exige que as organizações estejam cada vez mais atentas à eficiência de seus processos internos e ao aprimoramento contínuo de suas estratégias. No contexto do varejo, em especial, a necessidade de uma gestão eficaz dos recursos e operações torna-se ainda mais evidente, pois o setor é caracterizado por alta rotatividade de produtos e grande sensibilidade aos comportamentos dos consumidores.

Nesse ambiente, a controladoria desempenha um papel crucial, uma vez que oferece instrumentos e ferramentas para o acompanhamento de indicadores-chave e para a tomada de decisões estratégicas fundamentadas, com o objetivo de melhorar a performance organizacional e garantir a sustentabilidade do negócio.

A relevância deste trabalho reside no fato de que muitas empresas enfrentam dificuldades relacionadas à organização e ao controle de suas operações, o que impacta diretamente sua rentabilidade e, conseqüentemente, sua continuidade. Segundo

Machado (1997, p. 68), “as empresas nada mais são do que um conjunto inter-relacionado de partes, cada qual operando em função de objetivos próprios, coerentes com um objetivo maior da organização”. Dessa forma, para que a empresa desempenhe-se com eficácia e eficiência, é necessário haver uma interação harmônica entre os subsistemas, de modo a proporcionar um ambiente propício a esse fim.

Assim, por meio de uma análise crítica e diagnóstica, é possível identificar pontos de melhoria que, quando corrigidos, podem gerar resultados mais eficazes e eficientes para o negócio.

Este trabalho tem como objetivo realizar um diagnóstico empresarial abrangente da empresa Pipoca e Paçoca, loja varejista especializada em artigos e enxoval para bebês e recém-nascidos, analisando seus principais subsistemas organizacionais - Institucional, Gestão, Organizacional, Sócio-psico-cultural, Físico e Informacional. A partir dessa análise, pretende-se identificar as práticas adotadas pela empresa em cada um desses subsistemas, comparando-as com as melhores práticas do mercado e sugerindo ações corretivas e de melhoria.

A importância desta pesquisa está no fato de que muitos dos problemas enfrentados por empresas de pequeno e médio porte, especialmente no varejo, estão relacionados à falta de uma visão holística e integrada de seus processos, o que pode prejudicar tanto a operação interna quanto a experiência do cliente.

Para alcançar esse objetivo, serão aplicados métodos de análise estratégica, como PESTAL, SWOT, GUT, Ishikawa, 5W2H e Canvas, que fornecerão subsídios para a identificação de oportunidades e ameaças externas, bem como dos pontos fortes e fracos internos. A pesquisa será conduzida de forma qualitativa, por meio de um estudo de caso realizado na loja matriz, situada no centro comercial de Vitória da Conquista, utilizando-se de observações assistemáticas, entrevistas com gestores e colaboradores e análise de documentos internos.

A análise dos subsistemas abordará a organização e a gestão das operações, com ênfase na estrutura formal e nos processos

informativos, além da avaliação do ambiente físico da loja e dos fatores socioeconômicos que influenciam o desempenho da empresa. Ao final, espera-se que as sugestões e estratégias propostas possam contribuir para a melhoria contínua da organização, proporcionando uma gestão mais eficiente, melhorando a experiência de clientes e colaboradores e, conseqüentemente, maximizando os resultados econômicos e financeiros.

2 METODOLOGIA

Este estudo tem como objetivo realizar um diagnóstico empresarial da empresa Pipoca e Paçoca , a fim de constatar possíveis problemas que possam afetar os resultados da organização e contribuir com a apresentação de soluções para a redução das disfunções identificadas.

Em termos populacionais-amostrais, foi utilizada a técnica de acessibilidade ou conveniência, aplicada na empresa, com sede no município de Vitória da Conquista – Bahia, no período de outubro a novembro de 2024.

O trabalho foi realizado mediante autorização prévia do proprietário e diretor da empresa para a coleta e análise dos dados levantados, bem como o uso do nome da instituição e a divulgação, em sala de aula, das informações coletadas. Este estudo possui abordagem qualitativa e, dessa forma, para alcançar o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para apoiar o desenvolvimento do estudo.

Ao longo do projeto, foram realizadas cinco visitas à empresa. A primeira, realizada no dia 26/10/2024, foi acompanhada pelo proprietário, ocasião em que foram observados todos os departamentos da organização e, de forma simplificada, os procedimentos realizados em cada um deles. A segunda visita, no dia 28/10/2024, foi direcionada aos processos de caixa; no dia 07/11/2024, a terceira visita concentrou-se no setor financeiro; a quarta, em 14/11/2024, foi destinada ao departamento

de Recursos Humanos; e, por fim, a quinta visita, realizada em 16/11/2024, foi dedicada à aplicação do questionário à equipe.

A pesquisa será estruturada em quatro capítulos: o primeiro abordará a introdução; o segundo, a metodologia; o terceiro será dedicado ao desenvolvimento, subdividido em subtópicos que contemplam a história da empresa, os subsistemas empresariais e as matrizes utilizadas; e o quarto capítulo trará as considerações finais. Além disso, incluirá as referências e um apêndice com cópias dos *checklists* e formulários utilizados no estudo.

O instrumento de produção de dados foi constituído por observações assistemáticas, entrevistas presenciais semiestruturadas, conduzidas com o auxílio de *checklists*. Também foi utilizado um gravador de voz na primeira entrevista, e, na última, foi aplicado um formulário via *Google Forms* aos colaboradores da empresa.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 A EMPRESA PIPOCA E PAÇOCA

A empresa selecionada para a realização do projeto, proposto pela disciplina de Controladoria, consiste na Pipoca e Paçoca Enxoval, situada na Rua São Salvador Peixoto, 80 – Centro, Vitória da Conquista – BA, que opera há 23 anos nesse segmento. Além dessa, a organização possui outra unidade na Avenida Riviera Francesa, também em Vitória da Conquista, que, apesar de ser administrada pela filha do proprietário e possuir o mesmo nome da matriz, responde por outro CNPJ. A partir disso, para fins deste estudo, serão analisadas apenas as informações gerenciais, financeiras e contábeis da unidade localizada no centro da cidade.

A organização atua no comércio, com foco principal em enxovais para recém-nascidos, mas também complementa seu portfólio com itens direcionados ao público kids, infantojuvenil e pet. Entre eles estão brinquedos, roupas, utensílios, cadeiras para carro, móveis e carrinhos de passeio. O sistema utilizado pela

gestão é constantemente abastecido pelas consultoras de vendas com dados sobre o tipo de cliente, faixa etária e o objetivo de cada um ao entrar na loja. Com isso, torna-se possível compreender o perfil do público que a empresa está atingindo, permitindo a aplicação de estratégias para aumentar as receitas e captar mais compradores.

Entretanto, o gestor e proprietário acredita, com base no *feeling* adquirido pela experiência, que seu público-alvo vai além dos números gerados pelos relatórios. Seu foco está naqueles que têm um sonho: oferecer o melhor para seus filhos, sobrinhos ou netos - buscando presentes com diferenciais no atendimento, qualidade, experiência e suporte pós-venda.

Dessa forma, a empresa adota diversas estratégias para se destacar no mercado. A primeira delas, que se destacou no período de avaliação, envolve produtos pioneiros em Vitória da Conquista. Entre eles estão o colchão reclinado para evitar refluxo, a cadeira para carro com rotação de 360°, que permite instalação em qualquer direção no veículo, e o carrinho de passeio para pet.

Além disso, graças à cuidadosa seleção de fornecedores - fruto de anos de atuação no mercado - a loja garante produtos de alta qualidade e conta com o suporte dos parceiros no que se refere a trocas e devoluções. Os fabricantes assumem a responsabilidade por peças com defeitos, como soltura de tinta, estamparias que craquelam ou falhas no acabamento. Esses produtos são enviados para troca sem custo adicional para a empresa ou para o cliente.

A Pipoca e Paçoca demonstra forte preocupação em oferecer produtos exclusivos. Para isso, mantém parcerias com fabricantes que possibilitam a personalização de móveis. É possível escolher cores e estampas de quadros, guarda-roupas, poltronas, almofadas, entre outros itens que compõem o quarto dos sonhos das famílias.

Com um catálogo extenso que atende desde recém-nascidos até adolescentes de 16 anos, nos gêneros masculino e feminino, a loja conta com uma loja física moderna e confortável, além de

uma rede de vendas via *WhatsApp*, com entregas para Vitória da Conquista e região sudoeste da Bahia. Possui também um site que disponibiliza todos os produtos da loja física, com entregas para todo o Brasil.

Com estrutura sólida no mercado, o negócio se enquadra como microempresa, optante pelo Simples Nacional, com faturamento entre R\$ 81 mil e R\$ 360 mil. Atualmente, o gestor não possui planos de expansão, optando por concentrar seus esforços na melhoria da gestão e oferta de mais qualidade aos seus funcionários e clientes.

4 SUBSISTEMAS EMPRESARIAIS

4.1 SUBSISTEMA INSTITUCIONAL

A organização estudada está sólida no mercado há anos, sendo referência na região quando se trata de enxovais, itens infantis, qualidade e compromisso. O subsistema institucional tem o objetivo de conhecer a identidade da empresa, compreendendo seus objetivos, princípios e missão.

De acordo com Guerreiro (1999), esse subsistema representa o conjunto de princípios e convicções que influenciam a cultura da organização, originados das crenças e valores dos fundadores e principais líderes da empresa. Toda organização tem pré-determinados em seu dia a dia a sua missão, valores e visão, sendo recomendado que esses elementos estejam documentados, de modo que outras pessoas possam conhecer mais sobre a empresa com a qual desejam se associar.

Não é diferente com a Pipoca e Paçoca. Pela sua posição no mercado, busca expor, por meio de suas redes sociais, o cuidado com a seleção das marcas e das peças, o tipo de atendimento e a conservação de sua imagem.

Antes da pandemia, a organização possuía bem definidos sua missão, visão e valores. Entretanto, após o período conturbado, o gestor adotou uma postura voltada para manter a sustentabilidade

da empresa e se reinventar frente às novas dificuldades. Com isso, o atendimento on-line tornou-se essencial, mesmo indo de encontro ao que a gestão valorizava: o calor humano, o contato com as peças e a experiência vivida na loja física.

A partir desse cenário, apresentado em uma das visitas realizadas, o proprietário demonstrou uma insatisfação com o momento atual, pois, mesmo havendo os princípios definidos por escrito, ele não se recordava deles e sentia que foram perdidos durante o enfrentamento pós-pandemia. O próprio gestor expressou o desejo de resgatar seus valores, visão e missão, e reconstruir seus princípios à luz do aprendizado adquirido no período da Covid-19.

Apesar de não possuir esses princípios formalmente definidos, a administração se compromete em estabelecer um modelo de pensamento e de conduta que seus funcionários devem seguir, a fim de alinhar a equipe com a imagem da organização.

Dentre essas diretrizes, estão: o uso obrigatório do uniforme, que deve estar limpo e organizado; a conduta de tratar todos os clientes com igualdade, independentemente do porte financeiro, raça ou sexualidade; além de incentivar o respeito entre os membros da equipe e a prestatividade mútua em situações de sobrecarga, respeitando os limites e responsabilidades de cada função.

4.2 SUBSISTEMA ORGANIZACIONAL OU FORMAL

Neste tópico, será abordado o Subsistema Organizacional (ou formal), que, de acordo com Guerreiro (1989, p. 171-172), refere-se a:

O subsistema formal diz respeito à organização da empresa. Contempla a forma pela qual a empresa agrupa as suas diversas atividades em departamentos, a definição da amplitude administrativa, o grau de descentralização desejável, a utilização das funções de assessoria, o problema de autoridade e responsabilidade, entre diversos outros aspectos.

Como bem já mencionou o autor, o subsistema organizacional está atrelado à forma como a empresa se organiza, ao nível dos departamentos e à hierarquia, de modo que fique evidente quem são os responsáveis em atividade desenvolvida na organização.

É também neste subsistema que devem estar claramente definidos quais serão as atribuições de cada setor e as funções de cada colaborador, conforme a descrição de cargo. Essa delimitação é essencial para evitar que os funcionários deixem de executar tarefas primordiais ou acabem realizando atividades que não são de sua competência, ocasionando desvio de função.

4.2.1 Parte Funcional da Empresa

Fazendo menção à empresa analisada nesta consultoria, a Pipoca e Paçoca conta com uma boa organização quanto à delimitação das atividades de cada setor. Existe um termo de atribuições, apresentado ao colaborador assim que ele é contratado, no qual constam todas as tarefas que deverão ser realizadas no exercício de sua função. No momento da assinatura, fica registrado que o colaborador está ciente de todas as suas responsabilidades com o setor e com a empresa, tendo clareza sobre o que deve ser feito em sua rotina laboral. Essa é uma excelente forma de garantir que funcionários assumam suas responsabilidades e estejam sempre cientes das atividades que lhes competem.

Ainda sobre esses termos, a empresa conta com um documento específico para o treinamento, que é dividido em três dias. Nesse termo, é descrito o que o candidato deve desenvolver em cada etapa, bem como as tarefas básicas que ele deve executar, de forma a compreender a operação e o funcionamento de cada setor da loja. Caso o desempenho do colaborador não atenda ao que está disposto no item avaliado, a opção “Não” é assinalada; se executado adequadamente, marca-se a opção “Sim”. Dessa forma, o desempenho do candidato à vaga fica devidamente registrado.

No que diz respeito ao grau de hierarquia da organização, a estrutura é marcada por uma gestão composta por dois responsáveis de maior autoridade: o pai e a filha, que atuam como gestores principais.

Quadro 1 - Estrutura Funcional Gestão

Cargo	Função
Gestor	Responsável pela administração da empresa; realiza o contato com os potenciais fornecedores por meio de viagens; realiza os pagamentos de contas a pagar.
Gestora	Responsável pela administração da loja situada na Riviera Francesa; tem a atribuição de cuidar da parte do RH; realiza o treinamento anual com toda a equipe.

Fonte: Elaboração própria (2024)

No que se refere às funções de Recursos Humanos (RH) da empresa analisada nesta consultoria, existem duas pessoas que exercem as atividades desse setor: o proprietário e sua filha, os quais são responsáveis pela contratação, análise de desempenho, definição de estratégias para os setores, entre outras atribuições. No entanto, de forma mais efetiva, é a filha do proprietário quem está mais envolvida em todos os processos do RH. Ela já demonstrou sinais de sobrecarga, especialmente com o processo de recrutamento, devido ao estresse e à frustração causados pela dificuldade em encontrar candidatos compatíveis com os perfis das vagas ofertadas.

Diante disso, recomenda-se a contratação de empresa terceirizada especializada no processo seletivo, o que possibilitaria maior otimização de tempo e maior eficácia na identificação de talentos. Caberia então ao RH interno apenas conduzir o treinamento e apresentar a loja, sua cultura organizacional e seus valores aos novos colaboradores.

Nos demais setores, não há outra pessoa com posição claramente definida na hierarquia, exceto a Vendedora Responsável (VR), que atualmente atua de forma semelhante a uma gerente informal. Embora tenha recebido anteriormente o

cargo de gerente, não se adaptou à função, apresentando dificuldades em lidar com maiores responsabilidades. Assim, exerce papel intermediário, orientando as demais vendedoras em tarefas como organização da loja e outras demandas operacionais menores.

Contudo, ela não possui autoridade formal de gestão, e essa lacuna evidencia a necessidade da contratação de uma gerente qualificada. É imprescindível contar com um profissional que tenha capacidade de liderar, delegar funções, compreender a rotina do negócio e apoiar os gestores na administração da loja. A presença dessa figura traria impactos significativos na dinâmica operacional do dia a dia, otimizando processos e promovendo uma gestão mais eficiente. Conforme apresentado no próximo quadro, será exposta a estrutura funcional do térreo da loja.

Quadro 2 - Estrutura Funcional Térreo

Cargo	Função
Vendedora 1	Recepciona e atende o cliente quando este adentra na loja; realiza o processo de pré-venda da parte de enxoval e modinha; responsável por um setor de arrumação no térreo.
Vendedora 2	Recepciona e atende o cliente quando este adentra na loja; realiza o processo de pré-venda da parte de enxoval e modinha; responsável por um setor de arrumação no térreo.
Vendedora 3 (virtual)	É responsável pelo atendimento e vendas no virtual; realiza o processo de pré-venda da parte de enxoval e modinha; responsável por um setor de arrumação no térreo.
Vendedora 4	Recepciona e atende o cliente quando este adentra na loja; realiza o processo de pré-venda da parte de enxoval e modinha; Só vem no período da tarde (Jovem Aprendiz).
Vendedora Responsável (VR)	Está à frente das vendedoras do térreo; assim que chega mercadoria nova para o térreo, oriente o que cada uma deve fazer para arrumar; se certifica que o processo de atendimento e vendas está OK.
Caixa	É no caixa que ocorre a venda, por meio do cupom emitido pelo vendedor; emite um cupom para o cliente levar para o empacotamento e outro cupom que é para o financeiro.
Entregador	Responsável pela entrega de mercadorias aos clientes (modinha e enxoval); realiza a entrega da loja do centro e da Riviera Francesa.

Empacotador	Pega o produto na seção e embala enquanto o cliente termina o pagamento no caixa; faz a conferência se o produto escolhido não possui nenhuma avaria; só entrega o produto após comprovação do pagamento.
-------------	---

Fonte: Elaboração própria (2024)

Ainda na estrutura funcional da empresa, encontra-se o primeiro andar, onde estão expostos os quartos pré-montados e diversas opções de móveis para a composição do quarto da criança. Nesse espaço, também há a possibilidade de o cliente planejar um ambiente personalizado com o auxílio de um dos vendedores alocados nesse pavimento. Segue, abaixo, o quadro funcional do primeiro andar.

Quadro 3 - Estrutura Funcional 1º andar

Cargo	Função
Vendedor 1 (1º andar)	Responsável por recepcionar e atender os clientes que vão ao 1º andar; realiza o processo de venda dos móveis; faz o atendimento virtual direcionado aos móveis.
Vendedor 2 (1º andar)	Responsável por recepcionar e atender os clientes que vão ao 1º andar; realiza o processo de venda dos móveis; ajuda no planejamento dos quartos pré-montados.

Fonte: Elaboração própria (2024)

Completando a estrutura organizacional, tem-se a área do escritório, onde estão localizados o responsável pelo setor financeiro e o encarregado pelo setor de cadastros. Este último é responsável por registrar os novos produtos no sistema integrado, bem como incluir itens em promoções e realizar todas as operações relacionadas ao controle de estoque de mercadorias. A seguir, apresenta-se o quadro da área administrativa. Segue quadro da área de escritório.

Quadro 4 - Estrutura Funcional Escritório

Cargo	Função
Financeiro	Registra todas as contas a pagar no sistema integrado; faz a conferência das conformidades das contas para poder direcionar o

	gestor para fazer o pagamento.
Marcação	Responsável pelo cadastramento no sistema de produtos que chegaram; faz o controle de estoque; faz o credenciamento de produtos em promoção.

Fonte: Elaboração própria (2024)

Dessa forma, a estrutura funcional da Pipoca e Paçoca Enxoval demonstra um modelo organizacional dividido de forma coerente entre os pavimentos da loja, possibilitando um melhor direcionamento das atividades e maior clareza quanto às responsabilidades de cada colaborador. A segmentação dos ambientes - térreo, primeiro andar e área administrativa - permite à empresa atender de maneira eficiente às diferentes demandas operacionais e comerciais, promovendo um ambiente mais organizado, funcional e alinhado com os objetivos estratégicos do negócio. Entretanto, a ausência de uma gestão intermediária sólida, como uma gerência plenamente atuante, ainda representa um desafio a ser enfrentado para garantir maior fluidez nos processos e apoio direto aos gestores.

4.3 SUBSISTEMA DE GESTÃO

Ao abordar o subsistema de gestão, Guerreiro (1989) destaca a importância de compreender o objetivo maior da organização, que se traduz na sua missão. Esse entendimento é essencial, pois a missão atua como uma diretriz central para o subsistema de gestão, o qual corresponde ao conjunto de processos que englobam o planejamento, a execução e o controle das atividades internas.

Nesta instância ocorre a tomada de decisão, e, para que essas decisões sejam eficazes, envolvem os demais subsistemas organizacionais que se correlacionam para esse fim. Nessa perspectiva, esclarece Guerreiro (1989) que o subsistema de gestão é responsável por integrar os diferentes processos administrativos

da instituição, garantindo que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e alinhados aos objetivos estratégicos.

Segundo Padoveze (2012, p. 18), o subsistema de gestão abrange desde o planejamento até o controle das operações e correções necessárias, conforme os seguintes procedimentos:

- Análise dos ambientes externo e interno;
- Elaboração do planejamento estratégico;
- Elaboração das diretrizes e políticas estratégicas;
- Planejamento operacional;
- Programação das operações;
- Aprovação do programa operacional;
- Execução das operações e transações;
- Controle;
- Ações corretivas.

Com base na visão de Padoveze (2012), observa-se que o subsistema de gestão é estruturado de forma sequencial e integrada, abrangendo desde a análise dos ambientes interno e externo até as ações corretivas necessárias. Esses procedimentos asseguram que as operações sejam planejadas, executadas e controladas com eficiência, permitindo à organização alcançar suas metas.

Nas seções seguintes, será apresentado o subsistema de gestão aplicado ao departamento financeiro, porém tais procedimentos se aplicam aos demais setores, considerando a hierarquia centralizada no diretor e proprietário do negócio. Essa centralização pode representar desafios a longo prazo, especialmente com o crescimento do empreendimento, demandando uma possível delegação futura que permita ao gestor maior disponibilidade para dedicar-se à administração estratégica da organização.

4.3.1 O Subsistema de Gestão aplicado ao departamento financeiro

O setor financeiro da organização analisada apresenta uma estrutura enxuta, composta por um único cargo de analista, com apenas um colaborador responsável pelas atividades do setor.

4.3.1.1 Financeiro Contas a Receber

A área de contas a receber é encarregada do controle dos valores oriundos das vendas. Na unidade Pipoca e Paçoca, os pagamentos podem ser realizados em dinheiro, Pix, cartão de crédito (com parcelamento de até seis vezes) ou débito. O sistema integrado da loja possui conexão TEF com a operadora de cartões Stone. Contudo, há também uma máquina adicional para contingência ou utilização em entregas externas.

As vendas processadas pelo sistema integrado são automaticamente baixadas. Já as transações manuais precisam ser lançadas posteriormente no sistema. As operações em dinheiro são baixadas no mesmo dia. No entanto, para pagamentos em Pix e débito - mesmo sendo creditados no mesmo dia - o sistema realiza a baixa apenas no dia seguinte. A partir de diálogo com o analista financeiro, foi levantada a possibilidade de solicitar um ajuste técnico no sistema para que a baixa seja realizada de forma mais fiel à realidade dos recebimentos.

A unidade costuma antecipar os valores das vendas parceladas no cartão de crédito. Assim, mesmo que uma venda seja parcelada em seis vezes, a baixa ocorre em até dois dias, conforme os critérios do sistema. No entanto, observou-se que essa antecipação implica no aumento significativo das taxas cobradas pela operadora de cartões, sem que a gestão atualmente analise a viabilidade financeira dessa prática.

4.3.1.2 Financeiro Contas a Pagar

O processo de contas a pagar se inicia com o lançamento das notas fiscais pelo setor de cadastro. Os títulos são conferidos conforme os pedidos realizados pela direção. Havendo divergências, o setor aciona o fornecedor para a devida tratativa. Na sequência, o setor financeiro revalida os dados e realiza a confirmação dos pagamentos por meio da integração bancária entre o *ERP Linx Microvix* e a plataforma *Stone Banking*.

Os títulos são previamente inseridos no sistema bancário via DDA (Débito Direto Autorizado), o que possibilita que o analista apenas confirme os pagamentos internamente, sem a necessidade de lançamentos manuais no banco. A etapa final de aprovação é realizada pelo gestor, via aplicativo bancário.

Existem, ainda, pagamentos que não são processados via DDA, como impostos, taxas, despesas administrativas, materiais de consumo e pagamentos a colaboradores. Nesses casos, o lançamento é feito de forma manual - seja pelo setor de cadastro ou diretamente pelo financeiro. Transferências são lançadas para posterior aprovação, e pagamentos via Pix são efetuados diretamente pelo diretor, dada a sua natureza imediata.

A conciliação bancária é feita automaticamente para os lançamentos via DDA. Para os demais, o processo ocorre manualmente. Nos casos em que é necessário pagamento em espécie, a prática ocorre quando o diretor está ausente ou não é possível contatá-lo. Nesses casos, os pagamentos são realizados pelo caixa financeiro ou pelo caixa PDV.

No caso do caixa financeiro, os valores utilizados geralmente não ultrapassam R\$ 200,00, conforme relatado em entrevista. Já os pagamentos pelo PDV são aprovados pela área de contas a pagar ou pelo gestor, com retirada (“sangria”) registrada e assinada pelo operador, acompanhado de recibo e documentação comprobatória para conferência posterior.

Ao analisar o subsistema de gestão nesta área, nota-se que, embora existam controles e rotinas bem definidos, a ausência de

um gestor tático no setor financeiro leva à centralização das decisões no diretor. Isso limita a autonomia da equipe e pode comprometer a eficiência à medida que o negócio se expande.

Em relação aos pagamentos em espécie, verificou-se falta de padronização nos procedimentos. Não há um limite preestabelecido nem um fluxo claro de aprovação, além do fato de que, em alguns casos, o colaborador responsável realiza sozinho a conferência de caixa - o que pode gerar inconsistências.

4.3.2 Aspectos contábeis e financeiros no Subsistema de Gestão

Quanto aos demonstrativos contábeis-financeiros, não foi possível realizar uma análise detalhada, em razão da limitação de acesso às informações. Constatou-se, no entanto, que esses relatórios - tanto contábeis quanto gerenciais - não são utilizados como ferramentas de apoio à tomada de decisão.

As decisões na loja são tomadas, majoritariamente, com base na percepção e experiência do gestor, sem respaldo técnico nos demonstrativos. A organização está enquadrada no Simples Nacional, regime no qual muitos escritórios contábeis deixam de elaborar a contabilidade formal. Por isso, não foi possível verificar se os demonstrativos contábeis são elaborados.

Caso fossem regularmente produzidos documentos como o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), seria possível alinhar o subsistema de gestão com dados concretos, aprimorando a qualidade das decisões estratégicas.

Dessa forma, recomenda-se a revisão do contrato de prestação de serviços com o escritório contábil, visando garantir a elaboração desses demonstrativos e sua integração ao processo decisório.

Outro ponto observado refere-se à conciliação financeira. Apesar da adoção de procedimentos específicos, verificou-se que os saldos bancários não estão sendo conciliados de forma integral. Essa constatação também foi limitada pela ausência de acesso aos

extratos bancários, impossibilitando uma verificação mais detalhada.

4.4 SUBSISTEMA SÓCIO-PSICO-CULTURAL OU SOCIAL

Ao analisar o subsistema social, segundo a perspectiva de Guerreiro (1989), o foco recai sobre as pessoas que compõem a organização, abrangendo aspectos relacionados à motivação, liderança, treinamento, criatividade, entre outros elementos do comportamento humano no ambiente de trabalho.

Dessa forma, compreende-se que esse subsistema está diretamente ligado a tudo que envolve os indivíduos dentro da estrutura organizacional - suas atividades, relações interpessoais, necessidades e objetivos pessoais. Ele também considera as ações que o negócio realiza por meio de seus colaboradores e a forma como esses profissionais influenciam ou são influenciados pela cultura da organização.

No caso da unidade analisada, um dos pontos críticos observados nesse subsistema é a ausência de uma liderança intermediária efetiva. A loja carece de uma figura gerencial que atue como elo entre os colaboradores e a gestão, exercendo papel de liderança e organização do time. Essa lacuna compromete não apenas o engajamento da equipe, mas também a eficácia na condução das operações cotidianas.

4.4.1 Análise Interna da Organização

De acordo com Crepaldi (2014), existem duas abordagens principais quanto ao modo como os colaboradores são tratados dentro de uma organização: como recursos ou como parceiros. Quando vistos como recursos, espera-se que apenas produzam, obedeçam a ordens, sigam padrões e sejam submissos à hierarquia. O foco recai sobre a administração desses "recursos humanos" visando o máximo rendimento possível.

Por outro lado, ao serem considerados parceiros, valoriza-se sua inteligência, iniciativa, responsabilidade, competências e, sobretudo, seu conhecimento. O capital intelectual representa um ativo imensurável, pois reconhecer e incentivar aqueles que contribuem com ideias e decisões fortalece o engajamento e alavanca os resultados da organização. Nesse contexto, o colaborador deve ser visto como um ser humano, não apenas como mão de obra.

Nesse aspecto, a loja estudada demonstra uma postura acolhedora com sua equipe, sendo flexível diante de situações pessoais, como questões de saúde ou familiares. Essa sensibilidade contribui para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Conforme mencionado no subsistema organizacional, há uma lacuna na liderança da operação. No presente tópico, observa-se a necessidade de uma figura gerencial que atue mais diretamente com a equipe operacional, orientando-a com clareza nas rotinas da loja. A ausência de um(a) gerente impacta o desempenho coletivo, pois sobrecarrega os gestores e limita a eficiência das atividades diárias. Um líder presente e atuante poderia delegar funções, orientar a equipe, resolver demandas operacionais e permitir que os administradores se concentrem em decisões estratégicas.

Em relação ao desempenho dos colaboradores, a loja monitora os resultados por meio do indicador de Peças por Atendimento (PA), extraído do sistema interno. Esse índice reflete quantas peças, em média, são vendidas por atendimento, funcionando como parâmetro de performance. Por exemplo, se um vendedor atende cinco clientes em um dia, mas vende apenas duas peças por atendimento, seu desempenho é considerado abaixo do ideal. A expectativa é de que, além de atender à demanda do cliente, o vendedor consiga estimular a compra de itens adicionais, exercendo venda consultiva e proativa.

Quanto ao treinamento, está previsto um novo ciclo para janeiro de 2025, seguindo a mesma metodologia do anterior. No

último treinamento, foi realizada uma dinâmica em que cada funcionário sorteava um produto e montava uma apresentação destacando suas qualidades e diferenciais. Em seguida, os demais colegas avaliavam a apresentação com base no poder de convencimento da venda. A estratégia demonstrou-se eficaz para motivar os colaboradores a conhecerem melhor os produtos, transmitindo ao cliente não apenas as características, mas também os valores agregados - algo essencial no modelo de vendas da loja, que aposta na exclusividade e no atendimento personalizado.

Ainda no âmbito da comunicação interna, a rotina da equipe inclui um momento diário de oração, que também serve como espaço para alinhar questões pontuais ou operacionais. Essa prática funciona como uma breve reunião informal para ajustes diários. Quando se fazem necessárias reuniões mais estruturadas, os responsáveis organizam previamente uma pauta ou *checklist* com os temas a serem abordados, promovendo objetividade e foco nos encontros.

4.5 SUBSISTEMA FÍSICO

O subsistema físico refere-se aos recursos materiais e à infraestrutura que sustentam as atividades organizacionais, abrangendo todos os elementos tangíveis necessários para o funcionamento cotidiano do negócio. Esse conjunto é essencial para garantir a eficiência operacional e influenciar positivamente a experiência do cliente.

Conforme observa Guerreiro (1999, p. 90), “o subsistema físico pode ser caracterizado como o *hardware* da empresa, composto de todos os elementos concretos e palpáveis da empresa, com exceção das pessoas”. A organização e funcionalidade desses recursos - como espaço físico, equipamentos, mobiliário e sistemas de armazenagem - são determinantes para promover um ambiente produtivo e acolhedor.

A análise realizada na unidade comercial do centro revelou dois aspectos centrais desse subsistema: o espaço físico da loja e a

gestão de estoques. Em relação ao ambiente, é essencial que o layout favoreça o fluxo de circulação dos clientes, permitindo a fácil visualização e acesso aos produtos, além de oferecer conforto durante o processo de compra. Um bom planejamento do espaço impacta não apenas a experiência de consumo, mas também o desempenho da equipe de vendas.

Já a gestão de estoques representa um fator estratégico, sendo responsável por manter o equilíbrio entre oferta e demanda. A disponibilidade dos itens certos, no momento oportuno e em quantidades adequadas, evita tanto a ruptura quanto o acúmulo de mercadorias - situações que afetam diretamente a satisfação dos clientes e os resultados financeiros da organização. Um controle eficaz nesse setor contribui para uma operação mais ágil, segura e alinhada às necessidades do público-alvo.

4.5.1 Espaço físico

A loja está localizada em uma área estratégica no centro comercial de Vitória da Conquista, ocupando um prédio alugado com três pavimentos. Sua fachada exibe de forma clara e atrativa a identidade visual da marca, tornando o ponto facilmente reconhecível. Um dos destaques é a vitrine com um quarto montado em estilo *showroom*, que funciona como vitrine temática e recurso de encantamento, atraindo a atenção dos transeuntes com sua ambientação cuidadosamente planejada.

Por estar situada no centro da cidade, a unidade não conta com estacionamento próprio, o que pode gerar certo desconforto para clientes que se deslocam de outras regiões. No entanto, essa limitação é comum às lojas localizadas nessa área, o que faz com que o público local já esteja habituado a essa dinâmica.

O ambiente interno é amplo, temático e bem organizado. No térreo estão dispostos a maior parte dos produtos, organizados por seções temáticas - como recém-nascidos, linha *kids* e infantojuvenil - e por categorias, como vestuário, calçados e utilidades em geral. O segundo andar funciona como uma

extensão expositiva da loja, onde diversos quartos são montados com diferentes estilos e temas, apresentando berços, camas, armários e elementos decorativos, o que permite ao cliente visualizar possibilidades de ambientação para o quarto infantil.

O estabelecimento também se destaca por oferecer um espaço recreativo voltado às crianças, o que proporciona uma experiência de compra mais agradável e tranquila aos pais ou responsáveis. Essa iniciativa reforça o compromisso da loja com o bem-estar dos clientes e contribui para sua fidelização. Além disso, há um fraldário à disposição, demonstrando sensibilidade às necessidades do público-alvo e agregando valor ao atendimento.

O terceiro pavimento é destinado ao armazenamento de móveis em estoque, tópico que será tratado com mais detalhes na próxima seção.

4.5.2 Estoque

A organização conta, estrategicamente, com dois tipos de estoque: um *externo*, localizado em um armazém separado, e um *interno*, situado dentro da própria loja.

O *estoque externo* é utilizado para armazenar móveis de maior volume ou com menor rotatividade, como camas, berços, cômodas, poltronas e colchões. Esses itens, após a venda, são enviados diretamente para os clientes. A escolha da localização do depósito considerou a facilidade de acesso para carga e descarga, uma vez que o ponto comercial, por estar no centro da cidade, apresenta limitações logísticas para esse tipo de movimentação. Com isso, o armazém externo contribui para uma logística mais eficiente, reduzindo o impacto do tráfego urbano nas operações e otimizando o tempo de entrega.

Já o *estoque interno* abriga os produtos de maior saída, como roupas e artigos de uso cotidiano para bebês. A maior parte desses itens está exposta em araras e mostruários, o que facilita a visualização e a escolha por parte dos clientes. A exposição segue uma organização criteriosa por categoria, considerando fatores

como gênero, cor e tamanho. Como prática padrão, a loja costuma adquirir, em média, três unidades por modelo, mantendo um equilíbrio entre variedade e controle de inventário.

Esse estoque interno está alocado em áreas reservadas próximas ao salão de vendas. Para melhorar a gestão do espaço, utiliza-se um sistema de estoques reduzidos para os itens que não ficam diretamente expostos. Por exemplo, no caso dos calçados, apenas um par de cada modelo é apresentado ao público, enquanto os demais ficam armazenados nas prateleiras internas - separados por numeração. O mesmo ocorre com roupas de tamanhos diferentes das peças em exibição.

O controle dos estoques é realizado por meio de um sistema de gestão integrado, que registra todas as movimentações de entrada e saída dos produtos. Esse sistema permite o monitoramento em tempo real dos níveis de mercadoria, evitando rupturas ou excessos e facilitando a reposição. Além disso, ele disponibiliza relatórios detalhados com informações sobre quantidade disponível, custo unitário, custo médio e preço de venda, oferecendo aos gestores uma visão clara e atualizada sobre esse importante ativo patrimonial.

4.6 SUBSISTEMA INFORMACIONAL

O subsistema informacional é essencial ao funcionamento de qualquer organização, pois tem como função principal a coleta, o processamento, o armazenamento e a distribuição de informações que sustentam tanto os processos decisórios quanto operacionais dos demais subsistemas. Conforme destaca Guerreiro (1989), a eficácia desse subsistema está diretamente ligada à sua capacidade de fornecer informações precisas, relevantes e em tempo hábil, promovendo a integração entre os setores e garantindo a execução das atividades em conformidade com os objetivos estratégicos.

Padoveze (2012) complementa ao afirmar que o subsistema informacional deve ser estruturado de forma integrada e

sistêmica, contemplando desde a identificação das necessidades informacionais até a análise e apresentação dos dados produzidos. Esse processo envolve as seguintes etapas fundamentais:

- Identificação das necessidades de informação;
- Coleta e registro de dados relevantes;
- Processamento e análise de dados;
- Armazenamento seguro das informações;
- Distribuição da informação aos responsáveis pela tomada de decisão.

No contexto da loja Pipoca e Paçoca, o subsistema informacional ocupa uma posição estratégica, principalmente no suporte às atividades administrativas e financeiras. Sua operação é viabilizada, majoritariamente, por meio de sistemas integrados de gestão, como o ERP Linx e a solução Stone TEF para meios de pagamento.

Essas ferramentas permitem que as informações fluam de forma eficiente entre os setores, especialmente no que diz respeito ao controle de estoque, fluxo de caixa, contas a pagar e a receber, e acompanhamento de vendas. O ERP utilizado oferece funcionalidades que permitem o monitoramento em tempo real das movimentações comerciais, o que facilita o planejamento e a execução das operações, além de gerar relatórios gerenciais que subsidiam a tomada de decisões estratégicas.

Apesar disso, foi identificado que o uso dessas informações ainda ocorre de forma limitada. Grande parte das decisões continua sendo baseada na experiência e na percepção do gestor, o que demonstra a necessidade de aprimorar a cultura analítica e o uso efetivo dos dados disponíveis. Ao explorar de maneira mais aprofundada as funcionalidades do sistema e promover capacitações para a equipe, a loja poderá aprimorar a eficiência de sua gestão e aumentar a competitividade no mercado.

4.6.1 Aplicação do Subsistema Informacional ao Departamento Financeiro

No contexto do departamento financeiro, o subsistema informacional tem a função de organizar e controlar os dados relacionados às contas a pagar e a receber, conciliando informações provenientes de diferentes fontes e assegurando a consistência entre os registros internos e os dados bancários.

4.6.1.1 Contas a receber

As vendas realizadas na unidade Pipoca e Paçoca são processadas por meio de um sistema integrado, que gerencia pagamentos efetuados em dinheiro, PIX, débito ou crédito. Entretanto, foram detectadas limitações no sistema em relação ao processamento das baixas automáticas de pagamentos via PIX e débito, que só ocorrem no dia seguinte, mesmo sendo esses valores efetivamente recebidos no mesmo dia. Essa situação, conforme relato do analista financeiro, indica a necessidade de ajustes técnicos para que os saldos diários reflitam com maior precisão a realidade financeira.

Adicionalmente, a loja realiza a antecipação dos valores a receber oriundos de vendas parceladas no cartão de crédito, prática que, embora traga liquidez imediata, gera aumento significativo nas taxas cobradas pela operadora. Apesar da relevância dessas informações para a análise de viabilidade financeira, verificou-se que a administração ainda não utiliza tais dados como base para embasar decisões estratégicas.

4.6.1.2 Contas a Pagar

O subsistema informacional contribui diretamente para a eficiência do processo de contas a pagar, por meio da integração entre o ERP e o sistema bancário. Os títulos registrados via DDA são lançados automaticamente no sistema, o que reduz erros e

aumenta a agilidade no processo. Já os pagamentos relacionados a tributos, despesas operacionais e administrativas ainda demandam inserção manual, o que exige maior atenção da equipe para evitar falhas.

A análise evidenciou fragilidades no processo de pagamento em espécie, especialmente pela ausência de valores máximos predefinidos ou procedimentos claros para sua aprovação. Essa falta de padronização representa um risco operacional e pode comprometer a transparência e o controle interno da organização.

4.6.2 Aspectos Contábeis e de Suporte à Gestão

Foi constatada a inexistência de uso dos demonstrativos contábeis e financeiros como ferramentas de apoio à gestão. Embora a organização esteja enquadrada no Simples Nacional, a não elaboração de documentos essenciais como o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) compromete o potencial do subsistema informacional enquanto suporte à gestão estratégica.

Conforme ressalta Padoveze (2012), uma organização que utiliza as informações geradas pelo seu subsistema informacional consegue tomar decisões mais acertadas e fundamentadas. Diante disso, recomenda-se que a administração da Pipoca e Paçoca reavalie o contrato de prestação de serviços contábeis e passe a incorporar práticas contábeis mais estruturadas em sua rotina gerencial, a fim de fortalecer o processo decisório com base em dados concretos e confiáveis.

4.6.3 Sugestões de Melhoria

Para maximizar a eficiência do subsistema informacional, a empresa pode adotar as seguintes medidas:

- Ajustar os parâmetros do sistema de gestão financeira, de modo que os saldos diários reflitam com maior precisão os recebimentos efetivos;

- Desenvolver um planejamento financeiro mais estruturado, com a definição de valores-limite para pagamentos realizados em espécie;
- Implantar o uso sistemático de demonstrativos contábeis e financeiros, como ferramentas de apoio à tomada de decisão gerencial;
- Promover treinamentos periódicos com a equipe, visando aumentar a eficácia na utilização do sistema integrado de gestão.

Ao integrar o subsistema informacional de maneira estratégica e alinhada aos objetivos da organização, a empresa poderá fortalecer sua capacidade analítica e de tomada de decisão, além de aprimorar o controle interno e a transparência nas operações financeiras.

5 INSTRUMENTOS

5.1 ANÁLISE PESTEL

A Análise PESTEL é uma ferramenta estratégica que permite a avaliação de fatores externos que podem impactar uma organização. A sigla PESTEL refere-se a seis categorias principais de variáveis: Político, Econômico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico e Legal. Essa abordagem é fundamental para a formulação de estratégias empresariais, pois proporciona uma compreensão abrangente do ambiente externo em que a organização está inserida. Nesse sentido, vale ressaltar essa análise com base nas informações construídas referentes à Pipoca e Paçoca Enxoval.

5.1.1 Político

O ambiente político pode afetar a empresa analisada de maneira indireta, especialmente no que diz respeito ao cenário nacional e local. Alterações em políticas fiscais e tributárias, como o aumento de impostos sobre produtos comercializados, podem

impactar o custo das mercadorias e, conseqüentemente, o preço final ao consumidor. Políticas de incentivo ao empreendedorismo e ao comércio local também podem beneficiar a organização, sobretudo quando envolvem subsídios ou incentivos fiscais para pequenos negócios. A instabilidade política influencia a confiança do consumidor, podendo afetar negativamente o poder de compra e refletir nas vendas.

5.1.2 Econômico

O ambiente econômico desempenha papel significativo nas operações da empresa avaliada. Indicadores como inflação, taxas de juros e o poder aquisitivo da população impactam diretamente na demanda pelos produtos oferecidos. Em períodos de crise, os consumidores tendem a reduzir os gastos com itens considerados não essenciais, como artigos para bebês e crianças. Contudo, um ponto positivo está na abrangência do mercado atendido, que inclui tanto o público local quanto clientes de outras regiões do estado, contribuindo para a diversificação da base de consumidores. Além disso, a prática de preços competitivos e a oferta de produtos exclusivos agregam valor à marca.

5.1.3 Sociocultural

Os fatores socioculturais são especialmente relevantes para o negócio, considerando que o foco está em produtos voltados ao público infantil. Tendências relacionadas à saúde, bem-estar e consumo consciente favorecem o posicionamento da marca, que preza pela qualidade e exclusividade. A oferta de atendimento personalizado também está alinhada ao desejo dos consumidores de proporcionar o melhor para seus filhos - um valor profundamente enraizado na cultura local e nacional. A organização ainda se destaca pela abordagem humanizada e flexível com seus colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho positivo e reforçando sua imagem institucional.

5.1.4 Tecnológico

A evolução tecnológica constitui um fator relevante para o crescimento da Pipoca e Paçoca Enxoval. A adoção de canais de venda online e atendimento via *WhatsApp* amplia o alcance da empresa para além da loja física, possibilitando a expansão da clientela. No entanto, áreas como gestão financeira e controle de estoques ainda podem ser aprimoradas com tecnologias mais avançadas. A implementação de um sistema integrado de gestão empresarial (ERP) foi um passo importante, mas há espaço para evoluir em aspectos como automatização das baixas manuais e análises financeiras mais robustas, aumentando assim a eficiência operacional.

5.1.5 Ecológico

O aspecto ecológico representa uma oportunidade estratégica, especialmente diante de um consumidor cada vez mais preocupado com a sustentabilidade. A organização pode se destacar ao oferecer produtos fabricados com materiais sustentáveis ou que respeitem normas ambientais. Internamente, práticas como o uso de embalagens recicláveis e a otimização de processos logísticos para reduzir resíduos também contribuem positivamente. A sustentabilidade pode, portanto, ser um diferencial competitivo relevante, atraindo e fidelizando clientes conscientes.

5.1.6 Legal

A legislação trabalhista e comercial exerce influência direta nas operações da empresa. A atenção ao cumprimento das leis trabalhistas, garantindo os direitos dos colaboradores, é essencial para evitar complicações legais e preservar a imagem institucional. A empresa também deve observar com rigor as normas referentes à comercialização de produtos infantis e de

segurança. Além disso, mudanças nas regras de e-commerce e tributação de vendas online podem gerar impactos importantes, considerando a atuação da empresa em ambientes digitais. Manter-se atualizada em relação às exigências legais é fundamental para garantir conformidade e mitigar riscos.

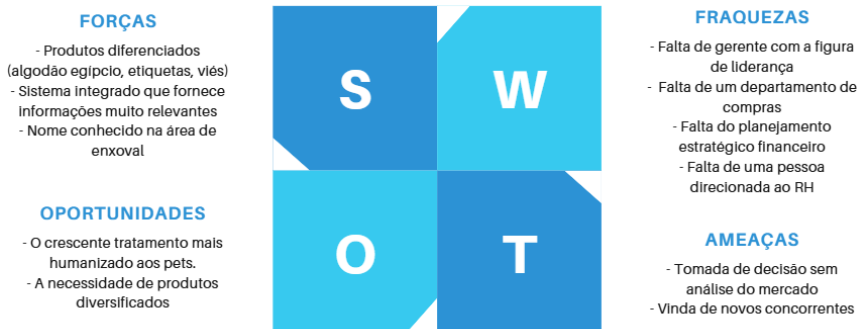
A análise PESTEL evidencia que a Pipoca e Paçoca Enxoval está inserida em um ambiente externo dinâmico, sujeito a influências tanto positivas quanto desafiadoras. O negócio demonstra potencial para explorar oportunidades nas dimensões tecnológica e ecológica, modernizando processos e adotando práticas sustentáveis. Por outro lado, aspectos econômicos e legais requerem atenção contínua e estratégias de mitigação. A sólida reputação e a qualidade dos produtos são pontos fortes, mas a adaptação constante às mudanças do ambiente externo é essencial para a manutenção da competitividade e crescimento sustentável.

5.2 MATRIZ SWOT

A definição da matriz SWOT é apresentada por Kotler e Keller (2012), que afirmam que a análise SWOT- sigla em inglês para forças, fraquezas, oportunidades e ameaças - corresponde a um diagnóstico estratégico que permite observar, de forma integrada, os aspectos internos e externos que impactam uma organização. É uma ferramenta essencial para compreender tanto os potenciais quanto os desafios de uma empresa em seu contexto operacional.

Essa ferramenta gerencial permite identificar pontos relevantes de uma organização, considerando tanto aspectos internos quanto externos. Sua aplicação é valiosa, pois evidencia elementos que fazem parte da cultura organizacional, assim como aqueles oriundos da relação da empresa com o mercado e com os agentes externos.

Quadro 5 - Matriz SWOT



Fonte: Elaboração própria (2024)

Em relação aos componentes da matriz SWOT:

- A força diz respeito aos diferenciais competitivos da organização, aquilo que a destaca em relação aos concorrentes e que pode proporcionar vantagens estratégicas e reconhecimento no mercado;
- A fraqueza representa os aspectos internos que limitam o desempenho e que, se não forem corrigidos, podem comprometer o crescimento da empresa;
- As oportunidades são fatores externos, como tendências de mercado e mudanças no ambiente, que, embora não possam ser controladas pela organização, podem ser aproveitadas de forma estratégica;
- As ameaças, por sua vez, refletem os impactos negativos do ambiente externo, que podem representar riscos aos planos e objetivos estabelecidos.

5.3 MATRIZ GUT

A matriz GUT, desenvolvida por Kepner e Tregoe, é uma técnica estratégica aplicada à priorização de problemas dentro de uma organização. Seu principal objetivo é auxiliar em decisões complexas, permitindo identificar quais questões exigem atenção imediata e quais podem ser tratadas posteriormente. Segundo

Bastos (2014), a ferramenta visa estabelecer prioridades entre diferentes alternativas de ação, com base em três variáveis fundamentais: Gravidade, Urgência e Tendência.

No diagnóstico empresarial realizado, a matriz GUT foi utilizada para identificar e hierarquizar os principais desafios enfrentados pela loja Pipoca e Paçoca, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão e das operações da organização.

Com base nesses critérios, os problemas foram classificados com notas de 1 a 5 para cada uma das três dimensões, conforme os seguintes parâmetros:

1 – Pouco grave, pouco urgente e com tendência mínima de agravamento;

2 – Levemente grave e urgente, com agravamento previsto apenas no longo prazo;

3 – Grave, urgente e com tendência de piora no médio prazo;

4 – Muito grave, muito urgente e com tendência de agravamento em curto prazo;

5 – Extremamente grave e urgente, com agravamento imediato se não for solucionado.

A partir da análise realizada, foram identificadas seis questões prioritárias, as quais foram avaliadas segundo a metodologia GUT e classificadas conforme demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 6 - Matriz GUT

N	Problema	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	Pontuação Total (G x U x T)
1	Excesso de custos com antecipação dos recebíveis no cartão de crédito.	5	4	4	80
2	Ausência de um gerente de loja.	4	4	4	64
3	Falta de planejamento estratégico financeiro.	4	3	4	48

4	Centralização das decisões no diretor.	4	4	3	48
5	Ausência de planejamento estratégico formal.	3	3	5	45
6	Falta de um especialista em gestão de RH.	3	3	4	36

Fonte: Elaboração própria (2024)

Conforme os resultados obtidos por meio da Matriz GUT, o ponto mais crítico identificado foi o excesso de custos com a antecipação de recebíveis no cartão de crédito. Foi atribuída gravidade nível 5, pois esse fator impacta diretamente a rentabilidade da organização, sendo, portanto, de extrema relevância. Em relação à urgência (nível 4), considera-se necessária uma ação rápida para evitar prejuízos financeiros mais significativos. A tendência (nível 4) indica que, se não houver correção, o problema tende a se agravar continuamente, com aumento progressivo dos custos.

O segundo ponto crítico refere-se à ausência de um gerente de loja. A gravidade foi classificada em nível 4, uma vez que a falta dessa liderança compromete a eficiência operacional e o atendimento ao cliente. A urgência (nível 4) evidencia a necessidade de resolução imediata para melhorar a gestão das operações e da equipe. Já a tendência (nível 4) reflete o risco de crescimento da dependência de decisões centralizadas e improvisadas, o que pode comprometer a estrutura organizacional.

O terceiro problema identificado foi a ausência de planejamento estratégico financeiro. Com gravidade em nível 4, entende-se que a falta dessa ferramenta compromete a previsibilidade e o sucesso a longo prazo da empresa. A urgência foi classificada em nível 3, pois, embora importante, esse planejamento pode ser elaborado em curto prazo. A tendência (nível 4) aponta que, com o tempo, a inexistência de um plano estruturado pode levar à desorganização das finanças.

O quarto ponto analisado é a falta de planejamento estratégico formal. A gravidade foi atribuída ao nível 3, por não se tratar de uma demanda imediata, mas que limita o crescimento sustentável do negócio. A urgência (nível 3) sugere que o desenvolvimento do planejamento pode ser feito em médio prazo. No entanto, a tendência (nível 5) demonstra que a ausência de um direcionamento estratégico favorece o crescimento desordenado, o que pode comprometer o futuro da organização.

O quinto problema identificado é a centralização das decisões no diretor. A gravidade foi classificada em nível 4, pois essa prática compromete a eficiência organizacional e a delegação de responsabilidades. A urgência (nível 4) reforça a necessidade de descentralizar os processos decisórios para evitar a sobrecarga da gestão e melhorar a fluidez operacional. A tendência (nível 3) revela uma possível piora gradual, sobretudo à medida que a empresa cresce e novas demandas surgem.

Por fim, o sexto ponto destacado foi a falta de um profissional especializado em gestão de Recursos Humanos. A gravidade foi pontuada em nível 3, pois a ausência desse especialista pode comprometer a qualidade da gestão de pessoas, embora não represente um problema emergencial. A urgência (nível 3) indica que a contratação desse profissional pode ser planejada para o médio prazo, enquanto a tendência (nível 4) evidencia que, com o crescimento do negócio, a complexidade na administração de pessoal aumentará, tornando essa carência mais crítica.

Dessa forma, os resultados da Matriz GUT apontam que os problemas mais urgentes e relevantes são: o excesso de custos com antecipação de recebíveis no cartão de crédito (pontuação 80) e a ausência de um gerente de loja (pontuação 64). Assim, recomenda-se que essas questões sejam tratadas como prioritárias, a fim de melhorar a saúde financeira e a eficiência operacional do negócio.

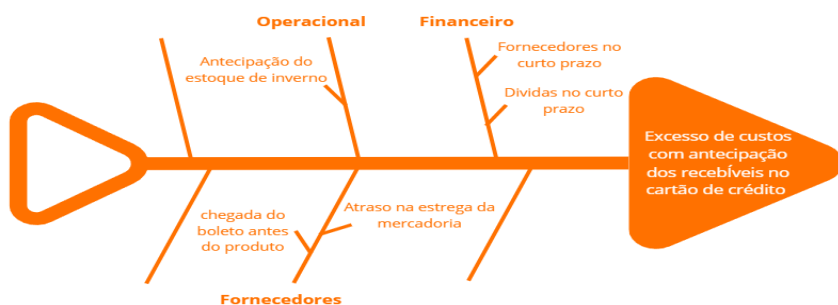
5.4 ISHIKAWA

O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Causa e Efeito ou Espinha de Peixe, é uma ferramenta visual que auxilia na identificação e análise das possíveis causas de um problema específico. De acordo com Monteiro (2022), o objetivo do diagrama é identificar, explorar e representar graficamente os fatores que contribuem para a ocorrência de um problema.

A elaboração do Diagrama de Ishikawa exige a participação ativa de todos os membros da organização, especialmente em empresas de pequeno porte. Nesses casos, é fundamental que a administração e os responsáveis pela liderança estejam envolvidos no processo, já que cada ponto de vista contribui para a identificação completa das causas do problema.

A partir dessa abordagem, durante as visitas realizadas à empresa, a equipe de análise conversou com diversos funcionários e membros da administração, deparando-se com um problema amplamente mencionado: o excesso de custos com a antecipação dos recebíveis no cartão de crédito.

Quadro 7 – Diagrama de Ishikawa



Fonte: Elaboração Própria (2024)

Diante desse problema identificado, foram elencadas possíveis causas com base nas observações feitas durante a visita e nas conversas com os colaboradores da organização, as quais

foram representadas graficamente por meio do Diagrama de Ishikawa.

5.5 MATRIZ 5W2H

A ferramenta 5W2H é um modelo simples, porém eficaz, que auxilia no planejamento e na execução de projetos dentro de uma empresa. Ela permite detalhar as ações necessárias, identificar responsabilidades e definir prazos, oferecendo uma abordagem clara para o alcance dos objetivos (SEBRAE, 2023).

Ao analisar o departamento financeiro da empresa, foi possível perceber que há pouca utilização de relatórios financeiros como base para a tomada de decisão, embora esses relatórios precisem estar devidamente conciliados para que possam ser utilizados com segurança. Deste modo, propõe-se, por meio da ferramenta 5W2H, que a empresa ajuste o processo de conciliação bancária, a fim de obter informações seguras e confiáveis para apoiar a tomada de decisões.

Quadro 8 - 5W2H – Conciliação Bancária

What (o que será feito)	Conciliação bancária: processo de conciliar os extratos bancários com os registros financeiros internos.
Why (por que será feito?)	Para assegurar a precisão das informações financeiras necessárias no subsistema de gestão e identificar erros ou fraudes.
Where (onde será feito?)	Erp Linux Microvix: Conciliar os extratos bancários no sistema financeiro da empresa
When (quando será feito?)	Mensalmente: Preferencialmente concluir após o fechamento de cada mês
Who (por quem será feito?)	Departamento financeiro.
How (como será feito?)	Lançamento dos registros bancários ao sistema interno, identificando e corrigindo divergências
How Much (quanto vai custar?)	Contratação de novo colaborador, tendo em vista que o colaborador atual está sobrecarregado.

Fonte: Elaboração própria. (2024)

Ressalta-se que a ferramenta 5W2H pode ser aplicada em diversas áreas da empresa, sendo que, neste momento específico, foi indicada sua aplicação no processo financeiro, com o objetivo de promover o ajuste da conciliação bancária.

5.6 MATRIZ CANVAS

O modelo Canvas consiste em uma ferramenta utilizada pelas empresas para visualizar seus principais pilares estratégicos. Criado por Alexander Osterwalder, esse instrumento auxilia gestores a compreenderem e desenharem seus modelos de negócio em uma estrutura coerente, possibilitando a elaboração de um planejamento estratégico baseado em nove elementos:

- Atividades-chave;
- Proposta de Valor;
- Relacionamento com o Cliente;
- Canais de Distribuição;
- Segmento de Mercado;
- Estrutura de Custos;
- Receita;
- Parceiros-chave;
- Recursos.

Esses nove componentes estão inclusos em quatro blocos: Clientes, Oferta, Infraestrutura e Viabilidade Financeira. Os autores Santos, Souza e Santo(2020, p. 2) os dispõem da seguinte forma:

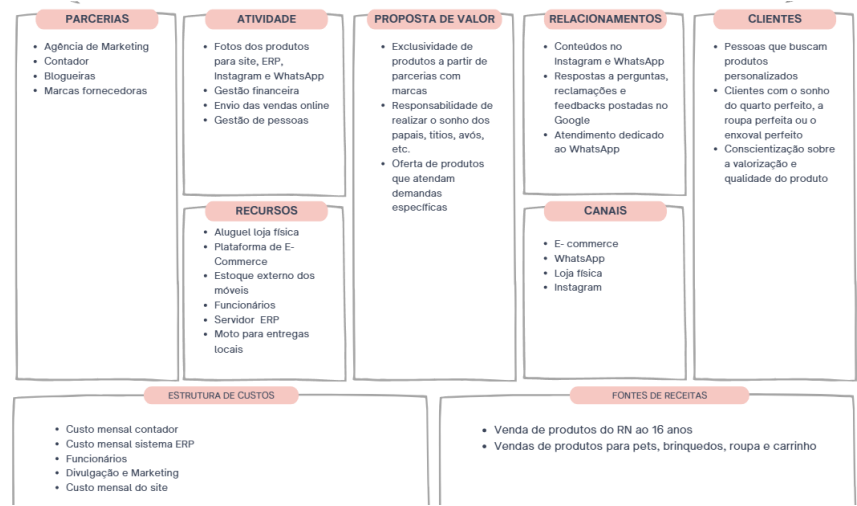
- a) **Clientes:** qual o público da empresa, como se mantém em contato e qual o tipo de relacionamento que se deseja estabelecer com os clientes, de que forma entrega seus produtos e serviços (blocos Segmentos de Clientes, Relacionamento com Clientes e Canais);
- b) **Oferta:** descreve qual o negócio da empresa, os produtos e serviços e as proposições de valor oferecidas ao mercado (bloco Proposta de Valor);
- c) **Infraestrutura:** como a empresa trabalha as argumentações relativas à infraestrutura e logística, quais as parcerias necessárias e os recursos indispensáveis para entregar valor ao cliente (blocos Atividades-Chave, Recursos-Chave e Parceiros-Chave);

d) **Viabilidade Financeira:** Descreve como uma empresa ganha dinheiro através dos outros três elementos básicos (blocos, Estrutura de Custos e Fontes de Receita).

A partir dessa estrutura, foi possível elaborar, com base nas visitas feitas à empresaPipoca e Paçoca Enxoval, um modelo de negócios Canvas (*vide* quadro 9).

É possível observar, a partir desse modelo, alguns pontos fortes da empresa, como produtos exclusivos e personalizados, foco no atendimento e na experiência do cliente, canais de atendimento diversificados e parcerias estratégicas com marcas e ações de marketing. Apesar dos aspectos positivos, há detalhes que visivelmente podem ser aprimorados, como a implementação de um plano para otimização de custos e iniciativas voltadas à capacitação e ao desenvolvimento dos funcionários.

Quadro 9 – Busines Canvas



Fonte: Elaboração Própria (2024)

De modo geral, o modelo demonstra uma dedicação ao atendimento personalizado, aliado a uma abordagem moderna, ao conectar as demandas do ambiente digital e físico, ampliando seu público-alvo. Além disso, as parcerias de marketing

contribuem para a consolidação da imagem da empresa no mercado.

6 RESULTADO DOS INSTRUMENTOS DE CONTROLADORIA

A aplicação dos instrumentos de controladoria na Pipoca e Paçoca Enxoval gerou uma visão estratégica e operacional mais precisa, revelando áreas de excelência e oportunidades para melhoria contínua. A análise dos subsistemas organizacionais e o diagnóstico realizado com base nas práticas de controladoria permitiram identificar pontos fortes a serem potencializados, bem como aspectos que necessitam de ajustes para maximizar a eficiência da gestão.

6.1 GESTÃO FINANCEIRA

A utilização de ferramentas de controle no departamento financeiro revelou que a empresa possui um sistema de gestão de contas a pagar e a receber, mas com algumas lacunas operacionais. A centralização das decisões financeiras no gestor atual limita o potencial de crescimento, sugerindo o fortalecimento da função de gestor financeiro e a implementação de um planejamento estratégico mais robusto, que envolva o uso de demonstrativos contábeis e financeiros. A análise das taxas de antecipação de recebíveis também pode levar a uma revisão do processo, com o objetivo de garantir uma gestão mais eficiente dos custos operacionais.

6.2 CONTROLE DE ESTOQUES E LOGÍSTICA

O sistema de controle de estoques demonstrou ser eficaz para gerenciar os produtos de alta rotatividade. Contudo, a empresa pode aprimorar a integração entre os estoques internos e externos. A análise dos estoques, por meio do controle

integrado, contribui para manter a variedade de produtos disponíveis aos clientes, mas o ajuste nas quantidades e na gestão dos produtos de baixa rotatividade pode otimizar os custos e melhorar o uso do espaço físico.

6.3 PROCESSOS DE VENDAS E ATENDIMENTO AO CLIENTE

Os indicadores de vendas, como o índice de “Peças por Atendimento”, são valiosos para o acompanhamento da performance da equipe. Contudo, a aplicação de ferramentas de controladoria no treinamento contínuo dos colaboradores, previsto para 2025, pode melhorar ainda mais a experiência do cliente e aumentar a eficácia da equipe de vendas. A abordagem de controladoria, nesse caso, está focada na capacitação e na melhoria da gestão de pessoas, o que impacta diretamente o desempenho comercial da empresa.

6.4 GESTÃO DE PESSOA

A falta de uma liderança formal para delegar responsabilidades, especialmente na gestão da loja e na definição de valores no cenário pós-pandemia, foi identificada como uma oportunidade de melhoria. A controladoria, aplicada nesse contexto, sugere a criação de uma estrutura organizacional mais distribuída, com a contratação de um gerente de loja. Isso permitirá que os gestores atuais se concentrem mais em atividades estratégicas e menos nas operacionais. O fortalecimento da cultura organizacional, alinhada aos valores da empresa, também pode ser aprimorado, sendo essencial para o clima organizacional e para o engajamento dos colaboradores.

6.5 ASPECTOS CONTÁBEIS E ANÁLISES GERENCIAIS

A ausência de um planejamento contábil estruturado e o uso limitado de demonstrativos financeiros foram pontos críticos

levantados pela controladoria. A sugestão de revisar a relação com o escritório contábil, de forma a integrar esses dados à tomada de decisões gerenciais, é fundamental para uma visão mais estratégica dos resultados financeiros. Isso permitirá à empresa tomar decisões mais informadas sobre a viabilidade de seus processos e investimentos.

Os instrumentos de controladoria aplicados na Pipoca e Paçoca Enxoval contribuíram para uma análise detalhada dos processos internos da empresa, destacando pontos fortes como a estrutura sólida de gestão, o atendimento personalizado e a qualidade dos produtos. Contudo, o diagnóstico indicou áreas de oportunidade significativas, especialmente no que se refere à gestão financeira, organização interna e treinamento de colaboradores.

A implementação de medidas corretivas e a otimização dos processos por meio da controladoria têm o potencial de melhorar a eficiência operacional, reduzir custos e aumentar a competitividade da empresa no mercado. A controladoria se mostrou uma ferramenta essencial para planejar e gerenciar as mudanças necessárias, assegurando a sustentabilidade e o crescimento contínuo da empresa Pipoca e Paçoca Enxoval, sem a necessidade de expansão imediata, mas com foco no aprimoramento dos processos internos e da experiência do cliente.

REFERÊNCIAS

BASTOS, M. **Ferramentas da Qualidade** – Matriz Gut, 2014. Disponível em <http://www.portal-administracao.com/2014/01/matriz-gut-conceito-e-aplicacao.html>. Acesso em: 24 nov. de 2024

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da**

comunicação da contabilidade. 1989. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica**: uma contribuição a teoria da comunicação da contabilidade. 1989. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990. doi:10.11606/T.12.1990.tde-03062020-155114. Acesso em: 23 nov. de 2024.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução Sônia Midori Yamamoto; Revisão técnica Edson Crescitelli. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MACHADO, Antonio Carlos. **Sistema de informações para gestão econômica no comércio varejista**: estudo dos principais modelos de decisões envolvidos. Dissertação de mestrado. FEA-USP, 1997.

MONTEIRO, Fabiani Dantas. **DIAGRAMA DE ISHIKAWA**: a importância da ferramenta na identificação e controle dos impactos negativos dos processos gerenciais de uma organização. Orientador: Prof. Me. Jardel Rodrigues Marques de Lima. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Centro Universitário Atenas, Paracatu, 2022. Disponível em: <https://atenas.edu.br/uniatenas/assets/files/spic/monography/1/1/>. Acesso em: 24 de nov 2024.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade Geracional**. Curitiba: IESDE, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégia Operacional**: Conceitos, Estrutura, Aplicação-Ver. E atual. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SEBRAE. **5W2H**: o que é, para que serve e por que usar na sua empresa. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br> >. Acesso em: 24 nov. 2024.

PRIEBE, Dieni Cristine. **Diagrama de Ishikawa: Proposta para identificação de causas de evasão**. Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti, v. 12, n. 20, 2022.

RABELLO, G. [COM TEMPLATE] **Modelo Canvas**: o que é e para que serve! Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/blog/metodologias/modelo-canvas/>>. Acesso em: 24 nov. 2024.

SANTOS, Milena Barbosa; SOUZA, Indira; SANTO, Leonardo do Espírito. Business **Model Canvas**: aplicação do método em uma empresa. Observatorio de la Economía Latinoamericana, n. 3, p. 9, 2020.

Apresentação da equipe de organização

Márcia Mineiro

Sou pedagoga e contadora, professora na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), tenho mestrado em Ciências Contábeis, doutorado em Educação e fiz Pós-doutorado em Educação também. Atualmente pesquiso Mediação Didática e da Ludicidade. Este livro me proporcionou a chance de compartilhar experiências e reforça meu compromisso com uma abordagem construtiva e crítica sobre os temas que permeiam o universo das Ciências Contábeis. Curto jardinagem nos momentos de lazer. Fico contente em compartilhar esse conteúdo com você! Para trocar ideias acadêmicas, meu e-mail é: marcia@uesb.edu.br.

Tainá Ferraz

Sou graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), com grande interesse em Contabilidade Gerencial e Controladoria. Essas áreas me inspiram a buscar aprendizado contínuo e novos desafios. Participar deste projeto ampliou minha visão sobre as possibilidades de atuação na Contabilidade e proporcionou uma vivência prática enriquecedora. Nos momentos livres, gosto de jogar videogame e aproveitar a companhia dos meus gatos. Acredito no poder do conhecimento compartilhado e fico feliz em dividir este conteúdo com você. Espero que esta obra contribua de forma significativa para sua formação. Para conversarmos, meu e-mail é: taina.tff@gmail.com.

Willian Malheiro

Sou estudante de graduação em Ciências Contábeis na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). Minha paixão reside na perícia contábil e finanças corporativas, áreas que me impulsionam à constante busca por aprofundamento e desafios. Participar deste projeto de organização do livro foi uma oportunidade ímpar para aplicar conhecimentos teóricos em contextos reais e contribuir para a produção de material didático relevante para a nossa profissão. Aprecio o universo da culinária e os momentos dedicados a uma boa xícara de café. Espero que esta obra contribua significativamente para seus estudos e prática. Para discussões e troca de experiências, meu contato é: willianmalheiro.contador@gmail.com.

