

## Uso de Instrumentos de Contabilidade Gerencial: Estudo de Caso em uma Empresa do Ramo de Vestuário

Marcos Antônio Breansini<sup>1</sup>  
Mara Vogt<sup>2</sup>  
Herivelton Antônio Schuster<sup>3</sup>  
Leonei Rother<sup>4</sup>

### Resumo

A correta gestão do estoque contribui para o crescimento e desenvolvimento de uma empresa, assim aumentando a competitividade e diminuindo os gastos com aquisição de mercadorias. O uso adequado de um *software* gerenciador de estoque, como o *Enterprise Resources Planning* (ERP), pode melhorar a gestão, inclusive dos estoques de uma empresa. Sendo assim, a pesquisa teve por objetivo analisar como o uso dos instrumentos de contabilidade gerencial pode auxiliar na gestão dos estoques em uma empresa do ramo de vestuário. A pesquisa é caracterizada como explicativa, estudo de caso único e qualitativa. Para a coleta de dados utilizou-se de questionários, entrevista e observação participante, possibilitando a triangulação dos dados. A partir dos resultados obtidos, elaborou-se uma matriz *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* (SWOT) contendo as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e, posteriormente, o *Balanced Scorecard*, com base principalmente nas oportunidades de melhorias identificadas, elencando dois objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas: financeira, de clientes e de processos internos. Ademais, um objetivo estratégico para aprendizado e crescimento, alinhados com indicadores de desempenho mensuráveis, metas possíveis de serem alcançadas e iniciativas. Diante do exposto, conclui-se que o uso dos instrumentos de contabilidade pode auxiliar na melhor gestão de estoque na empresa analisada, contudo, para isso é preciso que os responsáveis busquem maior conhecimento sobre as ferramentas que já estão disponíveis na empresa, como é o caso do ERP e utilizam o BSC como amparo para o planejamento estratégico, visando atender as melhorias necessárias na organização.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*; Contabilidade gerencial; *Enterprise Resources Planning*; Gestão de Estoque.

---

<sup>1</sup> Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECÓ). marcosbreansinim79@gmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB). Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela FURB. Professora dos cursos de graduação em Ciências Contábeis e Administração e professora do Mestrado em Ciências Contábeis e Administração da UNOCHAPECÓ. mara.v@unochapeco.edu.br. CV: <http://lattes.cnpq.br/2408156453314590>

<sup>3</sup> Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau (FURB). Professor dos cursos de graduação em Ciências Contábeis e Administração e professora do Mestrado em Ciências Contábeis e Administração da Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECÓ). herivelton.schuster@unochapeco.edu.br. CV: <http://lattes.cnpq.br/1529894221455483>

<sup>4</sup> Mestrando em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECÓ). Diretor Financeiro e Gerente de Processos no Escritório Contábil Roberto Ltda. leonei@unochapeco.edu.br. CV: <http://lattes.cnpq.br/4401096687335071>

## Use of Management Accounting Instruments: A Case Study in a Clothing Industry Company

### Abstract

The correct management of stock contributes to the growth and development of a company, thus increasing competitiveness and reducing expenses with the acquisition of goods. The proper use of inventory management software, such as Enterprise Resources Planning (ERP), can improve management, including a company's inventories. Therefore, the research aimed to analyze how the use of management accounting instruments can help in the management of inventories in a clothing company. The research is characterized as explanatory, a single case study, and qualitative. Questionnaires, interviews, and participant observation were used for data collection, enabling data triangulation. From the results obtained, a Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT) matrix was elaborated, containing the strengths, weaknesses, opportunities, and threats and, later, the Balanced Scorecard, based mainly on the identified opportunities for improvement, listing two objectives for each of the perspectives: financial, customer and internal processes. In addition, a strategic objective for learning and growth is aligned with measurable performance indicators, achievable goals, and initiatives. In view of the above, it is concluded that the use of accounting instruments can help in better inventory management in the analyzed company, however, for this it is necessary that those responsible seek greater knowledge about the tools that are already available in the company, such as the case of ERP and use the BSC as support for strategic planning, aiming to meet the necessary improvements in the organization.

**Keywords:** Balanced Scorecard; Management accounting; Enterprise Resource Planning; Inventory Management.

## Uso de Instrumentos de Contabilidade Gerencial: Estudo de Caso em uma Empresa do Ramo de Vestuário

### 1 Introdução

A competitividade das organizações vem alertando estas para a importância em manter sob controle seu patrimônio. Nesse sentido, a contabilidade gerencial vem por meio de seus instrumentos agregar na gestão de estoque, por intermédio de um *Enterprise Resources Planning (ERP)*, isto é, um sistema integrado de gestão empresarial, o qual reflete positivamente na saúde financeira da organização (TEIXEIRA *et al.*, 2011). O autor complementa que o empresário, mesmo com experiência, necessita de um *software* voltado para a gestão de estoque.

Para Ballou (2015) o estoque exerce a principal função de manter todos os produtos necessários para o funcionamento da empresa. Conforme preconiza Jankowski, Lara e Santos (2021), a gestão de estoque é de primária importância para o perfeito andamento de uma empresa, seja esta de grande ou pequeno porte. Pode-se elencar também que sem o controle de estoque, os serviços tornam-se falhos, impedindo que metas sejam alcançadas e por vezes, colocando em risco o caixa da organização. Silva *et al.* (2014) acrescenta que a gestão de estoque se refere a administração dos materiais, sendo assim voltado para o controle de custos, adquirindo apenas o necessário.

Da mesma forma, Rezende (2015) frisa que para a gestão do estoque é relevante a implantação de um *software* para controle de estoques, o qual impede grandes perdas na empresa e possibilita maior eficiência em todos os processos dentro da empresa. Segundo Cardoso *et al.* (2020), o estoque é de suma importância para a empresa, o que o torna à área primordial, já que contém os produtos para seu funcionamento logo, a utilização do *software* na gestão de estoque se torna a forma mais prática de trabalhar, possibilitando acesso rápido e fácil à tudo, em tempo real.

Para tanto, a fim de gerenciar o estoque, é interessante que a empresa tenha uma visão estratégica, a partir da avaliação principalmente do ambiente interno, mas também do ambiente externo na qual a mesma está inserida (MOURA; LIMBERGER; LÍBERA, 2018). Os autores sugerem que isso seja realizado a partir da análise SWOT, que considera as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças por (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*).

Ademais, quando se menciona a visão estratégica, esta vincula-se diretamente com o *Balanced Scorecard* (BSC), visto que sistematiza as estratégias da empresa em quatro perspectivas (financeiro, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), auxiliando no planejamento e controle, definindo ações para o longo prazo assim agregando mais ainda rendimento em suas tarefas diárias.

Foram localizados estudos nacionais a respeito das temáticas analisadas. Referente a matriz SWOT foram verificados os seguintes estudos: Barbosa e Brondani (2004), Mannarelli Filho *et al.* (2020) e Anes (2021), sendo todos os estudos em empresas do ramo de vestuário, os quais realizaram a análise SWOT, mostrando suas vantagens e reflexos internos e externos.

Já sobre o BSC foram localizadas as pesquisas de: Santos (2018), Gomes e Saraiva (2019) e Montenegro e Callado (2019), sendo todos os estudos em empresas do ramo de vestuário, abrangem um instrumento que visa sistematizar as ações estratégicas da empresa. Para tanto, tem-se uma lacuna de pesquisa, que de fato utiliza a análise SWOT e o BSC combinados, além de considerar o ERP, a fim de melhorar a gestão de estoques de uma empresa de vestuário.

Sendo assim, tem-se como problema de pesquisa: como o uso de instrumentos de contabilidade gerencial pode auxiliar na gestão dos estoques em uma empresa do ramo de vestuário? Para tanto, com vistas a responder o problema de pesquisa, tem-se como objetivo analisar como o uso dos instrumentos de contabilidade gerencial pode auxiliar na gestão dos estoques em uma empresa do ramo de vestuário.

O estudo justifica-se de acordo com Vaz e Gomes (2011), pois o ERP otimiza a eficiência da gestão da empresa, é de suma importância a implantação e uso correto dessa plataforma para seu melhor desempenho. Ademais, o sistema ERP é utilizado para: produtos, manutenção, contabilidade, fiscal, entradas, saídas, financeiro, recursos humanos, dentre outros que podem constituir um sistema de integração.

Nesse sentido, realizar uma análise a partir da elaboração de uma matriz SWOT é relevante de acordo com Ferreira *et al.* (2019), pois a ferramenta tem como objetivo analisar o ambiente interno e externo da empresa, voltando-se para os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Já o *Balanced Scorecard*, de acordo com Pinto *et al.* (2020) justifica-se por ser uma ferramenta de gestão que sistematiza as estratégias da empresa, auxiliando no planejamento e controle, definindo ações para o longo prazo.

## 2 Revisão da Literatura

A seção de revisão da literatura trata do controle e gestão de estoques, bem como o sistema *Enterprise Resources Planning* (ERP), os instrumentos gerenciais, em especial a análise SWOT e o *Balanced Scorecard* (BSC) e estudos correlatos sobre as temáticas.

## 2.1 Controle e gestão dos estoques

O estoque é conceituado de acordo com Padilha e Marins (2006) como o montante de mercadorias em uma empresa, alocadas temporariamente no local, considerando as mercadorias armazenadas em estoque e também, àquelas expostas em prateleiras disponíveis aos clientes. Como a administração pode prover melhor o nível de rentabilidade, sendo este no serviço de distribuição aos clientes por meio de planejamento, organização e controle efetivo, contando também com atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos (BALLOU, 2015).

Portanto, ao tratar de estoque, tem-se a relação com a logística, de acordo com Ching (2010), pois não aborda apenas produtos acabados, mas também a aquisição de novos produtos, local de estocagem, quantidade de material em estoque, armazenagem e como ferramenta de gerenciamento, ou seja, aquilo que está relacionado direta ou indiretamente com o estoque. Até porque, tem-se o objetivo de suprir as necessidades da empresa, pelo menor custo possível (CHING, 2010).

Ademais, na gestão de estoque existem inúmeras atividades que possibilitam que o colaborador possa acompanhar se a gestão está sendo bem executada, ao observar se o produto está sendo bem utilizado, localizado e principalmente bem controlado (PADILHA; MARINS, 2006). Para Ballou (2015), o estoque deve ser organizado de acordo com a demanda de produtos sem comprometer seu valor de giro, deve ser estabelecido padrões para que sirvam de base para os controladores, para que assim tenham parâmetros de compra e venda.

Para o melhor funcionamento de uma gestão de estoque físico é importante que sejam seguidos alguns principais passos, sendo estes: uma área física destinada a cada item, produtos especificados com nome e lote, preço de venda, organização e embalagem (PAOLESCHI, 2019). Uma boa gestão de estoque abrange a movimentação de todos os produtos investidos dentro da empresa. Esta forma de trabalho gera grande eficiência entre os colaboradores para encontrar um determinado produto, sua descrição, validade e preço de venda dentro da empresa (PAOLESCHI, 2019).

Além disso, Ballou (2015) frisa que, é interessante que a empresa utilize um sistema gerencial para controle de estoques informatizado e atualizado, pois nenhum outro sistema e forma de controle é tão eficiente quanto a objetividade de um estoque bem-organizado, desde o planejamento, controle até o investimento total.

## 2.2 Enterprise Resources Planning (ERP)

Para Santos *et al.* (2019) o ERP é um sistema integrado que tem por objetivo auxiliar na gestão de uma empresa, integrando várias técnicas e conceitos da gestão organizacional como um todo, de certa forma, otimizando a eficiência da empresa. E esse sistema engloba várias tarefas do dia a dia da organização, sendo estas: contabilidade e finanças, gestão de projetos, produção e distribuição (SANTOS *et al.*, 2019).

Souza *et al.* (2003) o qual as empresas podem adquirir sistemas integrados de gestão ERP por meio de um *software* comercial, que abrange a gerência em diversas áreas: produção, manutenção, contabilidade, fiscal, estoques, financeira, recursos humanos entre outras que podem constituir um sistema de integração.

Nesse sentido, faz com que as organizações se mantenham atualizadas, sendo que para Santos *et al.* (2019) a organização que não faz uso de um ERP e otimiza seus processos, fica

destinada a perder espaço no mercado perante seus concorrentes. Para tanto, o crescimento de uma empresa está relacionado ao uso de ERP, pois o mesmo auxilia os gestores nas decisões mais assertivas (VIANA, 2009).

O próprio uso do sistema ERP, de acordo com Viana (2009) traz diversas vantagens a organização dos diversos setores existentes em uma empresa, bem como, proporciona um impacto positivo na relação com os vários *stakeholders* na gestão de diversos processos da empresa. Com a melhoria em seus processos em termos de *performance*, pode reduzir custos, facilitando a gestão e integração de informações e a tomada de decisões (BALLOU, 2006).

Devido às crescentes demandas por eficiência de gestão empresarial, a evolução de programas como o ERP é constante, e segundo Aguiar e Guerreiro (2008) é importante que as empresas renovem o mesmo ao fim de cada período. Para o autor, essa atualização é primordial e um exemplo é que o processo orçamentário de uma empresa, dificilmente será realizado da mesma forma como era feito no início de suas atividades (AGUIAR; GUERREIRO, 2008).

Tendo por sua vez a utilização de um ERP voltado para o estoque, Aguiar e Guerreiro (2008) entendem que este irá fortalecer o controle de pedidos, sendo estes mais precisos, com redução de custos e também a lucratividade empresarial. Sendo assim, o estoque corresponde a quantidade que não será usada de imediato, mas sim, ao longo das vendas, no que mostra os estudos sobre instrumentos gerenciais, utilizados para sua melhor gestão.

### 2.3 Instrumentos gerenciais: análise SWOT e *Balanced Scorecard* (BSC)

A análise SWOT é um instrumento gerencial que começou a tomar forma em meados dos anos de 1960, cujo objetivo principal é relacionar os ambientes internos e externos de uma empresa, identificando seus pontos fortes e fracos e os comparando com as oportunidades de mercado e potenciais ameaças que podem atrapalhar a organização durante suas atividades (LEITE; GASPAROTTO, 2018). Para os autores, todo esse cenário leva a alta gestão a ter um controle amplo do sistema produtivo da empresa, pois é possível verificar onde a empresa está mais evoluída e onde precisa evoluir, captando boas oportunidades e mantendo a empresa alerta às dificuldades que podem surgir durante sua atuação no mercado.

De forma mais ampla, Moura, Limberger e Líbera (2018) inferem que a análise SWOT faz com que os gestores ampliem a sua visão estratégica, dando mais atenção aos acontecimentos que não estão evidentes no momento, a fim de conhecer melhor o seu negócio e o mercado em que a empresa está inserida, ou seja, com foco no ambiente externo. Complementam que o ambiente interno se refere a uma visão global de toda a empresa, para compreender os motivos para o sucesso ou para o fracasso atual e poder perceber as possibilidades futuras.

Ferreira *et al.* (2019) destacam que a análise SWOT possibilita verificar a situação e o posicionamento da empresa no ambiente em que atua, sendo um instrumento de gestão estratégica. Também permite fazer uma análise do ambiente interno ou externo da organização por meio dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Ademais, possibilita analisar a empresa sob diferentes perspectivas de forma simples e objetiva, sendo importante no crescimento e desenvolvimento organizacional (FERREIRA *et al.*, 2019).

Por meio dessa ferramenta é possível estabelecer estratégias empresariais e definir os fatores críticos e de sucesso, para elencar ações visando reduzir ou eliminar fatores que afetam o desempenho de uma empresa e, assim estabelecer a direção a ser seguida para que se possa cumprir sua missão (FERNANDES *et al.*, 2015). A função da análise SWOT é compreender fatores influenciadores e apresentar como estes podem afetar a iniciativa

organizacional, levando em consideração os quatro fatores citados. Com base nas informações obtidas, a empresa poderá pensar em novas estratégias (SILVA *et al.*, 2011).

Outro instrumento gerencial que auxilia na estratégia e tomada de decisão das organizações, com o planejamento a análise SWOT visa empregar de fato seus meios estratégicos em conjunto com dados obtidos através da análise dos mesmos, juntamente com o BSC, um instrumento de gestão para sistematizar as ações da empresa, para efetuar o planejamento estratégico, especialmente no longo prazo, além de servir como controle e divulgação das iniciativas para toda a empresa (PINTO *et al.*, 2020).

O BSC apresenta uma visão financeira, dos processos de negócios, impactos nos clientes e absorção do conhecimento por todos os colaboradores da empresa, propondo também o uso do mapa estratégico como uma arquitetura genérica para descrição da estratégia de maneira coesa integrada e sistemática (PINTO *et al.*, 2020).

O objetivo do *Balanced Scorecard* é traduzir a missão e a estratégia de uma organização, que devem representar o equilíbrio entre indicadores externos voltados para os *stakeholders*, e as medidas internas dos processos críticos do negócio, inovação, aprendizado e crescimento, afirma-se ainda que esta ferramenta transforma a missão e estratégia em objetivo e medidas, organizados de acordo com quatro perspectivas diferentes (GALAS; FORTE, 2021).

Segundo Kaplan e Norton (2001), os objetivos para a organização construir o *Balanced Scorecard* são descritos a partir da sua visão, sua estratégia e, na sequência, distribuídos em quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Ainda com base nos autores, o objetivo do BSC é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações que levarão ao alcance dos objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 2001).

Em suma, Silva *et al.* (2011) entendem que a matriz SWOT é a base para o desenvolvimento do BSC, pois por meio da matriz SWOT são coletadas todas as informações, para posterior análise e elaboração do mapa estratégico, com base nas quatro perspectivas do BSC, seus respectivos objetivos estratégicos, indicadores, metas e plano de ação.

## 2.4 Estudos correlatos

No estudo de Barbosa e Brondani (2004) os autores realizaram um diagnóstico numa loja de pequeno porte no segmento varejista de artigos e vestuários da linha *fitness* e moda casual, por meio de observação e análise de documentos, a fim de identificar problemas e necessidades, bem como, propor um modelo de Planejamento Estratégico. Como resultado foi percebido a necessidade de elaborar estratégias para aumentar o faturamento da empresa e fortalecer a marca da empresa. Devido ao curto prazo para aplicação do modelo proposto, sugere-se como continuidade da pesquisa a implementação do modelo de Planejamento Estratégico sugerido, como forma de alcançar os objetivos propostos.

Com o objetivo de medir o desempenho estratégico de uma empresa têxtil a laborar em Portugal há quase três décadas, Santos (2018) usou o modelo do *Balanced Scorecard*, depois de feita uma revisão de literatura sobre o tema. Os resultados encontrados pelo estudo de caso com a apresentação do BSC e a avaliação das vantagens e desvantagens da construção de uma ferramenta deste tipo partindo de indicadores existentes. No final foi ainda indicado à empresa: quais os indicadores que são tecnicamente inseguros e devem deixar de ser utilizados; o mapa estratégico desenvolvido; e o conjunto dos indicadores considerados os melhores para monitorizar a sua estratégia.

Montenegro e Callado (2019) buscou analisar as relações entre fatores contingentes de empresas pertencentes ao setor de Confecção do Vestuário de João Pessoa – PB e o uso de

indicadores de desempenho classificados nas perspectivas do *Balanced Scorecard*. A pesquisa se classifica como descritiva e predominantemente quantitativa. Com base nos resultados, informam que os fatores contingentes relacionados às características das empresas influenciam, em maior proporção, o uso de indicadores de desempenho, abrangendo as quatro dimensões (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento).

Na pesquisa de Gomes e Saraiva (2019) que teve por objetivo analisar a implementação do BSC numa pequena organização do setor têxtil e de vestuário portuguesa, assim como as consequências dessa implementação no desempenho da empresa, procurando perceber que tipo de papel pode o BSC desempenhar na gestão deste tipo de organizações ao nível da monitorização do desempenho e da criação de valor. Realizaram uma investigação qualitativa por meio da realização de um estudo de caso numa entidade integrada na categoria de PME do setor industrial. O BSC demonstrou utilidade para a gestão da entidade, nomeadamente ao nível do seu desempenho financeiro, comunicação interna, apoio e sustentação às políticas de gestão da qualidade e no auxílio à planificação estratégica.

Mannarelli Filho *et al.* (2020) objetivou investigar as oportunidades de internacionalização do Grupo empresarial da industrial têxtil portuguesa MoreTextile para o mercado brasileiro. Realizaram um estudo de natureza aplicada de orientação qualitativa por meio de um caso único. As principais forças que justificam o processo de internacionalização da industrial têxtil portuguesa MoreTextile são: a abertura de novos mercados norteados por um consumo mais sustentável e a disponibilidade de matérias primas no Brasil, já as fraquezas são: as barreiras tarifárias, a alta competitividade, a instabilidade política, a falta de mão-de-obra qualificada e os custos de logística.

O estudo recente de Anes (2021) teve como objetivo a estruturação de uma ideia de negócio voltada à abertura de uma loja que tem como conceito de base a criação de uma estrutura de negócio que tem subjacente a venda de roupas bordadas provenientes da reutilização de roupas usadas, venda de roupas novas bordadas na loja, prestação de serviços para confecção de roupas bordadas. A metodologia utilizada para a elaboração do plano de negócio consistiu numa primeira fase na revisão bibliográfica e no enquadramento teórico sobre o empreendedorismo e o setor de atividades. Com base nos resultados, o instrumento demonstrou utilidade para gestão da entidade, sendo que os fatores contingenciais influenciaram, em maior proporção, o uso de indicadores de desempenho.

### 3 Procedimentos Metodológicos

Com o intuito de analisar como o uso dos instrumentos de contabilidade gerencial pode auxiliar na gestão, especialmente dos estoques em uma empresa do ramo de vestuário, realizou-se uma pesquisa explicativa, quanto aos objetivos, estudo de caso quanto aos procedimentos e quanto à abordagem classifica-se como estudo qualitativo.

A pesquisa explicativa trata-se da identificação dos fatores que determinam a ocorrência dos fenômenos em estudo, é uma abordagem que aprofunda o conhecimento dos fatos, sendo uma pesquisa mais complexa, pois além de analisar, registrar, classificar e interpretar o fenômeno, busca identificar seus fatores determinantes (SILVA, 2012).

Quanto aos procedimentos, tem-se um estudo de caso que de acordo com Yin (2005), os estudos de caso sugerem a descrição de dados que permitem compreender o problema de pesquisa e respondê-lo, e embora tais resultados sejam específicos deste caso observado, contribuem com outras situações ou contexto. Nesta pesquisa, será realizado o levantamento de dados a partir de entrevista, questionários e observação participante. Yin (2005) destaca ainda que a triangulação dos dados garante relevância e contribuição para o estudo de caso.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois de acordo com Creswell (2014) estudos de caso possuem características de pesquisa de cunho qualitativo, com abordagem de coleta de dados que permitem o registro, a observação e a análise com maior profundidade.

A pesquisa foi realizada na empresa Maria Bonita que atua no ramo de vestuários, localizada no Oeste Catarinense e escolhida devido a acessibilidade. Seguindo os preceitos éticos, ressalta-se que a empresa concordou que seu nome fosse divulgado. A loja foi adquirida recentemente, há menos de um ano. Elaborou-se um questionário com 11 questões, com base nas pesquisas de Barbosa e Brondani (2004), Santos (2018) e Gomes e Saraiva (2019), o qual foi validado e passou por pré-teste de dois professores da área. O questionário foi inserido na plataforma do *Google Drive* e enviado a 112 clientes por meio do aplicativo WhatsApp do período de 07 de julho a 14 de julho de 2022. Obteve-se um total de 66 respostas válidas.

Posteriormente, para aprofundar a análise, foi realizada uma entrevista semiestruturada com a proprietária da organização, por meio de 11 questões abertas as quais foram validadas com dois professores da área. A entrevista levou aproximadamente 40 minutos, sendo transcrita posteriormente. Ademais, foram realizadas observações *in loco*, com o intuito de triangular os dados com os questionários e entrevista.

Os dados referentes ao questionário foram tabulados em planilhas eletrônicas e a análise dos dados aconteceu nos meses de agosto e setembro de 2022, sendo elaborada a partir de tabelas com frequência absoluta (Freq. Abs.) relativa ao número de respondentes e frequência relativa (Freq. Rel.) com o percentual. Além disso, foram elaborados quadros da análise SWOT e BSC referente às questões aplicadas no questionário, bem como, entrevistas, complementando com a observação participante.

### 3 Análise e Discussão dos Resultados

A partir dos resultados obtidos a partir do questionário enviado aos clientes obteve-se 66 respostas válidas, das quais, 50 questionários respondidos por mulheres, o que representa 75,75% e 16 por homens. A seguir apresenta-se a Tabela 1 referente a frequência de visitação e compras na loja de vestuário analisada.

**Tabela 1 – Frequência de visitação e compras na loja**

Frequência	Freq. Abs. (nº)	Freq. Rel. (%)
Uma única vez	7	10,6%
Raramente	5	7,6%
Ocasionalmente	26	39,4%
Frequente	25	37,9%
Muito frequente	3	4,5%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se a partir da Tabela 1 que a frequência de visitação e compras que mais se destacou foi a ocasionalmente (39,4%) e frequente (37,9%). Entende-se que os resultados podem ser explicados pelo fato de que roupa se trata de um objeto que pode ser facilmente retirado da lista de compras do mês, mas que de certa forma os números presentes na tabela mostram que de uma maneira ou outra os clientes visitam a loja. Além disso, destaca-se que é necessário prospectar os clientes e fazer com que eles retornem, até porque, alguns responderam que compraram uma única vez (10,6%) ou ainda, raramente (7,6%). Aqueles

que responderam que compraram uma única vez, podem ser clientes novos, mas mesmo assim, é preciso dar atenção e ter estratégias para atrair tais clientes. Diante disso, obteve-se o seguinte resultado, apresentado por meio da Tabela 2 a seguir.

**Tabela 2 – Diferenciais da loja**

Diferenciais	Freq. Abs. (n°)	Freq. Rel. (%)
Atendimento	21	31,8%
Relacionamento com clientes	5	7,6%
Qualidade dos produtos	12	18,2%
Marca (Maria Bonita)	1	1,5%
Credibilidade	2	3%
Disponibilidade para entrega/envio	1	1,5%
Promoção	2	3%
Variedade de produtos	10	15,2%
Disponibilidade de estoque	2	3%
Preço	3	4,5%
Condições de pagamento	6	9,1%
Localização	1	1,5%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a Tabela 2, a qual se trata de diferenciais da loja, percebe-se que o principal diferencial destacado pelos clientes é o atendimento, com 31,8% de respostas, seguido pela qualidade dos produtos (18,2%) e variedade de produtos (15,2%). As condições de pagamento e relacionamento com clientes também possuem um número de 6 e 5 respondentes, respectivamente. Entende-se que o relacionamento com clientes tenha relação direta com o atendimento. Sendo assim, outros pontos que não se destacaram como diferenciais da loja Maria Bonita, merecem atenção, tais como: preço, estoque, promoções, credibilidade, marca, entrega e localização. Portanto, melhorias que poderiam ser analisadas e implementadas.

Com relação às condições de pagamento, as quais foram citadas por apenas seis clientes (9,1%) como um diferencial, a entrevistada comentou que, visando facilitar aos clientes, pretendem ter/oferecer como formas: *link* de pagamento, máquina de cartão que possibilita uma quantidade de parcelas a mais, sem a cobrança de juros para os clientes, boleto e também o crediário direto com a loja.

Ademais, ao entrevistar a proprietária, identificou-se que a empresa passou por uma troca de proprietário há pouco tempo, o que afetou a disponibilidade de estoque e variedade de produtos, ou seja, a empresária não teve muito tempo para atender à demanda. Como todas as compras são feitas no início da estação, dificultou a compra das mercadorias desejadas, o que de certa forma afetou no desempenho das vendas e conseqüentemente, na rentabilidade, que inclusive explicam as condições de pagamento não serem um diferencial, pois a preocupação atual da empresa, conforme observado é dito pela proprietária na entrevista é o capital circulante líquido e a necessidade de capital de giro.

Ao questionar especificamente se em relação à variedade de produtos, os clientes sempre encontram o que procuram, 97% (64 clientes) responderam que sim, indicando que é um dos diferenciais da loja, conforme notado na Tabela 2, mesmo não sendo o principal. Ao questionar o que não foi encontrado pelos clientes obteve-se as seguintes respostas (questão

aberta): linha *plus size*, toucas masculinas, meia calça e modelos de roupas diferenciadas que ficaram a desejar.

Ao questionar especificamente sobre o atendimento, os clientes, respondentes do questionário em sua maioria (75,8%) acham o atendimento ótimo, ou seja, 50 clientes, sendo 13 clientes (19,7%) muito bom e 3 clientes (4,5%) bom. Dessa forma, percebe-se novamente que o atendimento é um ponto forte da empresa analisada. Pode-se ressaltar que a partir da observação verificou-se que a loja de vestuário Maria Bonita tem como foco o bom atendimento, a boa recepção, deixando o cliente à vontade para olhar os produtos, sem ser invasivo ou inconveniente. O cliente tem liberdade de olhar e provar todos os produtos. O atendimento online também é prezado, como por exemplo, a agilidade em respostas aos clientes.

Questionou-se também sobre a satisfação do cliente referente aos serviços prestados pela empresa e se estes recomendariam a loja para amigos e familiares. No que tange a satisfação, 62,1% estão muito satisfeitos, e 33,3% estão satisfeitos, o que gera um índice de satisfação de 95,3%, algo muito positivo para a empresa. Ademais, com relação ao fato de recomendar a empresa para terceiros, verificou-se que 37 clientes (56,1%) recomendariam com muita frequência, 27 clientes (40,9%) recomendariam com frequência, ou seja, 97% recomendariam com certa frequência, sendo os outros 3% que recomendariam ocasionalmente. Sendo assim, dos 66 clientes que responderam ao questionário, 64 aconselham os produtos e serviços da loja a amigos e familiares. Para tanto, nota-se que a loja Maria Bonita gera satisfação e faz com que seus clientes recomendem a empresa.

Ao tratar de recomendação ou indicação, percebe-se que este resultado vai ao encontro do que os clientes apontaram em outra questão inclusive, com relação ao conhecimento da loja, visto que a maioria conheceu a loja devido ao vínculo com a proprietária (53%), 21,2% pela localização, 19,7% por indicação de outras pessoas e, os demais 6,1% pelas redes sociais. No que tange às redes sociais, entende-se que seria interessante que houvesse maiores investimentos em marketing e divulgação da loja e dos produtos. Ao observar as redes sociais que a empresa possui atualmente, entende-se que seria importante aumentar a frequência de postagens tanto no Instagram, WhatsApp, quanto no Facebook, os quais são atualmente os principais meios de comunicação utilizados. Ao interrogar a entrevistada sobre a divulgação dos produtos e a prospecção de novos clientes, a mesma comentou que estão pensando na possibilidade de *e-commerce*, ou seja, um site completo com diversas opções, em que o cliente poderia receber seu pedido no conforto de sua casa.

Com relação às entregas de produtos, os clientes demonstraram-se satisfeitos, entendendo ser ótimo (45,5%), muito bom (18,2%), sendo que 34,8% responderam que não precisaram de entregas até o momento, sendo os demais 1,5% entendem ser bom. Mesmo não sendo um ponto negativo é requisitado pelos clientes, a entrevistada, proprietária da empresa comentou que, em virtude de terem poucas vagas para estacionamento próximo da loja, pois são vagas públicas e não há estacionamento privativo, isso dificulta o acesso fácil e rápido dos clientes. Diante disso, a entrevistada ressaltou que estão pensando na possibilidade de ampliar o horário de atendimento, especificamente no que se refere às entregas de condicionais, em que o cliente não precisa se deslocar até a loja. Outra opção seria a de marcar horário para o atendimento no espaço físico da loja.

Realizou-se uma pergunta específica sobre o ambiente da loja, isto é, o espaço e organização, sendo que os clientes visualizam a loja com um ambiente de bom a ótimo, destacando-se como uma das forças da empresa. Sendo assim, 32 clientes acham ótimo (48,5%), 30 clientes muito bom (45,5%) e 4 clientes bom (6,1%). Observou-se que a loja possui uma decoração harmonizada, ambiente arejado, espaço amplo e organizado, com móveis planejados, poltronas, espelhos amplos que possibilitam que o cliente tenha uma

ótima experiência. O ambiente é sempre pensado no bem-estar dos clientes que acaba se tornando um momento único e agradável.

A partir de todos os dados e resultados apresentados anteriormente, com base nas respostas do questionário, da entrevista e observação, elaborou-se o Quadro 1 contendo a matriz SWOT, com base nos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças percebidas, de acordo com a percepção dos participantes da pesquisa com relação a loja Maria Bonita.

**Quadro 1 – Matriz SWOT**

	<b>Positivo</b>	<b>Negativo</b>
<b>Ambiente Interno</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega</li> <li>- Condições de pagamento</li> <li>- Variedade de produtos</li> <li>- Atendimento</li> <li>- Ambiente</li> <li>- Qualidade dos produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing/Divulgação</li> <li>- Preço</li> <li>- Estacionamento</li> <li>- Controle (por meio do <i>software</i> ERP)*</li> </ul>
<b>Ambiente Externo</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgação de produtos (marketing)</li> <li>- Melhores/menores preços</li> <li>- Novos fornecedores</li> <li>- Parcelamento/formas de pagamento</li> <li>- Terceirizar o estacionamento ou rotativo</li> <li>- Melhor uso do <i>software</i> ERP*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concorrência</li> <li>- Inflação</li> <li>- Taxa de juros</li> </ul>

Legenda: \*comentado na entrevista pela proprietária.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do Quadro 1 a seguir percebe-se que quanto às forças têm-se que o trabalho advindo da proprietária da loja tem sido valoroso, pois vemos onde os clientes se encontram satisfeitos com os serviços prestados e materiais a disposição. No que tange as fraquezas nota-se que a empresa possui uma falha em seu sistema de ferramentas gerenciais, não obtendo bons resultados perante estratégias de marketing e um *software* adequado para o desenvolvimento dos balanços empresariais, ademais fraquezas envolvidas. Já no que se refere às oportunidades, elencou-se algumas a partir das fraquezas identificadas a partir dos questionários respondidos pelos clientes, bem como, pela entrevista realizada com a proprietária. Sendo assim as oportunidades sugeridas e que irão expandir vendas e melhor a precificação atraindo mais clientes e assim colocando a empresa em outro patamar seria, um investimento em marketing, a troca de fornecedores e fazer uso de novas formas de pagamento deixando o mais atrativo. Por fim, as ameaças tratam de atribuição de terceiros, que não envolvem diretamente com as escolhas da proprietária, e sim com o decorrer das taxas e inflação que ocorrem.

Relacionado com a entrevista realizada com a sócia proprietária da loja, pode-se apresentar as seguintes falas, a mesma relatou sobre os assuntos advindos da entrevista focada em pontos positivos e negativos, uso de ERP, controles, missão, visão e valores, formas de pagamentos e entre outros. A praticidade é desenvolvida por meio do *software* ERP, que desenvolve os demais diversos serviços presentes no dia a dia da empresa, como a entrada e saída de mercadorias, balanço de estoque, caixa e banco entre outros.

Entre os principais diferenciais da loja foram citados” Espaço, atendimento e qualidade de peças”, referente aos desafios que a empresa enfrenta atualmente foram citadas “mudanças repentinas climáticas, fornecedores com prazo longo de entrega de mercadoria”. Também

elencados os pontos negativos da empresa atualmente “algumas peças específicas em falta, falta de espaço para mostruário, bem-estar do cliente”

Na visão da sócia proprietária, algumas melhorias podem ser feitas para que ocorra um crescimento de um melhor resultado, uma maior divulgação, ampliar o horário de entrega de condicionamentos e aumentar parcelas de pagamento. Referente a tipos de controle a empresa possui: de estoque, financeiro, fornecedores, caixa e banco, também é relatado que a empresa faz o uso do *software* de ERP DotERP sistemas inteligentes, em que na mesma plataforma tem os dois agregados, utilizamos todos os dias.

Em relação a marketing a empresa possui redes sociais como, Instagram e WhatsApp divulgando por intermédio fotos e vídeos das mercadorias. Referente às formas de pagamento as condições atuais são: “Dinheiro, pix, cartão de débito e crédito”, acredita-se que as condições pressupostas estejam satisfazendo a necessidade, mas todavia “Gostaríamos de futuramente prolongar as parcelas de cartão de crédito em até 8 vezes”.

No que se refere em objetivo estratégico, a ferramenta usada para integrar as ideias é denominada de *Balanced Scorecard*, a qual vai além das perspectivas financeira, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, evidenciando os objetivos estratégicos alinhados com os indicadores, metas e iniciativas referentes a cada perspectiva. Nessa análise temos em evidência as oportunidades de crescimento da empresa em questão. Sendo assim, a partir do Quadro 2 apresenta-se o BSC.

Quadro 2 – *Balanced Scorecard*

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Financeira	Melhorar e reduzir os preços de venda	% de lucratividade	Aumento da lucratividade em 10% ao mês	- Mais vendas - Negociação com fornecedores - Novos clientes
	Melhorar formas de pagamento	Número de formas de pagamento	Implantação de pelo menos 2 formas de pagamento	- Adquirir/negociar máquinas de cartão com juros mais baixos - Crediários vinculados com a loja
Clientes	Melhoria das vagas de estacionamento	Número de vagas privadas	Aumento de quatro vagas privadas para a loja	- Terceirizar o estacionamento ou torná-lo privado
	Adquirir mercadorias para todos os gostos	Número de novas mercadorias	Adquirir pelo menos cinco novos tipos de mercadorias por estação	- Buscar novos fornecedores de produtos - Buscar novas mercadorias e diferenciadas
Processos internos	Divulgação de produtos ( <i>marketing</i> )	Número de postagens	Aumentar em 20% as postagens mensais	- Definir horários no início e final de cada período para realizar as postagens
	Buscar novos fornecedores	% de desconto na aquisição de mercadorias	10% a mais de desconto na compra de mercadorias	- Buscar fornecedores com boas propostas (descontos)
Aprendizado e crescimento	Melhorar o uso do <i>software</i> ERP	% de uso do <i>software</i>	Uso de 100% da capacidade do <i>software</i> em até três meses	- Treinamento do <i>software</i> - Acompanhamento técnico
		Horas de treinamento	20hrs de treinamento do <i>software</i> no trimestre	- Utilizá-lo para melhorar a gestão dos estoques - Realizar controle e planejamento

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do Quadro 2 percebe-se que tanto a perspectiva financeira, quanto a de processos internos e clientes, podem se agrupar e trazer as melhorias voltadas em conjunto, as compras feitas com novos fornecedores e com peças para todos os clientes vai estar interligado com o financeiro, assim abrangendo novas formas de pagamentos disponíveis aos clientes, buscando a maior satisfação dos mesmos. Da mesma forma, a melhoria e redução

dos preços, refletirá nos clientes. Sendo assim, nota-se uma relação de causa-efeito. No que tange a redução dos preços, a qual impacta no faturamento/lucratividade, os estudos vão ao encontro da pesquisa de Barbosa e Brondani (2004) que verificaram que é importante aumentar o faturamento da empresa e fortalecer a marca da empresa.

Ademais, o *marketing* na divulgação de novos produtos como processos internos é importante para que o cliente tenha conhecimento das peças que a loja possui. No que se refere ao objetivo de buscar novos fornecedores, a intenção é ter maior desconto na aquisição das peças. Ainda no que tange a perspectiva de clientes, tem-se que para o melhor desempenho e bem-estar do cliente, entende-se que a privatização das vagas traria um benefício ao cliente, pois facilitaria o acesso e, de certo modo, poderia fazer com que o cliente visitasse com mais frequência. A iniciativa proposta seria a terceirização das vagas ou então a privatização. Além disso, abranger novos estilos a partir da aquisição de mercadorias para todos os gostos, faria com que o público da loja se tornasse maior, atraindo novos clientes e satisfazendo mais os que já são clientes.

No que tange a aprendizado e crescimento, tem-se o uso correto do instrumento de contabilidade gerencial denominado de ERP, o qual trata-se de um *software* usado pela empresa, que por sua vez tem melhorias a serem feitas. A partir dessa pesquisa entende-se que a empresa possa desenvolver-se internamente, buscando o uso de 100% da capacidade do *software* em até três meses, por meio de treinamentos e acompanhamentos técnicos, usando o mesmo especialmente para melhorar a gestão de estoques da empresa, bem como, para o controle e o planejamento. Portanto, como meta indicou-se 20 horas de treinamento trimestrais para a equipe da loja voltada para o uso do *software*, possibilitando o emprego maior do conhecimento nas atividades do dia a dia e conseqüentemente, melhores resultados.

Com base nos resultados pode-se perceber que os achados vão ao encontro da pesquisa de Barbosa e Brondani (2004), a qual fez o uso da estratégia do BSC voltada para a gestão de estoque, abordando o uso do ERP, porém em um breve espaço de tempo, voltada para a análise de estruturação financeira da empresa que por sua vez estava com baixa demanda de venda. Por fim, corrobora com os achados de Gomes e Saraiva (2019) ao verificarem que o BSC demonstrou utilidade para a gestão da entidade, nomeadamente ao nível do seu desempenho financeiro, comunicação interna, apoio e sustentação às políticas de gestão da qualidade e no auxílio à planificação estratégica.

#### 4 Considerações finais

Os resultados da pesquisa indicam que um dos diferenciais da empresa, destacados pelos respondentes, foi o atendimento, além da qualidade dos produtos. Além disso, as forças da loja estão relacionadas com a entrega dos produtos, condições de pagamento, variedade de produtos e ambiente. Por outro lado, identificou-se que as fraquezas referem-se à divulgação dos produtos, preço, estacionamento e, do ponto de vista da proprietária, o controle que pode ser melhorado a partir do uso do *software* ERP, já disponível na empresa.

Diante disso foi possível indicar oportunidades de melhoria para a empresa, tais como a divulgação dos produtos por meio do *marketing*, melhores preços, novos fornecedores, formas de pagamento diferenciadas, terceirização do estacionamento ou torná-lo rotativo, bem como, o melhor uso do *software* ERP, especialmente para a gestão de estoques. Ademais, tendo em vista que alguns clientes comentaram que não encontram algumas peças que precisam na loja, o que se relaciona também com o controle e estoque disponível.

A partir de tais oportunidades identificadas, foi possível elaborar o quadro do BSC, compreendendo dois objetivos na perspectiva financeira, dois na perspectiva de clientes e da mesma forma para processos internos, bem como, um objetivo para aprendizado e crescimento, todos estes objetivos alinhados com indicadores mensuráveis, metas possíveis de serem atingidas no curto, médio e/ou longo prazo, bem como, indicação de iniciativas para

colocar ações em prática, visando a concretização de tais objetivos. Por fim, as ameaças identificadas para a empresa em questão são a concorrência acirrada, inflação e a elevada taxa de juros.

Ao observar o sistema ERP atualmente utilizado pela empresa, entende-se que para atender o proposto e auxiliar na melhor gestão, especialmente dos estoques, além de haver treinamentos constantes e atualizações, seria interessante refletir sobre a possibilidade de substituí-lo por algum que envolve a parte contábil, para reduzir as limitações percebidas atualmente e evitar despesas recorrentes.

Diante do exposto, conclui-se que o uso dos instrumentos de contabilidade pode auxiliar na melhor gestão de estoque na empresa analisada. Contudo, para isso é preciso que os responsáveis busquem maior conhecimento sobre as ferramentas que já estão à sua disposição, como é o caso do ERP. Além disso, utilizem o BSC elaborado a partir da presente pesquisa como amparo para o planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo para as melhorias necessárias. Isso pois, o ERP é a base da empresa, o que de modo facilita todos os movimentos empresariais, sendo estes com estoques ou até mesmo bancários, tendo em vista que é voltado para a evolução empresarial, facilitando e dando agilidade nas atividades exigidas no cotidiano da empresa.

O estudo contribui especialmente na prática, para com a empresa, no sentido de que é importante que as empresas tenham conhecimento dos sistemas, *softwares* e instrumentos de contabilidade gerencial existentes, fazendo uso dos mesmos da melhor forma possível, para alavancar os seus negócios. Ademais, outras empresas do mesmo ramo e porte podem se espelhar nos resultados e repensar suas práticas e o uso de instrumentos gerenciais que as auxiliem na melhor gestão e tomada de decisão. Também contribui socialmente pois tais resultados se refletem no melhor atendimento dos clientes e sociedade de forma geral, bem como, na economia local, pois empresas bem-sucedidas são primordiais e refletem no bom andamento e resultados do país como um todo.

O estudo limita-se por considerar as respostas de clientes ativos e somente daqueles que responderam adequadamente ao questionário, não atingindo a totalidade. Ademais, por se tratar de um estudo de caso único, não possibilita generalizações. Sugere-se para novos estudos, investigar a percepção dos clientes inativos, comparando com os ativos e compreendo o porquê não são mais clientes ativos da empresa. Além disso, sugere-se a pesquisa aplicada em outras empresas para fins de comparabilidade, independente do porte.

## Referências

AGUIAR, A. B.; GUERREIRO, R. Processos de persistência e mudança de sistemas de contabilidade gerencial: uma análise sob o paradigma institucional. **Revista Universo Contábil**, v. 4, n. 3, p. 6-24, 2008.

ANES, Y. S. V. **Comércio, confecção e desenvolvimento ambientalmente sustentável de vestuário-plano de negócios**. 146 f. 2021. Dissertação (Mestrado em Empreendedorismo e Inovação), Instituto Politécnico de Bragança, 2021.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento organização e logística empresarial**. Tradução Elias Pereira. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. 1ª ed. – 30. reimpr. São Paulo: Atlas, 2015.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista eletrônica de contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 123- 134, 2004.

- BORGHI, R. B.; ENDO, G. Y.; LUCION, E. V.; SERAMIM, R. J. Resultados obtidos com a implantação do *Enterprise Resource Planning* em uma indústria metalúrgica: sob a perspectiva dos colaboradores. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 9, n. 1, p. 90-108, 2021.
- CARDOSO, G.; QUIRÓS, D. C.; SOUZA, G. S.; RIBEIRO, K. C. de S. Gestão de estoque e desempenho de empresas brasileiras listadas na B3. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 14, n. 1, p. 118-133, 2020.
- CHING, H. Y. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre as abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- FERNANDES, I. G. M.; FIGUEIREDO, H. M.; COSTA JUNIOR, H. L.; SANCHES, S. G.; BRASIL, A. Planejamento estratégico: análise SWOT. **Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas**, v. 8, n. 01, 2015.
- FERREIRA, E. P.; GRUBER, C.; MERINO, E. A. D.; MERINO, G. S. A. D.; VERGARA, L. G. L. Gestão estratégica em frigoríficos: aplicação da análise SWOT na etapa de armazenagem e expedição. **Gestão & Produção**, v. 26, n. 2, p. 1-14, 2019.
- GALAS, Eduardo Santos; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no *Balanced Scorecard*: estudo de caso em uma instituição pública. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, p. 88-112, 2021.
- GOMES, M. S.; SARAIVA, H. I. B. A implementação e utilização do *Balanced Scorecard* numa PME do Setor Têxtil. **Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting**, v. 5, n. 10, 2019.
- JANKOWSKI, P. C.; LARA, F. L.; SANTOS, E. A. Gestão de estoque e o desempenho financeiro: um estudo em uma empresa de panificação. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, v. 19, n. 3, p. 70-79, 2021.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Transformando o *Balanced Scorecard* de Medição de Desempenho em Gerenciamento Estratégico: Parte 1. **Horizontes Contábeis**, v. 15, n. 1, p. 87-104, 2001.
- LEITE, M. S. R.; GASPAROTTO, A. M. S. Análise SWOT e suas funcionalidades: o autoconhecimento da empresa e sua importância. **Revista Interface Tecnológica**, v. 15, n. 2, p. 184-195, 2018.
- MANNARELLI FILHO, Téucle; BARBIERI, Renata; FIGUEIREDO, Paloma Cardoso de; PRATES, Glaucia Aparecida; GALLI, Lesley Carina do Lago Attadia. Análise da Internacionalização: Um Estudo de Caso da Indústria Têxtil Portuguesa no Mercado Brasileiro. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 12, n. 1, p. 203-222, 2020.
- MONTENEGRO, F. R. M. S.; CALLADO, A. L. C. Fatores contingências e uso de indicadores de desempenho associados as perspectivas do *Balanced Scorecard*. **Revista Gestão Organizacional (RGO)**, v. 14, n. 1, p. 1-19, 2019.
- MOURA, S; V; Y.; LIMBERGER, S. M.; LÍBERA, B. H. D. Aplicação do *Balanced Scorecard*: um estudo de caso em um escritório de contabilidade em Cascavel-PR. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR-RECEU**, v. 19, n. 2, p. 225-242, 2018.

PADILHA, T. C. C.; MARINS, F. A. S. Sistemas ERP: características, custos e tendências. **Production**, v. 15, n. 1, p. 102-113, 2005.

PAOLESCHI, B. **Almoxarifado e gestão de estoques**. São Paulo: Saraiva, 2019.

PINTO, S. H. B.; TONINI, A. C., YOO, N. S. L.; KATAYOSE, E. M. Gestão estratégica através do *Balanced Scorecard* (BSC): implantação em empresas brasileiras. **Brazilian Journal of Business**, v. 2, n. 1, p. 564-580, 2020.

REZENDE, D. A. **Sistemas de informações organizacionais: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática**. São Paulo: Atlas, 2015.

SANTOS, T. H. G. **Proposta de um modelo de Balanced Scorecard para uma empresa têxtil**. 60 f. 2018. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão), Universidade de Economia - Universidade do Porto, 2018.

SILVA, A. A.; SILVA, N. S.; BARBOSA, V. A.; HENRIQUE, M. R.; BAPTISTA, J. A. A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica—um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, **Anais...** 2011.

SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais - Paradigmas, estratégias e métodos**, 2. Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

SOUZA, C. A.; SACCOL, A. Z. **Sistemas ERP no Brasil: teoria e casos**. São Paulo: Atlas, 2003.

TEIXEIRA, A. J. C.; GONZAGA, R. P.; SANTOS, A. V. S. M.; NOSSA, V. **A utilização de ferramentas de contabilidade gerencial nas empresas do Estado do Espírito Santo**. BBR-Brazilian Business Review, v. 8, n. 3, p. 108-127, 2011.

VAZ, R. A. P.; GOMES, S. Gestão de Estoques nas micro e médias empresas: Um Estudo de Caso na empresa madeireira Catalana LTDA. **Revista CEPPG**, v. 24, n. 1, p. 1-13, 2011.

VIANA, J. J. **Administração de materiais: um enfoque prático**. 1. ed. 8. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Resolução no 466 de 12 de dezembro 2012 do Conselho Nacional de Saúde. Diário Oficial da União, S. 1, n. 12, p. 59, 2013. Disponível em: <  
[http://conselho.saude.gov.br/web\\_comissoes/conep/arquivos/resolucoes/resolucoes.htm](http://conselho.saude.gov.br/web_comissoes/conep/arquivos/resolucoes/resolucoes.htm) >.  
Acesso em: 13 fev. 2013.