

Área: Estratégia | Tema: Gestão Estratégica Financeira

A UTILIZAÇÃO DA MATRIZ SWOT COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE CUSTOS

THE USE OF THE SWOT MATRIX AS A STRATEGIC TOOL FOR COST MANAGEMENT

Jonas Pase Ravello, Ana Paula Gonçalves Concari e Marcelo Medeiros Pereira

RESUMO

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

Palavras-Chave: custos; matriz SWOT; gerenciamento; planejamento estratégico; plano de ação.

ABSTRACT

The economic and political crisis experienced by Brazil requires companies to constantly reorganize their strategies and develop new tools to improve their planning. In this scenario, this research has the objective of analyzing the cost management in a furniture company, with the following specific objectives: (i) to analyze the internal and external environment from the standpoint of the SWOT matrix; (ii) collect information on the management of production costs; (iii) propose a plan of action based on the analysis of the environment. The research used a qualitative approach, based on the foundations of the descriptive research. In order to present the results of the company's processes, the purchasing, inventory, production and sales sectors were individually analyzed. The research demonstrated the applicability of the SWOT tool to analyze the management process, providing a differentiated view on the decision making process, contributing to the development of actions aimed at implementing improvements in the company's processes. The study identified weaknesses in inventory management and production cost management, where implementation of the action plan was suggested, based on weaknesses and threats identified in the organization. In addition, the relevance of the SWOT analysis to evaluate the strategies of cost management in the furniture sector is highlighted.

Keywords: costs; SWOT matrix; management; strategic planning; action plan.

Eixo Temático: Gestão Estratégica Financeira

A UTILIZAÇÃO DA MATRIZ SWOT COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE CUSTOS

RESUMO

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

Palavras-chaves: custos; matriz *SWOT*; gerenciamento; planejamento estratégico; plano de ação.

THE USE OF THE SWOT MATRIX AS A STRATEGIC TOOL FOR COST MANAGEMENT

ABSTRACT

The economic and political crisis experienced by Brazil requires companies to constantly reorganize their strategies and develop new tools to improve their planning. In this scenario, this research has the objective of analyzing the cost management in a furniture company, with the following specific objectives: (i) to analyze the internal and external environment from the standpoint of the *SWOT* matrix; (ii) collect information on the management of production costs; (iii) propose a plan of action based on the analysis of the environment. The research used a qualitative approach, based on the foundations of the descriptive research. In order to present the results of the company's processes, the purchasing, inventory, production and sales sectors were individually analyzed. The research demonstrated the applicability of the *SWOT* tool to analyze the management process, providing a differentiated view on the decision making process, contributing to the development of actions aimed at implementing improvements in the company's processes. The study identified weaknesses in inventory management and production cost management, where implementation of the action plan was suggested, based on weaknesses and threats identified in the organization. In addition, the relevance of the *SWOT* analysis to evaluate the strategies of cost management in the furniture sector is highlighted.

Keywords: costs; *SWOT* matrix; management; strategic planning; action plan.

1 INTRODUÇÃO

A indústria moveleira vivencia grandes desafios para se manter competitiva no mercado atual. No Estado do Rio Grande do Sul o segmento obteve o segundo pior desempenho em 2017, ficando à frente apenas da indústria automobilística. Em nível nacional, o setor apresentou queda de 5,6% na produção no primeiro trimestre do mesmo ano. Além disso, o volume de vendas do comércio varejista de móveis caiu 26,5% nos dois primeiros meses de 2017 em comparação ao mesmo período de 2016, apresentando queda de 14,8% na variação acumulada dos últimos 12 meses, com base na pesquisa do Sindicato das Indústrias do Mobiliário (2017).

No âmbito internacional, as exportações seguem a mesma tendência dos produtos nacionais, não apresentando crescimento significativo na economia. O volume de exportações de móveis apresentou crescimento inferior a 3% (MOVERGS, 2017). A instabilidade econômica do país e seus reflexos negativos no desenvolvimento da indústria moveleira ressaltam os desafios das organizações para se manterem estáveis, sendo a gestão de custos ferramenta essencial na obtenção de melhores resultados financeiros. De acordo com Bruni e Famá (2009) a gestão de custos é parte integrante do grande sistema de informação contábil, que consiste em uma ferramenta para auxiliar o processo de tomada de decisão, assumindo posição de destaque na gestão dos processos de qualquer empresa, pois é responsável por difundir as informações gerenciais para toda a organização.

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

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

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

Este trabalho apresenta-se da seguinte forma: a primeira seção contém a introdução, incluindo a contextualização do tema, o problema de pesquisa, o objetivo geral e específicos e a justificativa do estudo; a segunda seção é destinada ao referencial teórico, embasado por autores que fundamentaram a pesquisa; a terceira seção expõe a metodologia utilizada; a quarta seção apresenta os resultados e discussões; a quinta seção contém a conclusões do estudo; por fim, listam-se as referências utilizadas

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico constitui parte fundamental na elaboração de pesquisas científicas, apresentando as contribuições de outros estudos que serviram de base teórica para fundamentar esta pesquisa.

2.1 GESTÃO DE CUSTOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

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

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017), no ano de 2016, as micro e pequenas empresas admitiram 9 milhões de trabalhadores, 60% a mais que as médias e grandes empresas, e contrataram cerca de 5,7 milhões de empregados. Mesmo com a melhora na alocação de trabalho, o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro registrou queda de 3,6%, evidenciando a retração de 3,8% do PIB, ocorrida em 2015. A partir desse período, o Brasil enfrenta a pior crise econômica de sua história. Tal desempenho refletiu-se negativamente na produção de bens e serviços, prejudicando a criação de novos postos de trabalho no país.

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

A informação contábil representa um instrumento de gestão quando adequadamente utilizada, auxiliando os gestores com a elaboração de informações eficazes e eficientes para a tomada de decisões. Para Padoveze (2012), o sistema de informações compreende a previsão, o controle e a avaliação de forma que os relatórios podem ser elaborados de modo a possibilitar divisões por produto, por setor, por filiais e por unidades de negócios.

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

A Contabilidade de Custos é um ramo da contabilidade surgida a partir da revolução industrial devido ao aumento da produção de produtos e da necessidade de controle dos gastos dessa produção (MARTINS, 2010). No entanto, para alcançar o seu propósito, a contabilidade de custos utiliza ferramentas desenvolvidas tanto para atender a legislação tributária quanto para satisfazer a necessidade informacional do empresário. Dentre alguns dos instrumentos que

a contabilidade de custos tem ao seu dispor para cumprir suas funcionalidades, os métodos de custeio são os mais usuais no cenário empresarial atual (MEGLIORINI, 2012).

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

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

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

2.2 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT (*strength, weakness, opportunities e threats*) é uma ferramenta difundida em ambientes empresariais para avaliar o ambiente interno e externo. Caetano e Sampaio (2016) definem matriz SWOT como um dos modelos mais utilizados para a tomada de decisão. Além disso, por meio dessa matriz, as organizações conseguem delinear seu ambiente e buscar informações úteis para a tomada de decisões futuras. Fagundes (2010) ressalta que a matriz SWOT faz parte do planejamento estratégico, destacando-se, principalmente, pela sua simplicidade de execução.

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

Na análise do ambiente externo, as organizações devem interpretar as situações à luz de suas oportunidades e ameaças. Entende-se por oportunidade a força ou a variável incontrolável pela organização, a qual pode favorecer as suas estratégias. Obviamente, para isso, ela tem que

ser conhecida e, depois, estudada da melhor forma para ser aproveitada em benefício da organização. A maneira de aproveitá-la é por intermédio da formulação de uma estratégia diretamente ligada a essa oportunidade (OLIVEIRA, 2007).

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

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

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

Dessa forma, a gestão interna e externa cada vez mais é necessária para a continuidade das atividades da empresa, pois caso ela venha a efetuar uma decisão errônea em relação a sua atuação, as consequências poderão ser de tal forma que comprometam além das questões financeiras. Ainda, o planejamento estratégico é o processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando: ele deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

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

3 METODOLOGIA

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

Gil (2008, p. 17) define pesquisa “como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Quanto à abordagem do problema, a pesquisa caracterizou-se como qualitativa, pois se preocupou em analisar e interpretar os aspectos mais profundos. Segundo Marconi e Lakatos (2011), nas pesquisas

qualitativas, não há preocupação em utilizar métodos de estatística. Para a análise dos dados, a metodologia qualitativa está mais preocupada em analisar e interpretar os aspectos de maior relevância e de maior complexidade apenas descrevendo-os.

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

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

Esta pesquisa se classificou, como pesquisa documental, pois baseia-se em documentos que não receberam nenhum tipo de análise, buscando, assim, selecionar, tratar e interpretar esses documentos com o objetivo de extrair informações que ajudam a comunidade científica. Cabe ressaltar que, muitas vezes, é feita a confusão entre a pesquisa bibliográfica e documental, porém, a principal diferença entre elas é que a pesquisa bibliográfica utiliza diversos autores que abordam sobre determinado assunto, já a pesquisa documental, baseia-se em materiais que não receberam tratamento analítico e podem ser reelaborados de acordo com a pesquisa (GIL, 1999). Assim, foi utilizada a pesquisa documental para analisar as informações e aprimorar o resultado junto com a matriz SWOT em uma pequena empresa do ramo moveleiro, visando suas rotinas internas e externas com intuito de reduzir os custos de sua atividade.

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

Esse formulário consiste em um sistema de coleta de dados que contém informações diretamente do entrevistado (PRODANOV; FREITAS, 2013). Ainda, Cury (2005) salienta que formulário é um instrumento no qual são preenchidos dados e informações levantadas na pesquisa, o que permite a formalização das comunicações e o registro desses dados. Assim, o formulário foi elaborado com perguntas abertas e fechadas, com respostas escalonadas pela escala likert, sendo representada por 5 níveis, muito insatisfeito, insatisfeito, parcialmente satisfeito, satisfeito e muito satisfeito. Também, foi efetuada a análise setorializada da empresa, possibilitando maior aprimoramento de cada setor como compras, estoque, produção, vendas, custos e gestão. A partir dos níveis estabelecidos, as respostas do entrevistado foram agrupadas em blocos, sendo consideradas oportunidades e pontos fortes, as respostas atribuídas à parcialmente satisfeito, satisfeito e muito satisfeito, e para ameaças e pontos fracos, as respostas indicadas como muito insatisfeito e insatisfeito.

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

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa está instalada na cidade de Ivorá, pertencente à região conhecida como Quarta Colônia, interior do RS. Iniciou suas atividades no final de 2001, há quase 17 (dezessete) anos no mercado, possui como principais produtos, móveis e aberturas sob encomenda, além da reforma de móveis. No que tange aos seus aspectos tributários é optante pelo regime de tributação simples nacional, com faturamento anual de até R\$ 360.000,00.

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

A pesquisa evidenciou que o gestor considerou como muito satisfeito 33% do seu processo de compra, sendo que os pontos relevantes se referem ao processo de cotação para os preços das mercadorias e as políticas para definição sobre os fornecedores da empresa. Além disso, o gestor considerou como satisfeito as demais etapas do processo, que representam 67% das atividades que envolvem o setor.

A partir da Figura 1, o gestor atribuiu questões relativas aos critérios de negociação, qualidade e cumprimento do prazo de entrega por seus fornecedores. Dessa maneira, o gestor tem consistência relevante por meio de cotações históricas, com fornecedores comprometidos e estruturados nas entregas. A qualidade da mercadoria é prezada, sendo indispensável para manter a qualidade dos produtos vendidos. Também, relata que os fornecedores não possuem frequência em atrasos nas entregas, caso ocorram, a empresa é comunicada com antecedência para elaborar seu planejamento, não ocasionando atrasos no processo produtivo.

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

Nos processos internos podemos visualizar critérios definidos e satisfação com a qualidade da mercadoria, ainda muita satisfação com a definição do fornecedor, percebe-se que o gestor visualiza o setor de compras como uma operação próxima ao ideal. O mesmo poderá ser considerado em relação aos itens com influência externa, já que o gestor está satisfeito ou muito satisfeito com as etapas realizadas. Pela caracterização do processo de cotação satisfatório, não demonstra preocupações com o prazo e o cumprimento da entrega, pois a cotação bem realizada estará mitigando os riscos desses processos. Assim, o setor de estoque

poderá efetuar o recebimento das mercadorias adquiridas com confiabilidade, visto a consistência apresentada no processo de compra.

Figura 1 - Matriz SWOT para avaliação operacional das compras



Fonte: Autores.

Na avaliação do estoque, obteve-se resultado negativo considerado muito insatisfeito em relação à gestão do estoque. A partir da Figura 2, percebe-se que o gestor atribuiu o desempenho insatisfatório de 57% em relação ao seu estoque, devido aos processos de avaliação, restrição de acessos, giro e aferições do estoque, os quais identificou como deficitários, necessitando reavaliação. Porém, a quantidade disponível em estoque e à importância do armazenamento são considerados satisfatórios, totalizando um percentual de 14% de cada item respondido, já em relação aos investimentos em estoque foi avaliado parcialmente satisfeito, totalizando 15%.

Figura 2 - Matriz SWOT para avaliação operacional estoques



Fonte: Autores.

O gestor considera relevante a estrutura para o armazenamento físico, mas não possui um local apropriado para a matéria-prima, sendo alocado de acordo com a disponibilidade na empresa. Por isso, não aplica recursos altos em matéria-prima, pois seu investimento é realizado de acordo com as projeções de vendas, ou seja, é efetuado levantamento constante dos produtos para realização das compras. Além disso, a empresa não possui restrições de acessos aos

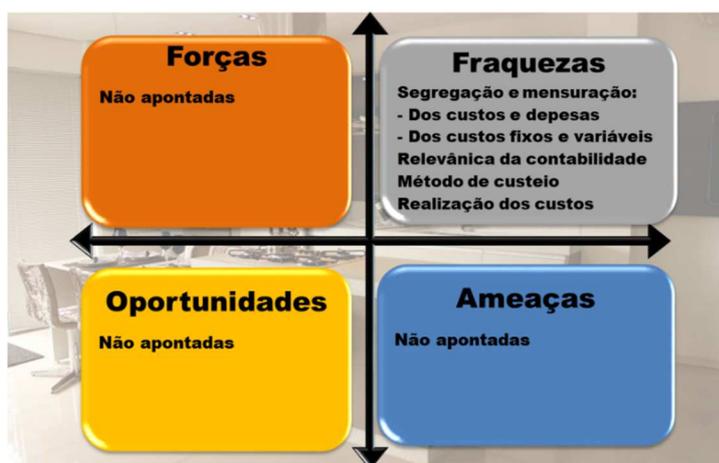
estoques, sendo que o gestor evidencia a ausência de controle, inventário e análise do giro do estoque, que fragiliza consideravelmente a gestão. Portanto, a empresa necessita melhorar o processo de armazenagem e controle de estoque, para possibilitar a utilização de critérios de controle e análise dos itens a serem adquiridos.

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

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

O setor de custos visa avaliar a lucratividade dos produtos, no que tange os métodos de custeio, mensuração dos custos fixos e variáveis e a realização dos custos da empresa, logo o gestor avaliou como 50% muito insatisfeito e 50% insatisfeito. Com base na Figura 3, percebe-se que a segregação entre custos e despesas, custos fixos e variáveis e sobre a relevância da contabilidade de custos para o desenvolvimento da empresa são pontos totalmente deficitários, pois não possui viabilidade de projeções para tomada de decisão do gestor. Apesar de serem itens de relevância e importância dentro da contabilidade, o gestor não tem essa percepção e desconsidera sua utilização no processo de custo dos produtos.

Figura 3 - Matriz *SWOT* para avaliação de custos



Fonte: Autores.

O setor de custos deve ser considerado um dos setores mais importantes para as empresas, pois é por meio dele que são avaliados os produtos no intuito de verificar se é favorável ou não permanecer com os produtos no mercado. O fator positivo em relação a esse setor é que ele é totalmente interno, portanto a empresa pode fazer todo o processo de avaliação e controle.

Para o gestor, o setor de custos é classificado como negativo e desfavorável, pois percebe-se em suas respostas a insatisfação ou muita insatisfação, que ocorrem pelo fato do gestor não possuir um método de custeio aplicado e avaliado constantemente, seguida pela ausência de segregação e avaliação dos custos e despesas e segregação dos custos fixos e variáveis.

O gestor expõe que não realiza o controle de custos, não utiliza métodos de custeio para fins de avaliação, nem a contabilidade de custos como ferramenta de auxílio no desenvolvimento da empresa e como consequência esses itens são desconsiderados para a tomada de decisão. Também, a mensuração dos custos fixos e variáveis não tem relevância na tomada de decisão, mas a segregação dos custos e despesas são analisados pelo gestor de forma simplificada para a precificação.

Geralmente, a contabilidade exerce a função de complementação e apoio ao setor de custos nas empresas, por meio do seu papel de avaliação, mensuração e registro da atividade da empresa, sempre com o viés de auxílio à tomada de decisão. No entanto, percebe-se que a contabilidade não está sendo útil no apoio a gestão, devido à insatisfação do gestor, logo deverá haver uma verificação nas atividades da empresa de forma a contribuir para a gestão da empresa.

Em relação ao processo de gestão, nota-se que os resultados são desfavoráveis para a gestão da empresa, pois 75% das respostas do gestor consideram-se como insatisfatórias, principalmente em relação às informações contábeis para tomada de decisão, treinamentos e qualificação técnica, além de não possuir sistemas de avaliação e apoio a tomada de decisão. Porém, evidencia-se que o planejamento tributário da empresa é considerado muito satisfeito, totalizando 25% da avaliação realizada, conforme Figura 4.

Figura 4 - Matriz SWOT para avaliação da gestão



Fonte: Autores

Observa-se a insatisfação do gestor sobre a gestão empresarial, pois não possui informações contábeis precisas para a tomada de decisão. Além disso, o gestor ressalta a necessidade para melhorar a qualificação técnica do processo produtivo, a partir da implementação de ferramentas para avaliação e apoio para a tomada de decisão. O gestor considerou-se muito satisfeito com os aspectos tributários da empresa, que possibilita cumprir com suas obrigações fiscais com o menor dispêndio financeiro, devido ao enquadramento da empresa no Simples Nacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da pesquisa realizada, pode-se destacar a importância da utilização da ferramenta matriz SWOT nas empresas, pois demonstra as características e relevâncias que as informações possuem, com o propósito para aplicabilidade na gestão da empresa do ramo moveleiro, colaborando para elaboração do planejamento estratégico por meio da identificação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. De acordo com os objetivos, podem-se dizer que foram atingidos, sendo que, este estudo possibilitou a análise da percepção do gestor sobre gestão de custos, verificando que a ausência das informações contábeis afetam o processo decisório da empresa.

Observou-se que a gestão estratégica é baseada nos reflexos do mercado, mas nem sempre embasados nas informações contábeis, atribuído as experiências do gestor. Mediante a utilização de um formulário analisou-se os setores da empresa, sendo eles: compras, estoque, produção, vendas e pós-vendas, custos e gestão. Sendo assim, constatou-se por meio da ferramenta matriz SWOT que o ambiente interno dos setores de estoque, produção, custos e gestão apresentam fraquezas devido à ausência de informações contábeis, método de avaliação, reutilização de matéria-prima, métodos de custeio, segregação de custos e despesas, segregação de custos fixos e variáveis, treinamentos e qualificação técnica, sistemas de avaliação e apoio à tomada de decisão.

Já no ambiente externo, evidenciaram-se ameaças apenas no setor de vendas e pós-vendas da empresa, no que tange aos meios de comunicação e o motivo dos orçamentos reprovados pelos clientes, pois não existe nenhum monitoramento efetivo do gestor. Nesse contexto, sugeriu-se implementações e modificações nos processos por meio de um plano de ação, que abrangem desde o setor de estoque até a gestão, pois apresentaram inconsistências sobre a ótica do gestor. Assim, ao propor melhorias nos processos, viabilizou-se uma visão diferenciada da gestão empresarial, com o intuito de aprimorar e contribuir em resultados futuros.

O presente trabalho poderá ser aplicado em outras empresas de diversos segmentos, porque a utilização de ferramentas estratégicas para contribuir no avanço da gestão é um assunto importante e atual no mercado. Espera-se que este trabalho possa ser útil aos demais acadêmicos de ciências contábeis, e que sirva de sugestão para futuros profissionais como consultores na parte de gestão estratégica de custos, visto a possibilidade de informações que esta área tem de atuação no mercado e a relevância na tomada de decisão nas empresas.

REFERÊNCIAS

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

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

CAETANO, Cristiano I.; SAMPAIO, Pedro Paulo Porto de. **Planejamento Estratégico e Administração em Segurança**. Curitiba: InterSaber, 2016

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

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

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão: **Planejamento Estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da Pesquisa**: um guia prático. Bahia: Via Litterarum, 2010.

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

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

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

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

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e prática. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Contabilidade gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2012.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

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

SINDMÓVEIS. Sindicato das Indústrias do Mobiliário. **Crise persiste no polo moveleiro de Bento Gonçalves**. Disponível em:

<<http://www.movelsul.com.br/imprensa/noticias/crise-persiste-no-polo-moveleiro-de-bento-goncalves/>>. Acesso em: 05 set. 2017.