



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO

INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS

APLICADAS

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E GERENCIAIS

ADMINISTRAÇÃO



STEPHANY ANTUNES PERDOMO

CASO DE ENSINO: A CS MODAS CRESCER, E AGORA?

Mariana, MG

2022

Stephany Antunes Perdomo

CASO DE ENSINO: A CS MODAS CRESCER, E AGORA?

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Deborah Kelly Nascimento Pessoa.

Mariana, MG

2022

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

P433c Perdomo, Stephany Antunes.
Caso de ensino [manuscrito]: a CS Modas cresceu, e agora?. /
Stephany Antunes Perdomo. . - 2022.
20 f.

Orientadora: Profa. Dra. Deborah Pessoa.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Administração de empresas. 2. Gestão. 3. Comércio eletrônico. I. , .
II. Pessoa, Deborah. III. Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU 005.7

Bibliotecário(a) Responsável: Iury de Souza Batista - CRB6/3841



FOLHA DE APROVAÇÃO

Stephany Antunes Perdomo

Caso de ensino: a CS Modas cresceu, e agora?

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 22 de junho de 2022

Membros da banca

Profa. Dra. Deborah Kelly Nascimento Pessoa - Orientadora - Universidade Federal de Ouro Preto

Prof. Dr. Fabio Viana de Moura - Universidade Federal de Ouro Preto

Profa. Ma. Manuella de Oliveira Lima - Universidade de São Paulo

Deborah Kelly Nascimento Pessoa, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 23/11/2022



Documento assinado eletronicamente por **Deborah Kelly Nascimento Pessoa, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 23/11/2022, às 22:32, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0431163** e o código CRC **67DE1D14**.

À minha família, fonte inesgotável de
sabedoria, amor e compreensão...

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus. À minha mãe Amanda Antunes que é meu alicerce e que sempre esteve ao meu lado me apoiando ao longo de toda a minha trajetória. Ao meu namorado e companheiro Patrik Campos pela compreensão e paciência demonstrada durante o período do projeto e da vida.

Agradeço também a todos os meus professores do curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto pela excelência da qualidade técnica de cada um. Em especial a minha orientadora, Dra. Deborah Pessoa pelo incentivo, pela dedicação e por aceitar conduzir o meu trabalho de pesquisa.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação e dessa etapa decisiva da minha vida.

RESUMO

Este caso tem o objetivo de promover uma discussão acerca dos desafios que uma organização pode vir a enfrentar para que possa crescer de forma sustentável. O caso conta a história de uma loja de roupas que, com apenas três anos de existência, passou por diversos altos e baixos em sua jornada. Atualmente, a empresa cresceu e precisa passar por transformações para se adaptar ao novo cenário. Para que isso seja possível, a empresa precisará enfrentar implementação de novas tecnologias e contratação de profissionais qualificados, dentre outros desafios iminentes. O caso é sugerido para cursos de graduação em Administração, em disciplinas relacionadas à Gestão Estratégica, Empreendedorismo, Marketing e Vendas, Gestão Financeira, E-commerce, Gestão de Pequenas Empresas.

Palavras-chaves: estratégias, gestão de negócios, tecnologia, expansão.

ABSTRACT

This case aims to promote a discussion of the challenges that an organization may face so that it can be sustainable. The case tells the story of a clothing store that, with only three years of existence, has gone through many ups and downs on its journey. Currently, a company has grown and needs transformations to adapt to the new scenario. For this to be possible, a company will face new technology solutions and hiring professionals, among other extraordinary challenges. The case is for administration courses in Management, in subjects related to Strategy, Entrepreneurship, Marketing and Sales, Financial Management, E-commerce, Small Business Management.

Keywords: strategies, business management, technology, expansion.

SUMÁRIO

NOTA AO LEITOR	7
1 INTRODUÇÃO.....	8
2 A CS MODAS CRESCEU, E AGORA?.....	8
2.1. Como tudo começou	8
2.2. Da incerteza às novas formas de viver.....	9
2.3. Estratégias de negócio da organização	11
3 APRESENTAÇÃO DA PROBLEMÁTICA.....	12
3.1 CS Modas no mundo digital	12
3.2 Gestão financeira e gestão operacional.....	12
4 NOTAS DE ENSINO	13
4.1 Objetivos de aprendizagem e utilização recomendada	13
4.2 Fonte dos dados	13
4.3 Estratégias para análise do caso.....	13
4.4 Questões para discussão.....	14
4.5 Material de apoio a discussão e análise do caso	14
4.5.1 Empreendedorismo	14
4.5.2 Gestão estratégica nas empresas	16
REFERÊNCIAS	19

NOTA AO LEITOR

Caro(a) leitor(a),

Este trabalho consiste em um caso de ensino que, ao contrário dos habituais trabalhos de conclusão de curso, apresenta características próprias a esse tipo de projeto, o que pode causar certo estranhamento ao iniciar a leitura. Porém, ao longo do texto será possível perceber que se trata de uma história, que narra os desafios do cotidiano de uma organização.

Além disso, é importante informar que o caso é real, porém o nome da empresa e dos personagens e concorrentes citados são fictícios, para proteger a imagem da organização.

Segundo Roesch (2007), desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes consideradas chaves para o sucesso gerencial, familiarizar os estudantes com as organizações e seu ambiente e ilustrar aulas expositivas, são os principais objetivos de um caso para ensino. Ademais, a situação apresentada em um caso para ensino é explícita a singularidade da organização em questão e é descrita do ponto de vista do autor do caso, levando em consideração, como ele vê os problemas, quais soluções alternativas ele percebe, apresentando elementos oriundos da organização que consiga situar o leitor.

Assim, esperamos que o caso apresentado seja proveitoso em apresentar a realidade organizacional de uma pequena empresa e suscitar o debate.

Boa Leitura!

1 INTRODUÇÃO

Após anos trabalhando como funcionário de carteira assinada, CLT, sem ter os rendimentos nos níveis esperados, cansados de ser apenas funcionários, juntamente com uma sede enorme de empreender e se tornar proprietários de um negócio, o casal Fabricio e Juliana, juntaram suas economias e decidiram abrir uma pequena loja de roupas masculinas no interior de Minas Gerais.

A empresa foi sucesso desde a abertura do negócio em meio a pandemia e hoje segue gerando bons resultados. A empresa, aqui chamada de CS Modas, apresenta pontos extremamente positivos que a fizeram sobreviver dentro das ondas do mercado nos últimos anos ocasionadas pela pandemia da COVID-19. Entretanto, a organização também apresenta fraquezas quando se fala de questões internas como: marketing, pois os donos ficam sobrecarregados com os outros compromissos da loja e acabam deixando essa área sem muita atenção; gestão financeira, que atualmente não possui um funcionário com formação para fazer o controle de entrada e saída; e gestão operacional, pois como a loja ainda está em crescimento não possui divisão de trabalhos, todo mundo faz um pouco de tudo quando necessário, o que acaba criando uma desordem nos processos.

Os proprietários hoje buscam melhorar a experiência de compra dos seus clientes e também sanar suas dores de gestão interna, visando um crescimento econômico sustentável da empresa.

2 A CS MODAS CRESCEU, E AGORA?

2.1. Como tudo começou

Fabrício, morador da cidade de Itabirito em Minas Gerais, sempre teve espírito empreendedor. Desde os 15 anos de idade ele ia para porta das escolas para vender picolés, para ganhar seu próprio dinheiro. Anos depois ele passou a trabalhar com carteira assinada, pela oportunidade de ser funcionário de um pequeno supermercado de bairro que havia em sua cidade. Ele trabalhou lá por 2 anos e meio e no final de 2017, após um longo dia de muito trabalho, véspera das festas de final de ano, Fabrício percebeu que aquele lugar não o cabia mais e se ele quisesse crescer precisaria tomar alguma atitude. Então, o sonho de abrir seu próprio negócio voltou a surgir. Mas vieram os questionamentos: o que vender? Onde abrir a loja? Como largar tudo e arriscar em algo tão incerto?

Em uma conversa com Juliana, sua companheira, ela deu a ideia de abrir uma loja de roupas e informou que, no que fosse preciso, ela estava disposta a lutar junto com ele para fazer o sonho virar realidade. Assim, Fabrício começou a pesquisar lugares que ele poderia alugar para a loja e, ao mesmo tempo, morar, pois não tinha condições de pagar o aluguel de casa e loja, ao mesmo tempo. Até que, no início de 2018, encontrou uma sala em uma das avenidas principais da cidade. Com cerca de R\$9.500,00 de investimento, o casal deu início ao grande sonho de empreender.

A primeira loja tinha cerca de 20 m², fizeram as prateleiras com paletes doados, compraram os cabides de segunda mão e foram para São Paulo comprar as primeiras peças de roupas, inicialmente a ideia era vender apenas roupas masculinas. E no dia 03 de março de 2018 foi inaugurada a CS Modas.

A inauguração foi melhor do que imaginaram, a loja foi sucesso desde o início e o dom de vender do proprietário voltou a florescer. Com 4 meses de loja, ela começou a gerar mais dinheiro, precisavam ir mais vezes para São Paulo para trazer mercadorias e veio então a necessidade de formalizar um CNPJ e contratar a primeira funcionária.

Ir para São Paulo no início era um grande desafio para os proprietários da CS Modas, pois ainda não dominavam o mercado, não tinham muita noção de qual tecido era bom ou ruim, sem contar as centenas de lojas que entravam para conhecer e comprar as mercadorias. Foi entre erros e acertos que foram conseguindo fidelizar os revendedores de roupas e encontrar o que seus clientes buscavam. Quanto ao CNPJ, Juliana e Fabrício também não tinham conhecimento de como criar e formalizar o negócio, por isso contrataram um contador que deu suporte nesse processo.

Passados 6 meses, a loja que ficava situada ao lado da CS Modas fechou e os proprietários alugaram o espaço, aumentando a empresa. Com a reforma, a loja passou a ter 170 m², agora com acessórios e roupas masculinas e femininas, do infantil ao adulto. Foi necessário também a contratação de mais uma funcionária.

2.2. Da incerteza às novas formas de viver

A reforma fez com que a loja ganhasse mais visibilidade e, conseqüentemente, conseguiu atrair mais clientes, foi um início muito bom. Apesar de todos os desafios para começar no ramo de vestuário, os proprietários sempre encararam com amor e determinação para fazer o negócio

dar certo. Dois anos se passaram e a loja foi ganhando estabilidade no mercado, gerando lucro e se tornando um sucesso.

Até que, no início de 2020, o Brasil começou a enfrentar um cenário de medo e incerteza gerado pela pandemia da COVID-19. A rápida disseminação da doença causada pelo novo vírus, gerou consideráveis impactos nas formas de consumo e de mercado e o comércio de lojas de vestuário foi citado por muitos pesquisadores como um dos mais afetados. Com a CS Modas não foi diferente. Em fevereiro de 2020, já se podia perceber a primeira das consequências: a ausência de consumidores. Foi então que Fabrício e sua companheira perceberam que o cenário não estava favorável para o crescimento da empresa, afinal, se não tem clientes para quem vou vender meus produtos? Qual seria o impacto econômico e suas consequências a longo prazo para seu negócio?

Era hora de se reinventar, reestruturar e ver novas possibilidades de negócios dentro de seu orçamento, que atendessem a demanda e desejo dos clientes, já que todos sofreram com a crise. Os proprietários tiveram que se adaptar à força e tomar decisões rápidas para tentar amenizar os prejuízos. O primeiro passo foi entender que já que o cliente não ia até o produto, eles iam ter que levar o produto até o cliente, foi onde implantaram o delivery e as vendas online, através do whatsapp pessoal que eles tinham. Ficavam na loja durante o dia, atendendo aos poucos clientes que ainda iam presencialmente e conversando, mandando fotos e informações dos produtos para os outros clientes que preferiam comprar de casa. Quando dava o horário de fechar a loja eles saíam para entregar as encomendas feitas durante o dia via whatsapp.

Até que veio o lockdown, no qual os comércios classificados como não essenciais foram obrigados a baixarem as portas. A CS Modas passou a vender apenas de forma online, as vendas despencaram, pois as pessoas não tinham para onde ir, então não estavam mais comprando roupas, afinal: “Quem compra roupa nova para ficar em casa?”. Foram cerca de 2 meses com a loja de portas completamente fechadas, com os proprietários temendo em ter seus sonhos desfeitos. E quando acabou o lockdown a única certeza era de que o comércio jamais voltaria ao normal e que eles teriam que criar o “novo normal” para a empresa.

Em meados de outubro de 2021 as coisas voltaram a fluir, aos poucos a loja foi voltando às suas atividades normais, mesmo que ainda com restrições, mas cada vez mais se adaptando ao novo cenário. Em abril de 2022 os proprietários tiveram a oportunidade de alugar outro espaço em um mini shopping da cidade próxima. Eles contrataram mais duas funcionárias para ajudar na abertura da nova loja e passaram a revezar entre si para estar sempre presente nos dois espaços. A nova loja possui cerca de 120 m² e funciona de segunda a sábado de 9h às 19 horas

e aos domingos de 9h às 14 horas, com apenas acessórios e roupas masculinas para adolescentes e adultos.

2.3. Estratégias de negócio da organização

Fabrício e Juliana não possuem formação na área de administração de empresas e isso acaba gerando algumas falhas internas na organização. Apesar disso, eles também apresentam pontos extremamente positivos na gestão da empresa, a começar pelo fato de compreender que, cativar o cliente é a chave para que ele compre o seu produto, se sinta satisfeito e se torne um promotor da loja, enxergando o valor que a empresa oferece. Por isso, desde quando a empresa era apenas uma "portinha", eles buscaram gerar a melhor experiência para o cliente, sempre sendo atenciosos e apresentando o produto que o cliente precisa para aquele momento, pesquisando as tendências do momento e trazendo produtos dos mais variáveis, para os que buscam estilo e para os que buscam conforto, sempre tentando encontrar peças que tenham um bom preço.

No início do ano de 2022, o casal, em uma das idas para São Paulo, passou por uma feira cultural onde tiveram a oportunidade de fazer um curso sobre como atrair ainda mais clientes para a loja. A estratégia ensinada é popularmente conhecida como “boi de piranha”, que significa basicamente utilizar um produto como chamariz, com um preço extremamente baixo e com a intenção de levar os clientes para conhecer a loja e consumir outros produtos mais caros.

Seguindo a orientação aprendida no curso, eles se organizaram para utilizar a tática do "boi de piranha". Compraram 300 pares de tênis de imitações de marcas famosas para vender por R\$39,90. Mandaram fazer uma faixa bem grande e colocaram na porta da loja, para chamar atenção, publicaram nas redes sociais quando seria a promoção, pegaram uma caminhonete e saíram pela rua fazendo uma carreata, para anunciar uma “promoção jamais vista na cidade”. No dia da promoção a loja tinha fila para entrar. A estratégia deu tão certo que foi possível receber cerca de 600 clientes na loja dentro de um único dia. Os clientes não só levaram todos os tênis da promoção, como também grande parte das mercadorias expostas, fazendo com que obtivessem, em um único dia, o mesmo ganho que geralmente demoraria 3 semanas para adquirir de lucro. É importante ressaltar que essa estratégia, apesar de ter gerado bons resultados, não pode ser feita sempre e sem um planejamento anterior. Até o momento a

empresa utilizou dessa estratégia três vezes e em todas elas obteve o mesmo resultado, foi bem-sucedida.

Além do bom relacionamento com os clientes, os proprietários também visam o bom relacionamento com os funcionários. Segundo Fabrício, é notório que a produtividade dos seus funcionários variam proporcionalmente de acordo com o tanto que ele está motivado em trabalhar naquele local, por isso, ele tenta ao máximo fazer com que a loja ofereça um clima agradável e saudável. Em relação a remuneração, todas as funcionárias exercem o mesmo papel, vender e organizar os produtos nos cabides e vitrines. Sendo assim, ele opta por não utilizar o método de comissões, pois acredita que a comissão gera uma competitividade que não é favorável para o clima organizacional. Ao invés disso, os proprietários pagam o salário do comércio + R\$400,00 de bonificação, para os funcionários que durante o mês tiveram assiduidade, não faltaram e mantiveram a loja organizada.

3 APRESENTAÇÃO DA PROBLEMÁTICA

3.1 CS Modas no mundo digital

Atualmente, é indispensável para se atingir o objetivo de ultrapassar a barreira das vendas locais que uma loja de vestuário esteja na internet. Apesar da pandemia da COVID-19 ter levado a CS Modas a implementar vendas online pelo whatsapp e em redes sociais, os proprietários não investiram nessa área de maneira contínua. Como consequência, a empresa nota que o tempo de resposta para os clientes é demorado, às vezes ultrapassa 24 horas, e o cliente perde o interesse, ou às vezes já nem precisa mais do produto. Além disso, o proprietário consegue perceber que sua principal concorrente direta na cidade, se mostra à frente da CS Modas, por terem formalizado o e-commerce, produzirem conteúdo diariamente para as redes sociais e terem constância nas publicações dos produtos e nas novidades que a loja oferece.

3.2 Gestão financeira e gestão operacional

Já no que diz respeito às questões internas da empresa, também é possível notar que a CS Modas possui falhas que a prejudicam no que refere ao seu crescimento sustentável. Segundo Fabrício: "o maior calo da empresa é a parte burocrática, em questão de nota fiscal e controle financeiro. Temos um contabilidade na qual mandamos as notas fiscais e fazem o contracheque dos funcionários". Entretanto, com a expansão da empresa, tem sido constatada a demanda por

contratação de um profissional com formação acadêmica, para cuidar da gestão financeira da empresa. O desejo dos proprietários ao trazer esse profissional para dentro da empresa é que ele consiga cuidar da gestão financeira e fazer mensalmente relatórios das vendas, lucros e despesas. Dessa forma, ficará mais fácil a compreensão da situação atual da empresa e dos desafios cotidianos, já que Fabrício e Juliana só contam com o conhecimento prático do dia a dia.

Com dedicação, empreendedorismo e condições favoráveis do mercado, apesar da pandemia da COVID-19, a CS Modas firmou no mercado, resistiu às ameaças e cresceu. Mas os desafios da gestão organizacional aumentaram, é preciso encarar a organização financeira, consolidar a imagem da empresa nas redes sociais, além das estratégias pontuais de vendas e se preparar para os novos desafios. E agora?

4 NOTAS DE ENSINO

4.1 Objetivos de aprendizagem e utilização recomendada

O objetivo deste caso de ensino é promover junto a alunos do curso de graduação em Administração, uma discussão acerca do crescimento sustentável de uma empresa e permitir que, por meio da análise da situação apresentada, os mesmos possam, com o auxílio da aplicação de teorias, debater e tecer diferentes desdobramentos que possam responder aos encaminhamentos apontados no caso.

Os debates deste caso podem nortear discussões de disciplinas como: Gestão Estratégica, Empreendedorismo, Marketing e Vendas, Gestão Financeira, E-commerce, Gestão de Pequenas Empresas.

4.2 Fonte dos dados

A coleta de dados foi possível devido a relação pessoal entre a autora deste trabalho e os proprietários do negócio. Assim, foi possível realizar observação direta na empresa e entrevistas com os empreendedores, em mais de uma ocasião.

4.3 Estratégias para análise do caso

Recomendamos ao professor que para dar início às atividades de análise deste caso de

ensino, que o material seja disponibilizado com dois dias de antecedência para leitura prévia pela turma. Para aplicação do caso, recomenda-se a divisão da turma em grupos de dois a quatro alunos, com o objetivo de gerar discussão quanto aos elementos apresentados. Após respondidas as questões propostas, cada grupo deve apresentar um plano de ação, evidenciando os desafios que a CS Modas terá que superar e quais ações estratégicas ela deve adotar para conseguir concretizar o propósito de buscar ao máximo uma estruturação da empresa para crescer de forma sustentável com uma visão clara do futuro.

4.4 Questões para discussão

1. Quais seriam os riscos da CS Modas caso continuasse se importando apenas com o fato de ser economicamente viável?
2. Que estratégias podem ser aplicadas para que a empresa possa se inserir mais no mundo digital e nas redes sociais?
3. Quais os principais pontos fortes que a empresa apresenta em sua trajetória?
4. Considerando que o objetivo da CS Modas é crescer de forma sustentável e com qualidade, como ficaria o mapa estratégico da empresa atentando-se para os seus indicadores/metast e planos de ação?
5. Quais características empreendedoras podem ser observadas nos proprietários da CS Modas?
6. A vontade de empreender, o tino para os negócios e um mercado favorável são suficientes para garantir o crescimento sustentável da empresa?

4.5 Material de apoio a discussão e análise do caso

Como embasamento para o debate e análise das questões levantadas no caso de ensino, é sugerido uma literatura que apresenta questões relacionadas ao empreendedorismo e a gestão estratégica dos negócios. No entanto, destaca-se que esse direcionamento teórico é apenas uma sugestão, podendo o professor utilizar-se de outras teorias que julgar pertinentes à análise do caso.

4.5.1 Empreendedorismo

O nascimento e as alterações no conceito do empreendedorismo revelam, de certa

maneira, as transformações da própria sociedade e sua evolução. Dornelas (2018), cita o empreendedorismo como um envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades e a partir dessas oportunidades, nascem os negócios de grande sucesso. Além disso, o autor ressalta que para o empreendedorismo são necessários: um processo de criação e inovação, comprometimento de tempo, esforço, cálculo de riscos, tomada de decisões críticas e ousadia juntamente com muito ânimo para superar falhas e erros. Todas essas características podem ser associadas aos proprietários da CS Modas, que se assumiram nesse papel a partir da necessidade e desejo de prosperar, desde o início se mostraram como verdadeiros empreendedores.

Com o intuito de entender o comportamento empreendedor, Lima et al. (2020) apresenta o debate sobre capital psicológico em que mostra quem é de fato esse ser empreendedor, quais as suas competências e como ele reage frente às adversidades. Quanto às competências, o autor as define como o ato de acreditar na própria capacidade de mobilizar recursos específicos, atribuir eventos positivos a causas internas, permanentes e estáveis, ter determinação ao estabelecer caminhos alternativos para alcançar o objetivo e também a capacidade de se recuperar das adversidades, insuficiências e mudanças positivas.

Já em relação à forma que o empreendedor reage frente às adversidades, podemos citar o próprio caso da CS Modas, em que os proprietários superaram a crise da COVID-19, mesmo frente a instabilidade financeira e tantas incertezas. Martínez e Bañón (2020), citam a importância da figura do empresário empreendedor face a uma crise econômica e social. Esse tipo de profissional possui características únicas capazes de enfrentar tais circunstâncias com confiança, força, inovação e faceta comercial. Além disso, os empreendedores podem ser definidos como um recurso fundamental em períodos de crise, em que se abrem oportunidades para renovar a economia e a organização como um todo. Ainda segundo os autores, diante das crises que aparecem, o que deve ser feito é promover a pesquisa em empreendedorismo para ter as informações necessárias para desenvolver políticas eficientes que promovam esse fenômeno empresarial necessário, que trará a regeneração econômica, social e cultural, consequentemente, a saída da crise.

Outra questão relevante de debate é a diferença entre o administrador e o empreendedor. Vimos alguns aspectos do debate sobre quem é o empreendedor, quais suas características, suas competências e seu papel, mas quem de fato é o administrador? Para Silva e Lopes (2009), o administrador é o profissional que possui formação no curso de Graduação em Administração, consequentemente capacitado e com aptidão para compreender as questões científicas, técnicas,

sociais e econômicas da organização e da sua gestão. Se relacionar ao caso da CS Modas, será possível identificar que seus proprietários, apesar de grandes empreendedores, não possuem características, nem competências técnicas de um administrador. Portanto fica clara a necessidade da contratação de um profissional com qualificação para observar o processo de tomada de decisão, desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado trato de situações diversas, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

4.5.2 Gestão estratégica nas empresas

Estratégia é um termo que vem ganhando um grande espaço de debate, podendo remeter a diversos conceitos fundamentais, como políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros. Segundo Terence (2008), bens, serviços, pessoas, habilidades e idéias se movimentam livremente entre as fronteiras geográficas, por isso, preocupar-se com o futuro torna-se uma atitude relevante para as empresas de todo o mundo. A estratégia, por sua vez, age como uma orientação adequada para lidar com estas transformações, para que seja possível lidar com o futuro, visando criar, por meio do pensar e do agir, gerando um nítido senso de direção para as organizações.

Como consequência dessas grandes transformações, a avaliação do desempenho de uma organização deixou de ser apenas observada pelos resultados financeiros, que não são suficientes para garantir que suas estratégias, objetivos e metas estão sendo alcançados de forma sistêmica e global. Sendo assim, os resultados de uma organização passaram a ter uma conexão complexa entre as várias partes interessadas que estão relacionadas à organização: clientes, sociedade, acionistas, pessoas da sua força de trabalho e fornecedores (QUINTELLA; LIMA, 2005).

Para Barbosa e Teixeira (2003), ao dirigir estrategicamente uma empresa, é possível identificar a missão, os objetivos e as ações a serem empreendidas na organização, permitindo que ela interaja com o ambiente de forma competitiva, ou seja, não apenas do ambiente particular da empresa e de sua situação econômica, mas também das características do ambiente cultural e socioeconômico em que desenvolve suas atividades. Para as autoras, possuir um comportamento estratégico definido é questão de sobrevivência para uma pequena empresa. Quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia. Isso se deve à alta sensibilidade dessas organizações às variações do mercado, à estrutura pouco desenvolvida e pela limitação de recursos.

Por isso, se faz necessário, cada vez mais, o estudo de pequenas empresas como a CS Modas, para analisar o comportamento estratégico, entender seu posicionamento no mercado, e levantar as possibilidades de crescimento, bem como seus projetos de expansão e/ou diversificação do negócio. Além disso, as pequenas empresas oferecem significativa importância para a economia e a sociedade de um país. De acordo com a reportagem da CNN “O SEBRAE levantou que, em 2021, 29,5% (R\$ 1.1 trilhão) do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro foi proveniente dos pequenos negócios no país e que eles são responsáveis por 54% de todos os empregos com carteira assinada em 2021 no Brasil.” (CORSINI, 2022). Diante disso, é possível constatar que, apesar da grande importância que as micro e pequenas empresas têm, é possível constatar que ainda existe um interesse pequeno no sentido de conhecer, analisar e propor alternativas para esse segmento empresarial (SANTOS et al., 2007). Para que esse esforço se intensifique, fica evidente a importância econômico-social da pequena empresa e a crescente evidência dos problemas e dificuldades comuns a esses negócios.

Atualmente existem inúmeras ferramentas que podem potencializar a gestão do negócio, pois é através de um bom planejamento que a empresa se organiza, minimiza seus riscos inerentes a incertezas e evidencia seus objetivos claros e bem definidos. Para Silva et al. (2013), quem mais precisa destas ferramentas são as micro, pequenas e médias empresas, pois estão com seus negócios em estágio de introdução ou crescimento e necessitam de foco e planejamento.

Uma ferramenta estratégica muito utilizada nas empresas é a Análise SWOT, essa ferramenta ajuda a empresa a identificar o que precisa ser melhorado e ajustado. Segundo Dornellas (2018), a análise SWOT é representada por um retângulo dividido em quatro partes, em que as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são colocadas separadamente em cada quadrante. Em forças é incluído o que sua empresa realmente é boa, suas aptidões vantagens do seu negócio, sempre considerando a vantagem que proporciona sobre a concorrência. Quanto melhor posicionar sua empresa, mais importante essa característica deve ser considerada. Em fraquezas, deve-se incluir aptidões que interferem e/ou prejudicam o desenvolvimento dos negócios, ou seja, os pontos fracos internos.

Já em oportunidades, oportunidades é necessário ressaltar as características que influenciam positivamente a organização. Elas dependem de fatores externos, não as controlamos, podendo acontecer de diferentes formas, como mudanças político-econômicas e ampliação do crédito ao consumidor. Por último, em ameaças, deve-se evidenciar eventos com uma influência negativa sobre o negócio e, do mesmo modo que as oportunidades, dependem

de fatores externos. Elas devem ser tratadas com cuidado, uma vez que, podem prejudicar o planejamento estratégico e os resultados (DORNELLAS, 2018).

Outra ferramenta muito utilizada nas organizações e direcionamento estratégico são os Mapas Estratégicos. Quintella e Lima (2005), afirmam que para a construção do mapa estratégico é necessário escolher as perspectivas do negócio, ou seja, a financeira que analisa como as decisões estratégicas impactam a empresa, os clientes, perspectiva essa que verifica a atuação no mercado e a satisfação, os processos internos, que focam na qualidade e na inovação dos processos realizados, e o aprendizado/crescimento, que avalia a satisfação interna dos colaboradores. Mas antes disso, é de suma importância que a organização alinhe sua missão, valores, visão, iniciativas estratégicas e objetivos pessoais. Pois assim entenderão porque existem, em que acreditam, o que querem ser, o que é preciso fazer em equipe e individualmente.

Para a CS Modas, utilizar ferramentas como estratégia de gestão é de extrema importância, pois os proprietários da empresa podem conhecer mais a fundo a sua própria empresa e também o mercado, podendo encontrar ideias de caminhos para o crescimento da organização e diminuir riscos. Por fim, fica evidente que planejar bem, com metas ajustadas e com implementação competente gera êxito nos resultados estratégicos, viabilizando proprietários e empreendedores satisfeitos, clientes encantados, processos eficazes e força de trabalho motivada e preparada.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Jenny Dantas; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 31-42, jul./set. 2003.
- CORSINI, Iuri. Pequenas empresas no Brasil beneficiam 40% da população, aponta Sebrae. **CNN Brasil**, 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/pequenas-empresas-no-brasil-beneficiam-40-da-populacao-aponta-sebrae/#:~:text=O%20Sebrae%20tamb%C3%A9m%20levantou%20que,os%20empregos%20com%20carteira%20assinada>, acesso em junho de 2022.
- Da Silva, Daniela Neves; Lopes, Paulo Francisco Santos. O papel do administrador: administrar, gestar ou gerir? **Revista Brasileira de Administração Política**, v. 2, n. 2, p. 65-65, 2009.
- DA SILVA, Gleidson Macedo; BORGES, Renata Ferreira; MORAES, João Paulo Marques. A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas. **Revista Gestão, Inovação e Negócios**, n. 4, p. 01-21, 2013.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Elsevier Brasil, 2008.
- Lemos da Silveira Santos, Leonardo; César Alves, Ricardo; Nunes Tavares de Almeida, Kenneth. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, p. 59-73, 2007.
- LIMA, Luciano Gonçalves de; NASSIF, Vânia Maria Jorge; GARÇON, Marcia Maria. O poder do capital psicológico: a força das crenças no comportamento empreendedor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, p. 317-334, 2020.
- MARTÍNEZ, Catalina Nicolás; BAÑÓN, Alicia Rubio. Emprendimiento en épocas de crisis: Un análisis exploratorio de los efectos de la COVID-19. **Small Business International Review**, v. 4, n. 2, p. 53-66, 2020.
- MARTINS, Vinicius Abilio. Proposta de um mapa estratégico para uma universidade pública. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 3, n. 2, p. 88-103, 2015.
- QUINTELLA, Odair Mesquita; LIMA, Gilson Brito Alves. O balanced scorecard como ferramenta para implantação da estratégia: uma proposta de implantação. **Revista Gestão Industrial**, v. 1, n. 4, 2005.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Notas sobre a construção de casos para ensino. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 213-234, 2007.
- Terence, A. C. F. (2008). Processo de criação de estratégias em pequenas empresas: Elaboração de um mapa estratégico para empresas de base tecnológica do pólo de São Carlos/SP (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).