

## O USO DE INDICADORES DE GESTÃO NO VAREJO DE VESTUÁRIO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SERIDÓ/RN E OUTRAS REGIÕES

*The use of management indicators in retail clothing of Micro and Small Enterprises in Seridó/RN and other regions.*

*El uso de indicadores de gestión en la venta minorista de prendas de las Micro y Pequeñas Empresas del Seridó/RN y otras regiones.*

Hyasnaia Luanna Barros de Oliveira Silva Lima<sup>\*1</sup>, Napiê Galvê Araújo Silva<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Bacharel em Administração, Especialista em Administração Pública, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Currais Novos/RN, Brasil.

<sup>1</sup>Bacharel em Ciências Sociais, Doutorado em Ciências Sociais, Universidade Federal Rural do Semi Árido, Mossoró/RN, Brasil.

\*Correspondência Residencial: Rua Operário João Eduardo da Silva, 46, Nordeste, Rio Grande do Norte, Brasil. CEP:59.380-000. E-mail: [hyasnaiabarros@gmail.com](mailto:hyasnaiabarros@gmail.com)

Artigo recebido em 26/01/2022 aprovado em 30/09/2022 publicado em 28/02/2023.

### RESUMO

O presente trabalho buscou discutir o uso de indicadores de gestão nas Micro e Pequenas Empresas (MPES) do comércio de vestuário do Seridó/RN e em outras regiões que participaram do programa para desenvolvimento de inovação e produtividade, o Brasil Mais. Os resultados foram obtidos por meio de diagnóstico em dois momentos distintos, via questionário, um radar que exprime a maturidade da empresa em 6 dimensões aplicado em 11 empresas. Neste contexto, a pesquisa exploratória observacional reforça a relevância do uso de mecanismos para dar suporte à administração empresarial com foco em gestão estratégica para melhoria dos resultados e sustentabilidade dos negócios. Os resultados da pesquisa demonstraram um progresso no uso de indicadores de quando o primeiro radar foi aplicado, bem como aqueles dados que as empresas varejistas não têm se atentado para analisar. De forma conclusiva, constatou-se que houve evolução positiva e também que parte da amostra ainda possui lacunas no gerenciamento estratégico por indicadores.

**Palavras-chave:** Indicadores. Inovação. Gestão.

### ABSTRACT

*The present work sought to discuss the use of management indicators in Micro and Small Enterprises (MSE) of the clothing trade in Seridó/RN and other regions that participated in the program for the development of innovation and productivity, the Brasil Mais. The results were obtained through diagnosis at in two different moments, via a questionnaire, a radar that expresses the company's maturity in 6 dimensions applied in 11 companies. In this context, exploratory observational research reinforces the relevance of using mechanisms to support business administration with a focus on strategic management to improve business results and sustainability. Research proceeds demonstrate progress in the use of indicators of when the first radar was applied, as well as data that retailing companies have not been attentive to analyze. In a conclusive manner, it shows that there was a*

positive evolution, as well as that part of the sample still has gaps in strategic management by indicators.

**Keywords:** Indicators. Innovation. Management.

## RESUMEN

*El presente trabajo buscó discutir el uso de indicadores de gestión en las Micro y Pequeñas Empresas (MPES) del comercio de ropa del Seridó/RN y otras regiones que participaron del programa para el desarrollo de la innovación y la productividad, el Brasil Mais. Los resultados fueron obtenidos por diagnóstico en (2) dos momentos distintos, mediante cuestionario, un parámetro que expresa la madurez de la empresa en (6) seis dimensiones aplicadas a 11 (once) empresas. En este contexto, la investigación exploratoria observacional refuerza la relevancia del uso de procesos para dar soporte a la administración empresarial centrada en la gestión estratégica para mejorar los resultados y sostenibilidad de los negocios. Las pruebas de la investigación han demostrado un progreso en el uso de indicadores de cuándo se aplicó el primer parámetro, así como los datos que las empresas de venta minoristas no han atentado para analizar. De forma concluyente, presenta que ha habido evolución positiva, así, que parte de la muestra todavía tiene lagunas en la gestión estratégica por indicadores.*

**Descriptor:** Indicadores. Innovación. Gestión.

## INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPES) do Brasil, que são responsáveis por 27% do PIB- Produto Interno Bruto-, são as principais geradoras de riqueza, promoção de empregos e estão presentes no dia-a-dia dos brasileiros. Elas enfrentam, além de dificuldades como alta carga tributária, uma necessidade maior de capacitação na área de controle e gestão financeira. Conforme pesquisa do Sebrae (2019), em 10 mil negócios do país mais da metade das pessoas ouvidas (52%) admitiram que seus negócios possuem essa fragilidade.

Outrossim, se a função controle, que compõe etapa inerente do processo administrativo, incumbe avaliar o desempenho da empresa, pode-se afirmar que sem ela o negócio caminha baseado no empirismo e sem mecanismos estratégicos fundamentados em dados de seus resultados e do mercado, o que poderá torná-lo difícil de se manter sustentável, competitivo e escalonável.

Aprofundando um pouco essa análise, veremos que para uma tomada de decisão assertiva, o gestor necessita valer-se de informações objetivas de seus processos ou operações, alcançadas após a combinação da coleta de dados e do cálculo de indicadores, que agirão como termômetro do que está sendo medido, um resultado do comparativo entre o que foi idealizado e o que foi executado, apontando para problemas, pontos de atenção e de oportunidades de negócios.

Podemos associar esse contexto ao setor de varejo de roupas e acessórios, uma relevante atividade econômica do Brasil que em 2019, segundo dados do Empresômetro (2020) - empresa especialista em inteligência de mercado-, possuía mais de 1 milhão de comércios em todo o território nacional e, em geral, deduz-se ser uma atividade de pouca complexidade, porém de grande taxa de competitividade. Não obstante, além da alta concorrência, hoje as lojas de roupas possuem desafios

cada dia maiores em busca de se manterem atrativas para seus públicos: seja em layout da loja física, presença digital, plano de fidelização, inovação e mix de produtos, entrega rápida, excelência no atendimento, dentre outros processos. Com isso, sabe-se que se as ações empresariais forem oriundas de um plano estratégico em que seu desempenho possa ser medido sistematicamente ao longo do tempo para indicar a eficiência e eficácia desses esforços, esse pode ser o caminho que conduz o negócio ao processo de melhoria contínua e diferenciação.

Dessa maneira, o presente artigo busca responder a seguinte questão: Quais indicadores de gestão estão sendo utilizados nos comércios varejistas de confecção do Seridó/RN e como têm sido utilizados nos planos estratégicos empresariais?

Ainda, o presente trabalho tem como objetivo geral: Discutir os indicadores de gestão empresarial utilizados pelas empresas do comércio varejista de vestuário do Seridó/RN e demais regiões; e como objetivos específicos: Identificar os indicadores-chave mais utilizados e os menos utilizados pelas empresas estudadas; verificar a existência de estabelecimento de metas organizacionais e, por fim, investigar o monitoramento e sua frequência das ações empresariais planejadas.

## **1. MATERIAIS**

### **1.1 Micro e Pequenas Empresas e o Empreendedorismo**

Um desafio hoje é encontrar um conceito internacional para as Micro e Pequenas Empresas. No Brasil, de acordo com a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, nº 123, de 14 de dezembro de 2006 atualizada pela LC nº 155, de 27 de outubro de 2016, o que determina o porte do empreendimento é sua receita bruta anual. Sendo assim, se a receita for igual ou inferior a R\$360 mil é considerada Microempresa, já entre 360 mil e 4,8 milhões é de Pequeno Porte (BRASIL, 2006).

A Lei Complementar nº 128/2008, por sua vez, trouxe uma grande inovação ao instituir o MEI, facilitando a formalização de milhões de empreendedores individuais que possuem faturamento inferior às microempresas.

Porém, conforme (Volpi, 2021) existem ainda outros critérios para classificação como número de empregados, receita bruta, ativos, patrimônio líquido, emissão de ações, volume de produção, dentre outros.

Além da classificação, o estatuto geral das Micro e Pequenas Empresas de 2006 simplificou o processo de registro e encerramento dos pequenos negócios; criou o Simples Nacional, diminuindo a burocracia ao unificar os impostos federais, estaduais e municipais; instituiu o tratamento diferenciado para as micro e pequenas empresas em licitações públicas e em operações de exportação; simplificou as relações de trabalho, liberando os pequenos negócios de algumas obrigações trabalhistas; criou a

fiscalização orientadora, estabelecendo que a fiscalização dos pequenos negócios deva ser primeiramente educativa; incentivou o associativismo para comprar e vender; incentivou os bancos a criarem linhas de crédito especiais para esses empreendedores e disponibilizou recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) para cooperativas de microcrédito.

Além dos aspectos normativos, o empreendedorismo começou a tomar forma no Brasil nos anos de 1990, conforme menciona (Dornelas, 2016), quando entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e a Sociedade Brasileira para Exportação de *Software* (Softex) foram criadas. Antes desse período praticamente não se falava em pequenas empresas, não havia disseminação de informações e os empreendedores mal sabiam o que era um plano de negócios.

Segundo o mesmo autor, algumas ações históricas, assim como outras mais recentes desenvolvidas apontam para que o país tenha um programa de ensino em empreendedorismo promissor. Seguem alguns exemplos: o programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, dirigido à capacitação de mais de seis milhões de empreendedores em todo o país, destinando recursos financeiros a esses empreendedores, de 1999 a 2002; ações voltadas a treinamento do empreendedor, como os programas Empretec e Jovem Empreendedor do Sebrae; um novo ciclo de criação de *startups* e incubadoras; evolução da legislação com a lei da inovação e outros.

(Mintzberg *et al.* 2010) observa que a gestão envolve a combinação de arte através de ideias e integração, habilidade prática e ciência. Ele pondera sobre a importância da gestão ser entendida como prática, e que pode ser adaptada a cada situação, na resolução de inúmeros problemas.

Conforme o cenário atual do Empreendedorismo no mundo, a Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2021), que realiza pesquisas sobre empreendedorismo e ecossistemas de empreendedorismo em todo o mundo, reitera que a pandemia está levando a demissões em massa e fechamentos de negócios em muitos países. Os dados da pesquisa GEM indicam irrefutavelmente que a renda familiar sofreu um impacto significativo em todo o mundo.

Com relação a informações estatísticas brasileiras, mais especificamente a empregabilidade, segundo a (Agência Brasil, 2021), somente em junho desse ano as micro e pequenas empresas apresentaram 871.197 admissões versus 654.801 desligamentos, demonstrando um saldo positivo de 216.396 empregos gerados. Esse montante equivale a 70% do total de empregos no território nacional.

Segundo Carlos Melles, presidente do Sebrae, para a Agência Sebrae de notícias (ASN, 2021) “Há mais de um ano, mensalmente, as micro e pequenas empresas apresentam um resultado positivo nas contratações no Brasil. Elas são o motor da nossa economia e o caminho da retomada do crescimento”, ressalta.

Mesmo perante infortúnios e dúvidas, principalmente no momento em que as empresas estão operando em plena Pandemia da Covid-19, o que tirou todos da zona de conforto, fazendo com que

tivessem que se reinventar, muitas pessoas ainda veem no empreendedorismo uma maneira de subsistência. Este foi definido por (Dornelas, 2016) como empreendedorismo de necessidade, em que a jornada empreendedora acontece mais por falta de emprego, sem planejamento, ocasionando mortalidade nos primeiros anos; em contraponto ao empreendedorismo de oportunidade, em que o empreendedor visionário monta uma empresa com plano preliminar.

Conforme ainda o (Sebrae, 2014), a causa mortis das empresas nos primeiros 5 anos de vida, além da falta de planejamento mencionada por (Dornelas, 2016), seria a gestão empresarial e o comportamento do empreendedor.

Na mesma linha de pensamento corroboram (Bloom *et al.*, 2019) e (Feldmann *et al.*, 2019), evidenciando que não há como ignorar a importância da existência das boas práticas de gestão no contexto de inovação e da competitividade das empresas. Os autores afirmam que em havendo um bom processo de gestão, a empresa adota padrões de comportamento que de forma indireta contribuem para o aumento do conhecimento advindo de fontes externas. (Guimarães *et al.*, 2016).

Dessa forma, a presença de fatores de insucesso nas empresas pode revelar indícios de relação com a falta de práticas de controle gerencial. Compreende-se, por meio do estudo de (Kassai, 1997) e de (Martinewski, 2003), que raras são as organizações de pequeno porte que empregam sistemas de controles gerenciais, operacionais e financeiros no Brasil.

Outrossim, a necessidade de ações de melhoria e comparativo do desempenho empresarial com o desejado pode dar-se através da implantação de um sistema de indicadores de desempenho (Sink e Tule, 1993).

## 1.2 Gestão por indicadores

Nos dias atuais, o sucesso empresarial depende basicamente de como os empreendedores gerem o dia a dia dos negócios. (Fischmann e Almeida, 2018) afirmam que a ciência da Administração tem progredido na criação de inúmeras técnicas que contribuem para o crescimento da eficiência das empresas, no sentido de conseguir aumento de produtividade.

Para isso, diferentes modelos de métodos foram desenvolvidos. Entre estes um que recebeu destaque, conforme afirma (Goessler, 2009), foi o Balanced Scorecard (BSC), modelo desenvolvido por Kaplan e Norton em 1990, voltado para a medição de desempenho que exprime a visão e a estratégia de uma unidade da organização em quatro perspectivas adotadas: a financeira, dos clientes, dos processos internos de negócios e do crescimento e aprendizagem. Dessa forma, o BSC tornou-se um importante instrumento de alinhamento entre processos e estratégia (Malageño *et al.*, 2018).

Podemos acrescentar que processo, segundo (Furlan *et al.*, 2013), pode ser conceituado como uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar

um ou mais resultados. Podem ser classificados em primários, de suporte e de gerenciamento. E conforme o (Sebrae, 2019), estratégia é a definição do rumo percorrido pela empresa e dos recursos que ela utilizará para o alcance de seus objetivos.

Assim, a necessidade de reanalisar suas estratégias e métodos fez com que as organizações repensassem seus modelos de gestão obsoletos, com baixo foco competitivo, o que foi indispensável para a sustentabilidade empresarial nesse cenário contemporâneo de tantas variáveis.

Como reforça (Fischmann e Almeida, 2018), a gestão estratégica é trazer para a gestão diária o acompanhamento e o controle da estratégia empresarial. Sendo assim, ela pode ser realizada por controle de indicadores ao monitorar as estratégias no sentido de aprimoramento da eficiência organizacional.

Segundo (Franschini e Franschini, 2017), indicadores são medidas qualitativas ou quantitativas que apresentam a situação de uma atividade, método ou processo. Já para os mesmos autores, desempenho é o comparativo do que foi realizado em uma operação com o parâmetro idealizado pelo gestor ou cliente. Assim, unificando os dois conceitos, depreendemos que indicadores de desempenho são métricas que quantificam o desempenho conforme o que foi idealizado em um processo, objetivo ou sistema.

Para (Maia, 2021), os indicadores de desempenho apresentam a performance de uma empresa, assegurando que todas as equipes, em todos os setores, independentemente de níveis hierárquicos, sigam buscando os objetivos da empresa como um todo.

Dessa forma, pode ser medido o uso de recursos, o alcance de metas, os processos, o esforço, dentre outros. O processo de medição de desempenho na visão de (Correa, 2013) pode ser definido como o processo de quantificação da eficiência e da eficácia das ações tomadas por uma operação; levando em conta tempo, custo, capacidade e qualidade para controlar o fluxo de processo ou fluxo de trabalho em comparação a alvos predeterminados (Furlan *et al.*, 2013).

Existem milhares de indicadores que podem ser utilizados em vários setores da empresa (Caldeira, 2012), embora (Franschini e Franschini, 2017) enfatizem que um gestor deve ter poucos indicadores, pois quanto menos indicadores, mais será concentrada e assertiva a sua atenção. Por isso o mais assertivo, segundo o autor, é que o gestor tenha indicadores-chave (Key performance Indicator).

Deve-se pontuar que não basta apenas ter métricas no negócio, pois indicadores denotam, mas não solucionam um problema, como afirma (Franschini e Franschini, 2017). Daí se compreende que o componente humano tem grande peso, pois é ele quem transforma esse dado em informação e isso determinará a ação seguinte, após vislumbre do resultado apontado pelo indicador. Os autores ainda enfatizam os benefícios mais comuns que um sistema de indicadores traz para uma empresa: controle,



comunicação de objetivos, motivação de funcionários e direcionamento de melhorias na empresa. Outrossim, conforme (Caldeira, 2012) existem 15 características que fazem um indicador ser bom: 1. Pertinência; 2. Credibilidade do Resultado; 3. Esforço aceitável para apuramento do resultado; 4. Simplicidade de interpretação; 5. Simplicidade do algoritmo de cálculo; 6. Fontes de Dados dentro de casa; 7. Cálculo automático; 8. Possibilidade de auditar as fontes de dados com eficiência; 9. Frequência de monitorização; 10. Possibilidade de Calcular extraordinariamente; 11. Protegido de efeitos externos; 12. Não gera efeitos perversos; 13. Possibilidade de Benchmarking; 14. Atualizado; e 15. Possibilidade de ter uma meta.

A literatura apresenta diversas formas de classificar a tipologia dos indicadores. A classificação adotada pelo Comitê Temático de Medição do Desempenho da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) divide em indicadores de esforço e de resultados.

Conforme (Bahia, 2021), indicadores de Esforço são indicadores que podem ser gerenciados pela cobrança, já que exigem um esforço específico capaz de construir outro indicador maior. Por exemplo, quantidade de horas trabalhadas, que vão culminar no indicador de resultado: a confecção de 100 peças.

Ainda na visão do mesmo autor, indicadores de resultado se originam da expectativa do gestor. São os indicadores de esforço que constroem os indicadores de resultados. Ambos são imprescindíveis para medir o desempenho de uma organização. São conhecidos como indicadores construídos. O guia de indicadores aplicados ao varejo do (Sebrae, 2021) lista 40 exemplos de indicadores utilizados nesse segmento - Recursos Humanos, operacionais, marketing, financeiro, e-commerce-, conforme exemplo a seguir:

**Quadro 1.** Exemplo de Indicador Financeiro inserido no contexto do comércio varejista

<b>Indicador</b>	<b>Disponibilidade de capital de giro</b>
Tipologia	Esforço
Fórmula de cálculo	Conferência do valor de recursos para capital de giro
Fonte de dados	DRE e Fluxo de Caixa da Loja participante do projeto
Unidade de medida	R\$
Polaridade*	-
Periodicidade	Mensal / Anual

Fonte: Adaptado (Sebrae, 2021)

Em muitos ramos do varejo, como eletrodomésticos e roupas, a sazonalidade das vendas é acima da média e a administração do capital de giro é a chave para a rentabilidade, conforme percepção de (Luzio, 2014).

Dessa maneira, para fazer as vendas crescerem e alcançar metas cada vez mais ousadas é importante mensurar todos os resultados das ações dos planejamentos, para saber o que deu certo e o que não deu, bem como se programar através da análise dos cenários. Com isso, é possível fortalecer os acertos e ajustar os erros, aumentando a margem de acertos no futuro ao aliar bons indicadores a um plano de ação efetivo.

### **1.3 Comércio Varejista de Vestuário e Acessórios e a moda no Brasil**

A pandemia da COVID-19, provocada pelo novo Coronavírus (SARS-CoV-2), alterou de diversas formas a rotina do mundo, das pessoas, da economia e as relações, consolidando-se como um extenso e complexo desafio científico, comercial e humano.

O impacto da pandemia atingiu primeiramente as pequenas empresas, notadamente os comércios varejistas.

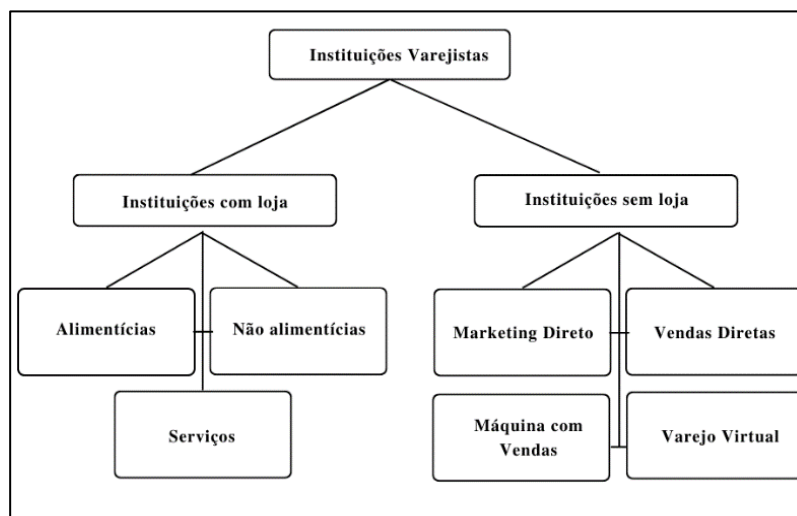
(Kotler, 2012) diz que o varejo inclui todo o processo que se refere à venda de bens e serviços diretamente ao cliente final para uso próprio e não comercial. Ou seja, mesmo a empresa sendo um fabricante, atacadista ou varejista, se a venda for para o consumidor final, ela está fazendo parte de um varejo, independente do canal de venda utilizado.

Conforme (Parente, 2000), os varejistas adquirem, recebem e estocam produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para a aquisição dos mesmos.

Sobre essas definições, é possível resumir o conceito de varejo como sendo o momento final da cadeia de distribuição, em que o negócio possui um contato mais estreito com os clientes, por isso a satisfação é um indicador relevante a ser analisado nesse mercado. Esse fato é corroborado pelo guia de indicadores aplicados ao Varejo do Sebrae, informação que pode explicar boa parte da lealdade do consumidor ao produto ou empresa, de acordo com (Láran e Espinoza, 2004).

(Parente, 2000) classifica o Varejo em diferentes maneiras, conforme representação da figura 1. A figura nos permite perceber que o autor diferencia os varejistas que operam lojas físicas em três grandes grupos: lojas de produtos alimentícios, de produtos não alimentícios e lojas de serviços. Sobre as de produtos não alimentícios, o autor ainda faz outra divisão em magazines, lojas de departamentos e lojas especializadas. Nessa última classificação se encontram as lojas de brinquedos, eletroeletrônicos, roupas, dentre outros, ramo este que é o foco do presente estudo.



**Figura 1.** Classificação das instituições varejistas.

Fonte: Adaptado (Parente, 2000)

Os empreendedores do comércio varejista encaram o desafio de se destacar de seus concorrentes e de se ajustar às transformações do mercado frente às inovações e novas percepções dos clientes (Marques e Siluk, 2011). Assim, é imprescindível buscar mecanismos de distinção para concorrer nesse cenário de modificações tecnológicas e inovações.

Ainda sobre os reflexos da pandemia no varejo, segundo o Instituto de Estudos e Marketing Industrial (Iemi, 2021), com a reabertura em parte das empresas e com a alta das vendas nos canais virtuais (redes sociais, *whatsapp*, e-commerce, marketplaces) por parte de varejistas e fabricantes de confecções no Brasil, começou-se a assistir a um desenvolvimento progressivo das vendas no varejo do setor, que sucedeu até julho de 2020, um crescimento de 330% em apenas 3 meses (4,3 vezes maior que as vendas de abril, pior mês do ano de 2020). Apesar de em comparação ao ano anterior apresentar resultados inferiores.

De acordo com a (Abit, 2018), o Brasil é a maior Cadeia Têxtil completa do Ocidente. Desse grupo, apenas o nosso país possui desde a produção das fibras, como plantação de algodão, até os desfiles de moda, passando por fiações, tecelagens, beneficiadoras, confecções e forte varejo.

Segundo o diretor executivo da Associação Brasileira do Varejo Têxtil (Abvtex), Edmundo Lima, o Rio Grande do Norte se destaca e tem um potencial de crescimento na área da moda, que no Brasil é 90% abastecido por uma produção nacional. A sua ideia é fomentar as certificações para fábricas e oficinas de costura no Estado a fim de reduzir o índice de informalidade e assegurar condições de trabalho dignas (A Asn, 2017).

Além disso, o comércio varejista de vestuário e acessórios é a atividade econômica que mais abriu CNPJ no ano de 2021, com aproximadamente 56 mil novos registros (A Asn, 2021).

No cenário nacional, conforme a (Abit 2018), “o Brasil é referência mundial em design de moda praia, jeanswear e homewear, tendo crescido também os segmentos de fitness e lingerie”, o que demonstra a evolução produtiva do país no setor.

Sobre a gestão, gerir um comércio varejista de vestuário representa um grande desafio para empreendedores, uma vez que esse segmento conta com variações de estilos, linguagens e materiais, além das mudanças de estação e as trocas de coleções, (Criar Varejo, 2019). Se o contexto for pandemia mundial de saúde, as dificuldades se tornam mais complexas, como restrição de circulação, diminuição do poder de compra e priorização de bens de primeira necessidade (Sebrae, 2020).

Conforme a pesquisa Moda e pandemia (FAMECOS, 2020), realizada por estudantes da PUCRS, na história do setor da moda o meio ambiente interfere diretamente nas roupas, o que reverbera as aspirações da população, bem como as mudanças culturais em curso. A pesquisa denotou ainda estilos de roupas mais estimados durante a pandemia, relação com a moda por geração, vendas virtuais e comportamento do consumidor antes e após a pandemia com relação aos vestuários.

(Kotler, 2017) reitera a validade dessas análises ao ponderar que em um mundo muito conectado, um desafio chave para marcas e empresas é incorporar elementos *on-line* e *off-line* à experiência total do cliente, o desafio agora é tentar humanizar a marca, as características do cliente, bem como compreender essa jornada.

Nesse sentido, montar um planejamento estratégico nunca foi tão importante como no momento atual, e para isso é necessário levantar informações sobre a loja, cliente e setor, que se transformem em indicadores e permitam uma análise de acordo com as metas e objetivos estabelecidos.

Alguns indicadores importantes para o varejo de moda são: Ticket Médio de compras; Tempo do produto em estoque; Curva ABC de produtos; Percentual de troca; e PA -Peças por atendimento- (Criar varejo, 2019).

Por fim, a pandemia de 2020 conduziu os comércios varejistas de vestuário a uma nova crise denotada por restrições de funcionamento e até fechamento, impactando o consumo em todo o país, por isso o momento torna fundamental um bom gerenciamento (Sebrae, 2020). Assim, a atualização do planejamento estratégico e o uso de indicadores pode corroborar para a sustentabilidade do negócio, independentemente do seu porte.

## 2. MÉTODOS

A pesquisa foi originada a partir da proposição do Programa Brasil Mais, uma iniciativa do Governo Federal em parceria com Sebrae, Senai, Ministério da Economia, Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial e Conselho Nacional de Pesquisas(CNPq), que visa aumentar a

produtividade e oferece às micro, pequenas e médias empresas soluções para melhorar a gestão, inovar processos e reduzir desperdícios (O BRASIL MAIS, 2021).

O atendimento às empresas é realizado através de ferramentas aplicadas pelos Agentes Locais de Inovação (ALI), que são bolsistas do CNPq por 22 meses, capacitados no tema inovação pelo próprio SEBRAE e acompanhados por um consultor sênior (Sebrae, 2021).

Dessa forma, a população da pesquisa são as empresas participantes do Programa Brasil Mais em 2021, e a amostra são 11 empresas do Varejo de Vestuário e Acessórios que operam em loja física no Seridó, Agreste e Natal do Rio Grande do Norte e que apresentam lacunas em sua gestão por indicadores.

O estudo tem caráter exploratório e observacional. As pesquisas exploratórias podem ser definidas como pesquisas bibliográficas, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo, constituído principalmente de artigos científicos e livros e capaz de permitir estudos contemporâneos (Yin, 2005). Além disso, a observação se faz presente desde a formulação do problema, passa pela construção de hipóteses, pela coleta, análise e interpretação dos dados, bem como desempenha o próprio papel da observação com técnica, o que é indispensável no processo de pesquisa (Richardson, 1999).

A pesquisadora mesclou elementos da pesquisa do tipo quantitativa e qualitativa. As pesquisas qualitativas para (Gil, 1999) propiciam o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada. Conforme (Knechtel, 2014), a pesquisa quantitativa é uma forma de pesquisa que versa sobre um problema humano ou social, ou seja, é baseada no teste de uma teoria e composta por variáveis quantificadas em números.

A pesquisa se utilizou do Radar de Inovação como fonte de dados primários criado inicialmente por (Sawhney *et al.*, 2006), tendo ampliado o escopo das formas de inovar por meio dessa ferramenta, que apresenta dimensões possíveis para a inovação nos negócios.

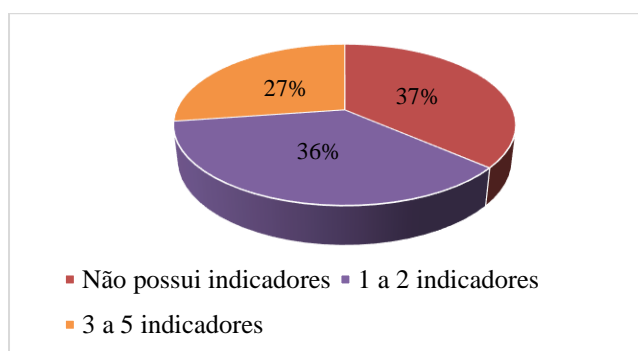
Este estudo é composto de questionários que foram aplicados entre março e dezembro de 2021, com o objetivo de estabelecer procedimentos, orientar e garantir a confiabilidade da coleta (Yin, 2010), a fim de avaliar o nível de maturidade da empresa em 6 Dimensões: Gestão por Indicadores, Gestão das Operações, Marketing, Sustentabilidade, Inovação e Transformação Digital, apresentando 5 cenários possíveis para o negócio. O intuito do Radar ALI é demonstrar ao empresário as potencialidades da empresa e os pontos de melhoria que podem ser desenvolvidos (Sebrae, 2021).

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As empresas analisadas são 11 comércios varejistas de confecções, acessórios e calçados atuantes no Seridó do RN, Natal e Vale do Açu.

A análise dos dados contemplará resultados dos questionários em dois momentos distintos, ao iniciar o programa, quando foi aplicado o radar inicial, e após três meses da finalização do acompanhamento, a fim de verificar a aplicabilidade e continuidade do que foi trabalhado.

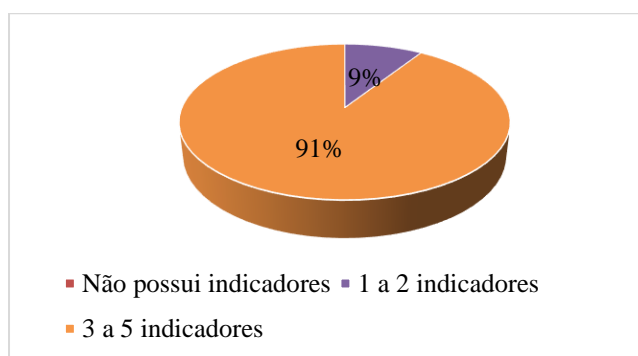
**Gráfico 1.** Quantidade de indicadores analisados por empresa no Radar Inicial.



Fonte: Autora (2022)

Os indicadores-chave permitem avaliar o sucesso de uma empresa em uma atividade ou processo específico. É essencial que a empresa tenha indicadores que permitam uma avaliação sistêmica, ou seja, envolvendo áreas funcionais como financeiro, operação e qualidade.

**Gráfico 2.** Quantidade de indicadores analisados por empresa no Radar Final.



Fonte: Autora (2022)

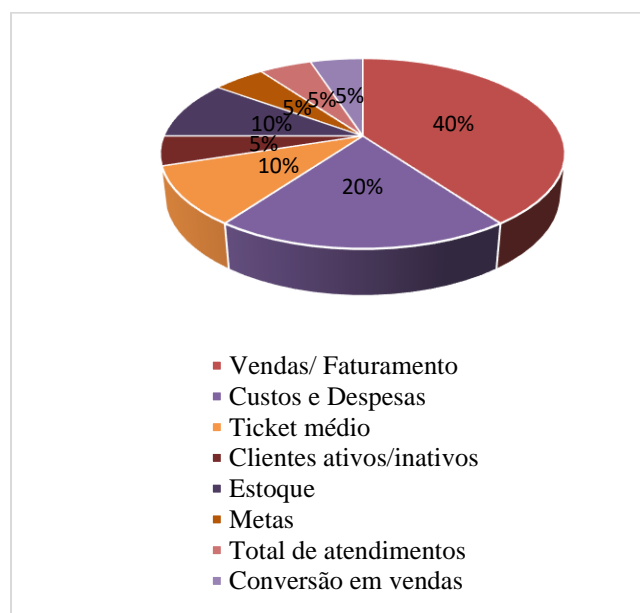
De acordo com a metodologia adotada, pôde-se verificar no gráfico 1 que as empresas analisadas na primeira medição possuíam em sua maioria apenas 1 ou 2 indicadores, sendo esses apenas financeiros ou operacionais, o que seria insuficiente para garantir ganhos de forma a melhorar sua produtividade.

Percebemos de acordo com o gráfico uma evolução na medição final, em que as empresas demonstram terem enxertado em sua gestão mais indicadores. Outrossim a maior relevância precisa

ser dada àqueles dados que denotam gargalos da empresa e que estão associados aos objetivos estratégicos, devendo o empresário definir os indicadores-chave para o seu tipo de negócio como apontou anteriormente Franschini e Franschini (2017).

Os indicadores mais mencionados pelas empresas foram os apresentados no gráfico 3, prevalecendo ainda a priorização dos financeiros. As formas de registro da maior partes das empresas varia entre controle financeiro manual, ou via software integrado, além de planilhas. Como lacuna, destacamos a baixa preocupação com indicadores de qualidade, marketing e vendas cruciais para o segmento em questão, como o de satisfação do cliente, denotado pelo Guia de indicadores aplicados ao Varejo do Sebrae (2021), podendo ser avaliado pela experiência dos clientes na loja e apresentado em grau de escala.

**Gráfico 3.** Indicadores mais citados.



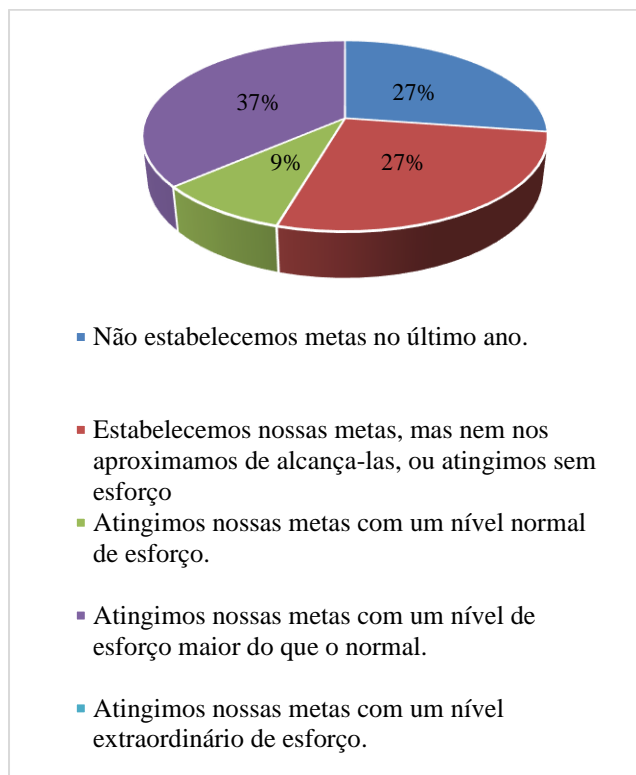
Fonte: Autora (2022)

Na maior parte das empresas analisadas, o gestor executa atividades operacionais cumulativamente às de gestão, sendo a falta de tempo e a não priorização de atividades analíticas fatores mencionados para justificar o baixo planejamento estratégico. Além disso, para que a organização possua um sistema de medição equilibrado, ele precisa ser formado por indicadores de resultado e de esforço, sendo os indicadores de resultado -faturamento e custos-, os mais destacados pelos empresários, o que reverbera a baixa ligação entre a estratégia, os meios e os resultados (Bahia, 2021); (Sebrae, 2021).

De acordo com (Fischmann e Almeida, 2018), tratando de gestão estratégica, a criação de metas faz objetivos para um período mais breve, possuindo suas características quantitativas e especificações mais categóricas que o objetivo.

O intuito desse aspecto analisado no diagnóstico foi verificar se a empresa adota uma gestão de metas eficiente que permita identificar se o negócio segue pelo caminho certo.

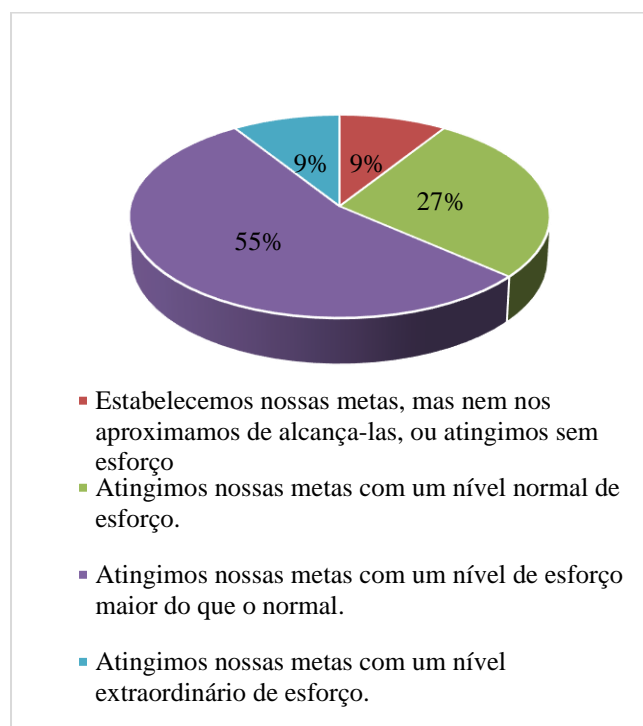
**Gráfico 4.** Estabelecimento de metas. Radar Inicial



Fonte: Autora (2022)

Conforme o resultado no primeiro cenário (gráfico 4), que denota dificuldade em atingir metas por 27% das empresas, boa parte mencionou a instabilidade do cenário econômico produzido pela pandemia nos últimos dois anos, outras chegaram a nem estabelecer nenhum tipo de meta (27%) com a mesma justificativa. Já no cenário seguinte (gráfico 5), após sete meses em média do primeiro diagnóstico, mais da metade mencionou conseguir atingir suas metas apesar de empregar grandes esforços para tal (ações de vendas, publicidade, parcerias, promoções). Além disso, a maior parte das empresas trabalha com metas quantitativas relacionadas a vendas, havendo uma deficiência quanto a outras áreas da empresa, como exemplo temos que no marketing poderiam ser estipuladas metas de prospecção de leads; no financeiro, meta de redução de despesas variáveis; na gestão de pessoas, metas de diminuição de absenteísmo, e assim por diante, uma vez que precisam ser periódicas, realistas, desafiadoras e orientadas para o mercado, fazendo parte da estratégia da organização e envolvendo equipes de todos os setores.

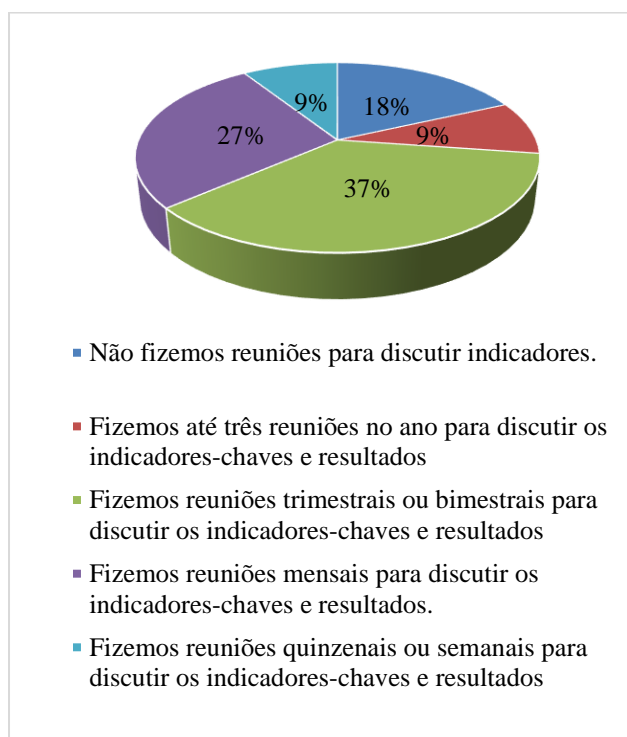


**Gráfico 5.** Estabelecimento de metas. Radar Final.

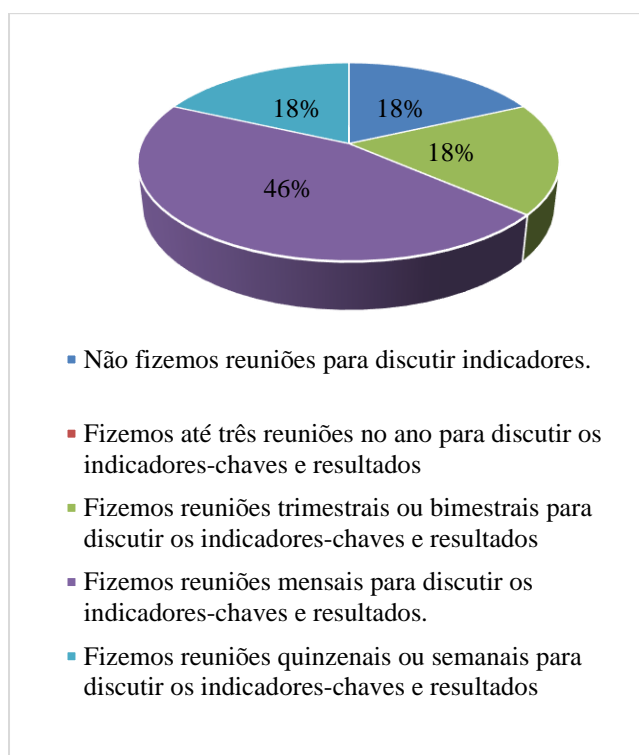
Fonte: Autora (2022)

Por fim, o último tópico avaliado: o monitoramento dos indicadores conforme gráficos 6 e 7.

O objetivo do monitoramento é reunir e organizar informações importantes, de forma que os dados se tornem informações estratégicas e conduzam a ações específicas. Como resultado do questionário sobre essa subdimensão o gráfico inicial mostra uma frequência maior em reuniões trimestrais ou bimestrais para debater os indicadores do negócio, em contraponto ao segundo cenário essa frequência aumentou para mensal em quase 10%.

**Gráfico 6.** Monitoramento. Radar Inicial

Fonte: Autora (2022)

**Gráfico 7.** Monitoramento. Radar Final.

Fonte: Autora (2022)

O que foi percebido durante a aplicação dos questionários, é que a frequência para organização das ações relativas a vendas e marketing é maior, chegando a acontecer semanalmente, o tido planejamento tático, que abrange decisões administrativas e operacionais, (Fischmann e Almeida, 2018). Sobre isso, nesse momento poucas empresas levam em conta os resultados anteriores e não tem um processo de controle com uso de ferramentas para monitoramento do desempenho como dashboards, planilhas, Sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*), CRM (*Customer relationship management*), BI (*Business Intelligence*) para essas temáticas.

## CONCLUSÃO

A partir dos dados apresentados, verificamos os pontos em que o Programa Brasil Mais de Agentes Locais de Inovação contribuíram com as empresas do varejo de confecções na dimensão Gestão por Indicadores. Assim, percebemos uma maior consciência do empresariado sobre a importância de se ter dados e de medir e avaliar não apenas resultados, mas também esforços. Apesar disso, percebemos lacunas existentes nesses novos processos ao se mostrarem superficiais e inconstantes, resultando em baixa efetividade.

No que diz respeito ao objetivo específico de identificação dos indicadores mais calculados e os com menor frequência pelas empresas objeto de estudo, a meta foi alcançada e apontada nos resultados. Observou-se que os indicadores de destaque são os financeiros, relacionados ao resultado geral do negócio por período (faturamento), bem como os de custos/despesas e estoque. Apesar de um aumento no número de indicadores informados pelas empresas na mensuração final, outros indicadores relevantes para o varejo de confecção aparecem timidamente na pesquisa (ticket médio, conversão de vendas, dentre outros).

Quanto à verificação da criação e ao alcance de metas, o objetivo foi obtido, aparentando uma maior estabilidade da pandemia no quesito fechamento de comércios e economia local, percebemos que o radar final apontou para uma maior preocupação dos empresários no alcance de seus propósitos o que os levou a se esforçar na criação de ações de vendas e de marketing, sendo estas as áreas mais citadas.

Em conformidade com o proposta de se investigar o monitoramento do planejamento empresarial e sua frequência, a pesquisa evidenciou um crescimento da inquietação dos empresários quanto a esse ponto, mesmo nem sempre utilizando ferramentas que otimizem o planejamento e garantam efetividade ao permitir análises comparativas e reflexivas de gargalos e características potencializadoras das ações empresariais.

Ademais, acredita-se que foi atendido o objetivo geral do trabalho que era discutir os indicadores de gestão empresarial utilizados pelas empresas do comércio varejista de vestuário do

Seridó/RN e outras regiões. Como sugestão para futuras pesquisas, cabe uma análise mais profunda das dificuldades que cercam os empresários nas ações de planejamento estratégico além das citadas nesse trabalho.

## AGRADECIMENTO

Agradeço ao meu orientador Napiê Galvê pela condução do trabalho, a Deus pela oportunidade e a minha família pelo apoio.

---

Todos os autores declararam não haver qualquer potencial conflito de interesses referente a este artigo.

---

## REFERÊNCIAS

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção, A. 2021. Perfil do Setor. Disponível em: <https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>. Acesso em: 12 de outubro de 2021.

AGÊNCIA BRASIL, O. 2021. Pequenos negócios respondem por 72% dos empregos gerados no país. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-08/pequenos-negocios-respondem-por-72-dos-empregos-gerados-no-pais>. Acesso em: 20 de outubro de 2021

ASN - Agência Sebrae de Notícias, O. 2017. Abvtex vê potencial no mercado de fações de costura do RN. Disponível em: [http://www.rn.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/RN/abvtex-ve-potencial-no-mercado-de-faccoes-de-costura-do\\_rn,a004478d621dd510VgnVCM1000004c00210aRCRD](http://www.rn.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/RN/abvtex-ve-potencial-no-mercado-de-faccoes-de-costura-do_rn,a004478d621dd510VgnVCM1000004c00210aRCRD). Acesso em: 15 de outubro de 2021.

ASN- Agência Sebrae de Notícias, O. 2020. Vestuário e acessórios lideram abertura de empresas– Disponível em: [https://www.agenciasebrae.com.br/asn/Estados/NA/Aprentac%cc%a7a%cc%83o%20Pesquisa%20Imagem%20Sebrae\\_Pequenos%20Nego%cc%81cios\\_2020.pdf](https://www.agenciasebrae.com.br/asn/Estados/NA/Aprentac%cc%a7a%cc%83o%20Pesquisa%20Imagem%20Sebrae_Pequenos%20Nego%cc%81cios_2020.pdf). Acesso em: 16 de outubro de 2021.

BAHIA, Leandro Oliveira. 2021. Guia referencial para construção e análise de indicadores. Brasília: Enap, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6154/1/GR%20Construindo%20e%20Analisando%20Indicadores%20-%20Final.pdf>. Acesso em: 09 de outubro de 2021

BRASIL MAIS, O. 2021. Sobre o programa. Disponível em: <https://brasilmais.economia.gov.br/sobre>. Acesso em: 18 de novembro de 2021.

BLOOM, N., VAN REENEN, J. 2010. Why do management practices differ across firms and countries? *Journal of Economic Perspectives*. 24(1), 203-224.

BRASIL, 2006. Lei Complementar 123 de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 02 de outubro de 2021.

BRASIL, 2008. Lei Complementar 128 de 19 de dezembro de 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp128.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp128.htm). Acesso em: 02 de outubro de 2021.

- CALDEIRA, J. 100 indicadores da gestão- Key performance indications. Coimbra: Actual, 2012.
- CORREA, Henrique L.; CORREA, Carlos A. Administração de produção e de operações: manufatura e serviços. Uma abordagem estratégica. 3. ed. - São Paulo: Atlas, 2012.
- DORNELAS, José. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. – 6. ed. – São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.
- ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN DA PUCRS – FAMECOS. 2021. Projeto de pesquisa Moda e Pandemia. Porto Alegre, 12 de abril. 15-19; 26-27. Disponível em: [https://issuu.com/iltontei\\_pucrs/docs/moda\\_relato\\_rio](https://issuu.com/iltontei_pucrs/docs/moda_relato_rio). Acesso em: 10 de outubro de 2021
- FELDMANN, P. R., JACOMOSSI, R., BARRICHELLO, A., & MORANO, R. S. 2019. The relationship between innovation and global competitiveness: The mediating role of management practices evaluated by structural equation modeling. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. 21(2), 195-212.
- FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Planejamento estratégico na prática – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2018.
- FRANCISCHINI, P. G. FRANCISCHINI, A. S. N. Indicadores de desempenho: Dos objetivos à ação- Métodos para elaborar KPI's e obter resultados. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- FURLAN, José Davi *et al.* Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento abmpm bpm cbok v 3.0. 1.ed. - ABPMP Brasil: 2013
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM), O. 2020. Diagnosing covid-19 impactsonentrepreneurship:exploringpolicyremedies for recovery. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/reports/covid-impact-report>. Acesso em: 03 de novembro de 2021
- GOESSLER, L. G. M. Uso de Sistemas de Medição de Desempenho para Melhoria Contínua: Um Estudo da Influência do Estilo de Gestão. 2009. 120 f. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos/SP, 2009.
- CRIAR VAREJO, A. 2019. Guia Completo: Como gerenciar uma loja física de roupas e acessórios. Criar Varejo. Disponível em: <https://varejodemoda.com.br/guia-gestao-lojas-roupas-acessorios/> Acesso em: 29 de novembro de 2021
- GUIMARÃES, T., THIELMAN, B., GUIMARÃES, V. C., & CORNICK, M. (2016). Absorptive capacity as moderator for company innovation success. *International Journal of the Academic Business World*. 10(2), 1-18.
- IEMI - Inteligência de Mercado, O. 2021. A Retomada no Varejo de Moda e o que Esperar de 2021. Disponível em: <https://www.iemi.com.br/a-retomada-no-varejo-de-moda-e-o-que-esperar-de2021/>. Acesso em: 25/10/2021.
- KASSAI, S. 1997. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. *Caderno De Estudos*, (15), 01-23, 1997.

KOTLER, Philip; KARTAJAVA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 4.0: Do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KARTAJAVA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. 14. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2012.

KNECHTEL, Maria do Rosário. Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LARÁN, J. A.; ESPINOZA, F. da S. Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a satisfação como antecedente da lealdade. Rev. Adm. Contemp., [s.l.], v. 8, n. 2, p.51-70, jun. 2004. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552004000200004>. Acesso em: 02 outubro de 2021.

LUZIO, Eduardo. Finanças Corporativas: teoria e prática. 2 ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Cengage Learning; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2014.

MALAGUEÑO, R.; VALEIRAS, E. L. e CONDE, J. G. Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. Small Business Economics, 51 (3), pp. 221-244, 2018.

MAIA, Raul Victor Gonzaga De Souza. 2021. Indicadores De Desempenho Em Vista Da Potencialidade Na Gestão. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 05, Vol. 15, pp. 156-165. Maio de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/engenharia-de-producao/potencialidade-na-gestao>

MARTINEWSKI, A. L. Mudanças no controle gerencial em empresas brasileiras estatais e privadas: estudo de caso. Tese de Doutorado. UFRJ, Rio de Janeiro, 2013.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safari de estratégia. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MARQUES, K.S.; SILUK, J.C.M. A gestão da inovação no varejo do RS: um estudo de caso com os empresários da Expoagas. 2011. RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 10, p. 313-336, 2011.

EMPRESÔMETRO, O. 2020. Os 10 estados brasileiros com maior concentração de comércio de vestuário Disponível em: <https://blog.empresometro.com.br/estados-com-mais-comercio-de-vestuario/>. Acesso em: 02 de dezembro de 2021

PARENTE, J. Varejo no Brasil - gestão e estratégia. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Pequenos negócios têm maior taxa de mortalidade. Disponível em: [https://www.agenciasebrae.com.br/asn/Estados/NA/Sobrevivencia-empresas-sebrae\\_Final.pdf](https://www.agenciasebrae.com.br/asn/Estados/NA/Sobrevivencia-empresas-sebrae_Final.pdf). Acesso em: 22 de setembro de 2021.

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2020. Estudo mostra novo comportamento do consumidor diante da pandemia. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/estudo-mostra-novo-comportamento-do->



consumidor-diante-da-pandemia,9388ad41eab21710VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 29 de novembro de 2021.

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2021. Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010Arcrd>. Acesso em: 21 de setembro de 2021.

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2016. Estudo da competitividade dos setores têxtil e confeccionista no estado do Rio Grande do Norte. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/SEBRAE%20-%20Estudo%20Competitividade%20Setor%20Textil%20do%20Rio%20Grande%20do%20Norte%202016%20-%20FINAL.pdf>. Acesso em: 19 de setembro de 2021.

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2021. Pequenos negócios de Serviços foram responsáveis por quase 42% das vagas criadas pelas MPE em julho. Disponível em: <https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-de-servicos-foram-responsaveis-por-quase-42-das-vagas-criadas-pelas-mpe-em-julho,8e106af52dcab710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 04 de novembro de 2021

SEBRAE. Guia da metodologia e ferramentas encontro 1 - Individual. 2020. Disponível em: [https://www.dropbox.com/sh/fx4ktn01bpzgzhl/AACG1NR0-ow7MIvrAmVc5owWa/Guias?dl=0&preview=E1\\_Guia+de+Ferramentas+ALI+-+Encontro+1+Individual.pdf&subfolder\\_nav\\_tracking=1](https://www.dropbox.com/sh/fx4ktn01bpzgzhl/AACG1NR0-ow7MIvrAmVc5owWa/Guias?dl=0&preview=E1_Guia+de+Ferramentas+ALI+-+Encontro+1+Individual.pdf&subfolder_nav_tracking=1). Acesso em: 18 dez. 2021.

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2014. Causa Mortis O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf). Acesso em: 07 de novembro de 2021.

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2019. Conquistar clientes e vender mais é a principal dificuldade do dono de pequenos negócios. Disponível em: <https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/conquistar-clientes-e-vender-mais-e-a-principal-dificuldade-do-dono-de-pequenos-negocios,ea7aafb28ebd610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 02 de outubro de 2021

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2020. Gestão Financeira em tempos de crise. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gestao-financeira-em-tempos-de-crise,af7868e2ce8f0710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 07 de novembro de 2021

SEBRAE-Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. 2021. Guia de Indicadores Aplicados ao Varejo. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Download/Guia\\_de\\_Indicadores\\_para\\_Varejo.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Download/Guia_de_Indicadores_para_Varejo.pdf). Acesso em: 05 de novembro de 2021

SINK, D.S.; TUTTLE, T. C. Planejamento e medição para a performance. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

RICHARDSON, R.J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo:Atlas;1999

SAWHNEY, M., WOLCOTT, R. C., & ARRONIZ, I. (2006). The 12 Different Ways for Companies to Innovate. MIT Sloan Management Review, Spring, p. 75-81.

SILVA, Edna Lúcia da.; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4. ed. rev. Atual, Florianópolis: UFSC, 2005.

VOLPI, M. T. Conceito constitucional de microempresa e empresa de pequeno porte. Livro digital. Dialética, 2021. Disponível em: [https://www.google.com.br/books/edition/Conceito\\_constitucional\\_de\\_microempresa/mvgxEAAAQB-AJ?hl=pt-BR&gbpv=1](https://www.google.com.br/books/edition/Conceito_constitucional_de_microempresa/mvgxEAAAQB-AJ?hl=pt-BR&gbpv=1) Acesso em: 24 de outubro de 2021.

YIN, R. K. 2010. Estudo de caso. Planejamentos e métodos. 4a ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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