

Análise Estratégica e Proposta de Melhoria: Um Estudo de Caso em Consultoria Empresarial
Strategic Analysis and Improvement Proposal: A Case Study in Business Consulting
Análisis Estratégico y Propuesta de Mejora: Un Estudio de Caso en Consultoría Empresarial

Recebido: 26/05/2025 | Revisado: 25/06/2025 | Aceito: 10/11/2025 | Publicado: 30/12/2025

Pammela de Kássia Borges Marinho

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1154-9005>

Escola Superior de Propaganda e Marketing, Brasil

E-mail: pammela.dkbm@gmail.com

Isadora Hacklauer Fernandes

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8539-4310>

Escola Superior de Propaganda e Marketing, Brasil

E-mail: isa.hacklauer@gmail.com

Isabella Simões Silva Cavalcanti

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1268-2907>

Escola Superior de Propaganda e Marketing, Brasil

E-mail: cavalcanti_is@outlook.com

Maria Eduarda Schneider

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0113-2543>

Escola Superior de Propaganda e Marketing, Brasil

E-mail: maruschneider2@gmail.com

Suzi Elen Ferreira Dias

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2130-7824>

Escola Superior de Propaganda e Marketing, Brasil

E-mail: suzi.dias@espm.br

Resumo

Este artigo apresenta um estudo de caso de consultoria estratégica na empresa fictícia Camélia & Marinho, uma confecção de moda feminina do Nordeste brasileiro. O estudo teve como objetivo diagnosticar os principais desafios competitivos da empresa e propor intervenções para seu fortalecimento. A metodologia, de natureza qualitativa, baseou-se em entrevistas com a fundadora, colaboradoras e revendedoras, complementadas por análise documental interna para a triangulação de dados. A aplicação de ferramentas de análise estratégica revelou como problemas centrais a falta de clareza da gestora sobre os recursos que

sustentam sua vantagem competitiva e deficiências críticas na gestão financeira. Como contribuições práticas, o artigo oferece um plano de ações diretas focado na formalização da vantagem competitiva e na reestruturação financeira, servindo como um roteiro potencial para micro e pequenas empresas (MPEs) do setor que enfrentam desafios similares. Do ponto de vista teórico, a principal contribuição reside na demonstração empírica de como o arsenal clássico da estratégia – incluindo ferramentas como SWOT, VRIO e 5 Forças de Porter – mantém relevância e aplicabilidade para diagnosticar problemas e orientar a tomada de decisão em MPEs, um contexto frequentemente caracterizado pela escassez de recursos e pela gestão informal.

Palavras-chave: Consultoria estratégica; Gestão financeira; Framework VRIO; Vantagem competitiva; Setor de moda.

Abstract

This paper presents a strategic consultancy case study of Camélia & Marinho (a pseudonym), a women's fashion manufacturer based in Northeastern Brazil. The study aimed to diagnose the company's main competitive challenges and propose strategies for strengthening the business. Using a qualitative methodology, we conducted interviews with the founder, employees, and resellers, complementing these with an analysis of internal documents for data triangulation. The application of strategic analysis tools identified two core problems: the manager's failure to understand the resources underpinning the firm's competitive advantage and significant deficiencies in financial management. As a practical contribution, the article provides a direct action plan focused on formalizing the competitive advantage and restructuring the financial area, offering a potential roadmap for other micro and small enterprises in the sector facing similar challenges. From a theoretical perspective, the main contribution is the empirical demonstration that the classic strategy toolkit — including frameworks such as SWOT, VRIO, and Porter's Five Forces — remains relevant and applicable for diagnosing problems and guiding decision-making in micro and small enterprises, a context often characterized by resource scarcity and informal management.

Keywords: Strategic consultancy; Financial management; VRIO framework; Competitive advantage; Fashion industry.

Resumen

Este artículo presenta un estudio de caso de consultoría estratégica en la empresa ficticia Camélia & Marinho, una confección de moda femenina del Noreste de Brasil. El estudio tuvo como objetivo diagnosticar los principales desafíos competitivos de la empresa y proponer intervenciones para su fortalecimiento. La metodología, de naturaleza cualitativa, se basó en entrevistas a la fundadora, colaboradoras y revendedoras, complementadas con análisis documental interno para la triangulación de

datos. La aplicación de herramientas de análisis estratégico reveló como problemas centrales la falta de claridad de la gerente sobre los recursos que sustentan su ventaja competitiva y deficiencias críticas en la gestión financiera. Como contribuciones prácticas, el artículo ofrece un plan de acciones directas centrado en la formalización de la ventaja competitiva y en la reestructuración financiera, sirviendo como una hoja de ruta potencial para las micro y pequeñas empresas del sector que enfrentan desafíos similares. Desde el punto de vista teórico, la principal contribución radica en la demostración empírica de cómo el arsenal clásico de la estrategia – incluyendo herramientas como el FODA, VRIO y las 5 Fuerzas de Porter – mantiene relevancia y aplicabilidad para diagnosticar problemas y orientar la toma de decisiones en las micro y pequeñas empresas, un contexto frecuentemente caracterizado por la escasez de recursos y la gestión informal.

Palabras clave: Consultoría estratégica; Gestión financiera; Marco VRIO; Ventaja competitiva; Sector de la moda.

Introdução

O setor de moda e vestuário ocupa papel estratégico na economia criativa brasileira, com mais de 25 mil empresas ativas, majoritariamente micro e pequenas (ABIT, 2024; Central do Varejo, 2024). Em 2024, a cadeia têxtil e de confecção movimentou R\$ 215 bilhões, destacando sua relevância econômica. Pressionado por demandas de sustentabilidade, digitalização e valorização cultural, o setor vem adotando uma gestão mais estratégica. Para 2025, 45% dos empresários projetam crescimento moderado, impulsionado por investimentos em tecnologia, automação e ampliação da capacidade produtiva, indicando um movimento consistente em direção à modernização e competitividade no mercado nacional (ABIT, 2024).

Nesse cenário de crescente profissionalização do setor, microempresas como a Camélia & Marinho – uma confecção de atacado de moda feminina do Nordeste brasileiro – deparam-se com o desafio duplo de estruturar sua gestão financeira para garantir a sustentabilidade e, ao mesmo tempo, identificar seus diferenciais competitivos para se destacar no mercado. Este artigo apresenta, portanto, uma consultoria estratégica desenvolvida para essa empresa (que utiliza um pseudônimo para preservar a organização real). Apesar de seu reconhecimento no mercado local, tal sucesso era ameaçado por desafios críticos: a falta de clareza sobre a vantagem competitiva impedia um posicionamento sólido, os processos financeiros desestruturados comprometiam a saúde econômica do negócio e as estratégias de marketing pouco eficazes limitavam seu potencial de crescimento. Diante desse contexto, a consultoria foi conduzida com o objetivo preciso de diagnosticar as causas-raiz dessas questões e propor intervenções estratégicas capazes de impulsionar a competitividade e crescimento sustentável da empresa.

A relevância deste estudo é dupla, abrangendo contribuições práticas e teóricas. Na esfera prática, o caso da Camélia & Marinho serve como um exemplo aplicado para outras pequenas confecções brasileiras que, embora possuam recursos valiosos, não os reconhecem como estratégicos e enfrentam obstáculos similares de gestão. O plano de intervenção aqui detalhado oferece um roteiro potencial para superar tais desafios, que são uma causa recorrente de insucesso, como evidenciado por dados do SEBRAE (2023) que apontam a falta de gestão e planejamento estratégico como um dos principais fatores para o fechamento de negócios nos primeiros anos. Do ponto de vista teórico, o estudo demonstra a atual aplicabilidade e utilidade das ferramentas clássicas de estratégia, como a análise VRIO, para diagnosticar problemas e orientar a tomada de decisão em micro e pequenas empresas, contextos frequentemente negligenciados na literatura de gestão.

Referencial Teórico

A fundamentação teórica deste estudo está apoiada em conceitos clássicos da administração estratégica e em modelos de análise organizacional utilizados amplamente em processos de diagnóstico e formulação de estratégias. No contexto específico da Camélia & Marinho, esses modelos forneceram a estrutura analítica necessária para oferecer suporte conceitual para a aplicação das ferramentas escolhidas na consultoria, auxiliando na interpretação dos dados qualitativos e na proposição de soluções alinhadas à realidade do negócio.

A seleção dos conceitos clássicos da administração estratégica — especificamente as ferramentas SWOT, VRIO, Cinco Forças de Porter, Matriz BCG e Business Model Canvas — foi orientada pela sua complementaridade analítica e adequação ao contexto organizacional investigado. Optou-se por esse conjunto por permitir uma abordagem multinível: a análise SWOT ofereceu uma visão sintética do cenário interno e externo; o modelo VRIO aprofundou a investigação sobre os recursos internos; as Cinco Forças de Porter permitiram compreender a dinâmica competitiva do setor; a Matriz BCG auxiliou na gestão do portfólio de produtos; e o Business Model Canvas integrou os componentes do modelo de negócios. Reconhece-se que outros modelos clássicos, como a Análise PESTEL, a Cadeia de Valor ou o Balanced Scorecard, também poderiam enriquecer a análise. No entanto, a escolha priorizou ferramentas que, em conjunto, cobrissem as dimensões essenciais para o diagnóstico estratégico de uma microempresa — recursos, ambiente externo, portfólio e modelo de negócios — sem sobrecarregar a análise com múltiplos frameworks, mantendo o foco na aplicabilidade e na clareza do diagnóstico para a tomada de decisão.

Entre os modelos utilizados neste estudo, destaca-se o *Business Model Canvas*, desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2010). Essa ferramenta possibilita a estruturação visual e sistêmica dos principais componentes de um modelo de negócio, tais como proposta de valor, segmentos de clientes, recursos

principais, atividades-chave, parcerias, fontes de receita e estrutura de custos. No contexto da Camélia & Marinho, a aplicação do Canvas foi fundamental para mapear e analisar a lógica de operação da empresa, proporcionando uma visão integrada de sua estrutura. Como resultado, a ferramenta contribuiu diretamente para identificar inconsistências e áreas que demandavam reorganização e ajustes estratégicos, orientando as intervenções propostas.

O conceito de vantagem competitiva, central neste estudo, é abordado a partir da Teoria da Estratégia de Michael Porter. Segundo o autor, a essência da vantagem está na diferenciação sustentada por meio de atividades únicas, coerentes e percebidas como valiosas pelos clientes (Porter, 1996). Portanto, essa diferenciação precisa estar alinhada à identidade da empresa e ao seu posicionamento no setor. Essa lógica é aprofundada pela Visão Baseada em Recursos (RBV), proposta por Barney (1991), segundo a qual os diferenciais competitivos advêm de recursos que são valiosos, raros, difíceis de imitar e organizados. O modelo VRIO, originado dessa abordagem, permite avaliar de maneira detalhada os ativos internos de uma organização e identificar seu potencial para sustentar vantagem competitiva de longo prazo.

Entre os modelos de diagnóstico utilizados, destaca-se a análise SWOT, que permite sintetizar informações internas (forças e fraquezas) e externas (oportunidades e ameaças). Sua aplicação é comum em contextos nos quais se busca consolidar o diagnóstico estratégico inicial, especialmente em empresas com estrutura gerencial menos formalizada (Kotler; Keller, 2012). No caso da Camélia & Marinho, a SWOT foi essencial para organizar e priorizar os desafios e potencialidades do negócio, oferecendo uma base estruturada que facilitou o entendimento da gestora sobre a empresa. Esta consolidação inicial foi fundamental para orientar a aplicação das demais ferramentas e a formulação das propostas de intervenção.

Para a análise de portfólio de produtos, foi considerada a Matriz BCG, desenvolvida pelo Boston Consulting Group, que classifica os produtos com base em sua participação relativa de mercado e taxa de crescimento, contribuindo para decisões sobre alocação de recursos e reposicionamento estratégico (Henderson, 1970). Na aplicação à Camélia & Marinho, foi possível classificar os produtos como “vacas leiteiras” (alta participação em mercado de baixo crescimento) e “interrogações” (baixa participação em mercados de alto crescimento), indicando decisões distintas de investimento.

No que se refere ao ambiente externo, a análise das Cinco Forças de Porter (1980) foi utilizada como estrutura para compreender a atratividade do setor, considerando o poder de barganha de clientes e fornecedores, a ameaça de produtos substitutos e novos entrantes, e o grau de rivalidade entre concorrentes. Essa estrutura é amplamente usada para apoiar decisões estratégicas em ambientes de alta competitividade. Sua aplicação ao contexto específico do setor de moda feminina no Nordeste brasileiro permitiu identificar particularidades regionais, como a intensa concorrência local entre pequenas confecções e o significativo poder de barganha dos consumidores, fatores críticos para o posicionamento da Camélia & Marinho.

Além das ferramentas de análise, este trabalho também se apoia em teorias ligadas a áreas funcionais

da empresa. No campo da gestão financeira, Gitman (2010) enfatiza que uma gestão eficaz envolve mais do que controle contábil: é preciso tomar decisões com base em previsões, cenários e alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Essa perspectiva é essencial diante do desafio identificado na Camélia & Marinho, que enfrenta dificuldades de organização financeira e sobrecarga da fundadora.

No campo do marketing, Kotler e Keller (2012) destacam que a construção de valor para o cliente exige posicionamento claro e estratégias de comunicação bem definidas. No diagnóstico da Camélia & Marinho, a falta de estruturação das redes sociais foi identificada como um dos pontos de atenção críticos, evidenciando a desconexão entre a prática atual da empresa e os pressupostos teóricos. Esse uso intuitivo e desestruturado reforça a necessidade de compreensão do marketing como pilar estratégico para a competitividade do negócio.

Cada uma dessas ferramentas e teorias foi escolhida por sua capacidade de auxiliar na compreensão das dores enfrentadas pela Camélia & Marinho. A articulação entre os conceitos e o contexto prático da empresa favoreceu a construção de um diagnóstico consistente para o diagnóstico e orientar a construção de soluções viáveis.

Metodologia

Este trabalho adota o estudo de caso único como metodologia, tendo como unidade de análise a empresa Camélia & Marinho, que passou por um processo de consultoria estratégica entre 2024 e 2025. A escolha justifica-se pela relevância do caso para compreender os desafios e resultados da aplicação de ferramentas clássicas de consultoria estratégica em um contexto real, o que possibilitou uma análise mais detalhada e situada na realidade da empresa. Este estudo caracteriza-se como um estudo de caso aplicado e qualitativo, dada a natureza dos problemas enfrentados pela empresa, a abordagem descritiva e exploratória mostrou-se adequada para captar as nuances do contexto organizacional. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é apropriado quando se busca compreender fenômenos organizacionais complexos inseridos em seu contexto real, especialmente em situações em que os limites entre o fenômeno estudado e o ambiente não estão claramente definidos. Essa abordagem foi considerada a mais adequada para investigar com profundidade os desafios enfrentados pela empresa Camélia & Marinho e orientar a construção de recomendações estratégicas alinhadas à sua realidade.

O estudo foi conduzido seguindo um protocolo predefinido, alinhado às diretrizes de Yin (2015) para estudos de caso, com o objetivo de garantir robustez metodológica e rastreabilidade analítica. A coleta de evidências baseou-se em múltiplas fontes: (1) entrevistas semiestruturadas com a fundadora, colaboradoras e revendedoras, gravadas e transcritas para análise qualitativa; (2) análise documental de relatórios financeiros, registros internos e comunicados da empresa; e (3) aplicação de ferramentas de

diagnóstico estratégico (SWOT, VRIO, BCG, 5 Forças de Porter e análise financeira), que serviram como lentes analíticas para interpretação dos dados. A triangulação entre fontes e métodos foi adotada para assegurar validade interna. Os resultados foram consolidados em duas dimensões: (a) diagnóstica, sintetizando os desafios e recursos estratégicos da empresa por meio de matrizes e indicadores; e (b) propositiva, apresentando recomendações priorizadas com base na viabilidade e potencial de impacto. A estrutura de divulgação incluiu tabelas comparativas, gráficos temporais e narrativas analíticas, organizadas de modo a facilitar a vinculação entre evidências, ferramentas aplicadas e conclusões.

Foram conduzidas nove entrevistas no total, as quais envolveram a fundadora da empresa (2), revendedoras parceiras (2), a gerente de marketing (1), a gerente comercial (1) e clientes (3). O roteiro das entrevistas foi composto por perguntas abertas, com o objetivo de identificar diferenciais competitivos, dificuldades estratégicas, percepções de valor, dificuldades financeiras e expectativas sobre o futuro da empresa (Apêndice A).

Após a aplicação individual das ferramentas, os resultados foram cruzados para maior consistência no diagnóstico final. A matriz SWOT foi utilizada como ferramenta de síntese, o que possibilitou agrupar os principais achados em categorias de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, conforme os relatos e documentos analisados. A Matriz BCG foi escolhida para estruturar a análise do portfólio de produtos da empresa, classificando as peças conforme seu desempenho e maturidade de mercado com base em indicadores concretos de volume de vendas e taxa de crescimento. Essa abordagem permitiu categorizar os produtos entre aqueles com alta participação em mercados consolidados e os com potencial de crescimento em segmentos emergentes. A estrutura das Cinco Forças de Porter foi aplicada para examinar as forças competitivas presentes no ambiente regional, como a rivalidade entre concorrentes e o poder de barganha de clientes.

O modelo VRIO foi utilizado para avaliar os recursos internos da empresa sob os critérios de valor, raridade, imitabilidade e organização, com o objetivo de identificar quais ativos podem sustentar vantagem competitiva no longo prazo. A coleta de dados para esta análise foi realizada principalmente por meio das entrevistas com a fundadora e colaboradoras, complementadas pela análise documental interna, o que permitiu cruzar diferentes perspectivas sobre os recursos organizacionais. Essa abordagem mista foi fundamental para compreender uma das principais dores da empresa: a falta de clareza da gestora sobre os reais diferenciais da marca.

Além disso, foi conduzida uma análise financeira (Apêndice B) com base em documentos contábeis recentes da empresa, que permitiu calcular indicadores como ROI e mapear a composição de receitas, despesas fixas e custos diretos. A análise baseou-se em princípios da literatura de finanças corporativas, destacando-se os conceitos de retorno sobre investimento (Gitman, 2010), transparência contábil (Assaf Neto, 2012) e controle de custos fixos (Bruni; Famá, 2012). É importante ressaltar que a interpretação dos

resultados considerou as limitações inerentes aos registros históricos disponíveis, uma vez que a empresa mantinha uma contabilidade essencialmente fiscal, com pouca segmentação gerencial. Apesar dessa restrição, a análise permitiu não apenas verificar a viabilidade das ações recomendadas e a saúde financeira da empresa, mas também identificar gargalos administrativos relacionados à separação entre finanças pessoais e empresariais.

A escolha por essas técnicas se justifica por sua capacidade de proporcionar um diagnóstico completo e integrado, especialmente em organizações com estrutura enxuta e poucos recursos formais de gestão. Além disso, são ferramentas de aplicação prática e de ferramentas acessíveis e adequadas ao perfil da organização, o que facilita o diálogo entre o time consultor e a liderança da empresa.

Por razões éticas e de confidencialidade, os nomes da empresa, da fundadora e de suas colaboradoras foram adaptados neste artigo. Todos os dados utilizados foram obtidos com autorização da gestão e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. As informações financeiras consolidadas, por sua relevância no processo de diagnóstico, encontram-se descritas no Apêndice B.

Análise e Resultados

Neste trabalho, utiliza-se o nome fictício Camélia & Marinho Ltda. para resguardar a identidade institucional da organização estudada e garantir a confidencialidade das informações. Os dados financeiros analisados foram extraídos de registros reais, porém foram ajustados proporcionalmente para preservar a confidencialidade, sem comprometer a consistência das análises realizadas.

A etapa inicial da análise estratégica consistiu na elaboração e interpretação do *Business Model Canvas* da Camélia & Marinho, a fim de visualizar de forma integrada os principais elementos que sustentam o funcionamento do negócio. A empresa apresenta como proposta de valor a combinação entre modelagens adaptadas ao mercado local e um relacionamento próximo com revendedoras e clientes finais, promovendo fidelização, estabilidade nas vendas e identificação com os produtos. Os principais canais de venda incluem lojas físicas, redes sociais e catálogos digitais, enquanto o relacionamento é fortalecido por meio de eventos, comunicação contínua e escuta ativa das revendedoras. O segmento de clientes é dividido entre consumidoras finais e revendedoras parceiras, que desempenham papel central na distribuição.

Quanto à estrutura operacional e financeira, as atividades-chave concentram-se na criação, produção e distribuição das peças, apoiadas por recursos como estrutura física, matéria-prima e logística própria. A estrutura de custos abrange desde fornecedores e encargos trabalhistas até despesas com marketing e manutenção das lojas, enquanto as fontes de receita concentram-se exclusivamente na venda de produtos. A análise evidenciou um modelo com base operacional sólida, porém com oportunidades de maior profissionalização nos processos e fortalecimento da proposta de valor frente à concorrência.

Tabela 01: Business Model Canva

8. Parceiros chave Fornecedores de materiais, estilistas blogueiros e fotógrafos.	7. Atividades chave Produção (interna e oficina de produção), distribuição e criações das peças.	2. Proposta de Valor Modelagem adaptada ao mercado local, confiança e proximidade com revendedoras e clientes finais, promovendo fidelidade, estabilidade nas vendas, conforto e estilo.	4. Relacionamento com clientes Eventos e encontros, comunicação regular, <i>feedback</i> das revendedora.	1. Segmento de clientes Revendedora e cliente final.
	6. Recursos chave Estrutura física, matéria prima, transporte de mercadoria e produção.		3. Canais Através das lojas próprias, mídias sociais (Instagram, WhatsApp), catálogos virtuais.	
9. Estrutura de custos Fornecedores, manutenção, marketing, encargos, salários, administrativo, financeiro, aluguel e custos de manutenção da loja.			5. Fontes de receitas Venda de produtos.	

Fonte: Autoras

Após a construção do *Business Model Canvas*, partiu-se para uma investigação mais aprofundada dos desafios enfrentados pela Camélia & Marinho. Com base nas informações coletadas por meio de entrevistas e análise documental, foram aplicadas ferramentas clássicas da administração estratégica, como a análise SWOT, a Matriz BCG, as Cinco Forças de Porter, o modelo VRIO e a análise financeira. A seleção dessa sequência de ferramentas buscou garantir uma abordagem multidimensional, ampliando a precisão do diagnóstico por meio de perspectivas complementares. Essa abordagem permitiu refinar o diagnóstico inicial e evidenciar entraves estruturais que limitam o aproveitamento dos recursos internos e comprometem a consolidação de uma vantagem competitiva sustentável, conforme apresentado a seguir.

As entrevistas evidenciaram uma percepção limitada, por parte da gestão, sobre os reais diferenciais da marca. Conforme entrevista realizada, a fundadora afirmou: “O principal motivo que minha empresa se mantém no mercado há 20 anos é o fato de meu produto ser muito bom e ter um preço um pouco abaixo do meu concorrente” (Entrevistada A – fundadora). Essa fala revela uma compreensão centrada em atributos operacionais, sem o reconhecimento claro dos ativos intangíveis que sustentam a marca — como a modelagem exclusiva e a relação de confiança com revendedoras.

Ao realizar a análise da Matriz de Concorrência (Tabela 02), as forças e diferenciais da empresa estudada lado a concorrência ficaram claros. A Camélia & Marinho se destaca por atributos valorizados no nível local, como atendimento próximo, modelagem adaptada e fidelização de revendedoras. No entanto, em comparação com concorrentes como Renner e Hering, a marca apresenta fragilidades em posicionamento digital, variedade de produtos e comunicação estruturada. O relacionamento com as revendedoras, um dos ativos mais valiosos da empresa, foi reiterado nas entrevistas: “Quando eu revendo Camélia, sei que o prazo será cumprido e a peça vai cair bem. As clientes perguntam pela marca” (Entrevistada B – revendedora).

Tabela 02: Matriz da concorrência

	Camélia & Marinho	Concorrente Local	Hering	Renner
Pontos Positivos	Lojas Organizadas e baixo estoque. Fabricação própria, permitindo customização. Foco em qualidade e modelagem, garantindo a fidelização. Forte identidade de marca, jovem e próxima de seu público-alvo. Atendimento ao cliente - Menções positivas sobre o atendimento e relacionamento próximo com o cliente.	Foco regional, oferecendo experiência customizada e mais próxima de seu consumidor. Flexibilidade – se adapta rapidamente às mudanças e tendências de mercado. Foco em Jeans – Se destaca pela qualidade das peças Foco no atacado – bem-vista pelos seus preços competitivos no atacado, sendo uma escolha popular entre revendedores.	Estilo Fashion/Básico com alta demanda no setor. Inovação de comunicação com o público - Campanhas funcionais e estratégicas. Aproveitamento de tendências e novas demandas. Flexibilidade – Modelo B2b e B2C. Tradição e reconhecimento de marca.	Liderança de mercado – Maior varejista de moda do Brasil. Omnichannel e presença nacional – consistente e ampla variedade de produtos e canais. Força de marketing e comunicação
Pontos Negativos	Presença digital e visibilidade – Engajamento e participação baixos, comparado as concorrentes. Variedade de produtos – Diversidade de produtos e portfólio ainda pode ser expandida, para que atenda maior gama de consumidores.	Baixa presença Nacional/Alcance limitado. Infraestrutura limitada. Preços não tão competitivos no varejo.	Lojas com muito estoque. Atendimento fraco e pouco personalizado. Mudança de posicionamento de marca.	Atendimento ao cliente inconsistente – críticas especialmente sobre as grandes filas e falta de atenção em algumas lojas. Dependência de terceiros – alto número de fornecedores e parceiros externos. Percepção de preço elevado.

Fonte: Autoras

Esses achados foram organizados de forma sintética na análise SWOT (Tabela 03), que evidenciou como forças principais a modelagem adaptada ao corpo da mulher nordestina, o atendimento personalizado e o vínculo com as revendedoras. Já entre as fraquezas, destacaram-se a falta de clareza da vantagem competitiva, a centralização da gestão e a ausência de um planejamento financeiro estruturado. Do ponto de vista externo, as oportunidades estão relacionadas ao crescimento do e-commerce e à valorização de marcas com identidade regional, enquanto as ameaças incluem a concorrência com produtos importados e a pressão por práticas sustentáveis. Essa consolidação do cenário interno e externo forneceu a base para a formulação de recomendações estratégicas que exploram sinergias entre forças e oportunidades, ao mesmo tempo que abordam fraquezas críticas e mitigam ameaças identificadas.

Tabela 03: Matriz SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Modelagem adaptada ao mercado local e durabilidade das peças; • Fidelização de clientes; • Fidelização emocional das clientes; • Comunicação direta e personalizada; 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conhecimento da vantagem competitiva; • Limitações em decisões a longo prazo; • Falta de uma gestão financeira mais estruturada; • Dependência de fornecedores;

<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência nos processos operacionais e controle de qualidade local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias de Marketing ineficazes; • Dificuldade no uso de tecnologia da informação e comunicação; • Portfólio de produtos com pouca diversificação.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cenário de crescimento econômico - bom para aquisições e investimentos; • Investimento em automação de processos, impressão 3D, Big Data e Análise de Dados; • Expansão digital e e-commerce; • Adquirir e reforçar práticas sustentáveis - UpCycling; • Reforçar responsabilidades sociais - programas de capacitação de mão de obra local. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impactos ambientais e pressão por sustentabilidade; • Legislações e regulamentações; • Impacto das flutuações cambiais e custo de importação; • Concorrência de importados da China com mais vantagens em preço; • Concorrência reforçando práticas ESG.

Fonte: Autoras

A Matriz BCG (Tabela 04) foi utilizada para avaliar o desempenho do portfólio de produtos com base nos critérios de crescimento e participação de mercado (Henderson, 1970). A categorização foi realizada com base em dados concretos de vendas e giro de estoque levantados durante a consultoria, o que permitiu classificar a calça jeans como produto "estrela", por apresentar alta demanda e gerar rentabilidade significativa. O short jeans foi considerado um "ponto de interrogação", com potencial identificado, mas sem posicionamento consolidado no mercado. Já as camisetas básicas foram identificadas como "vacas leiteiras" por sua capacidade de sustentar o fluxo de caixa da empresa, enquanto as saias casuais e peças em tecidos de menor giro foram categorizadas como "abacaxis", indicando baixa atratividade comercial e rentabilidade limitada.

Tabela 04: Matriz BCG

Eixo Y: crescimento de mercado. Eixo X: participação do produto no mercado

<p>★ Calça Jeans</p>	<p>? Short Jeans</p>
<p>🐮 Camisetas Básicas</p>	<p>🍊 Peças em tercel (jeans) e saias casuais</p>

Fonte: Autoras

No campo externo, a análise das Cinco Forças de Porter (1980) apontou elevada rivalidade no setor de moda regional, com presença de concorrentes nacionais e locais. A ameaça de novos entrantes é considerada baixa, devido a barreiras logísticas e à fidelidade das revendedoras. Contudo, o poder de barganha dos consumidores e a necessidade de diferenciação colocam pressão sobre a marca.

A análise dos recursos internos da empresa, fundamentada no modelo VRIO (Barney, 1991), permitiu identificar os ativos com maior potencial estratégico e compreender por que ainda não se traduzem em uma vantagem competitiva sustentável. Foram analisados dois recursos principais: a confiança e

proximidade com revendedoras e clientes finais e a modelagem adaptada ao mercado local (Tabela 05).

O primeiro recurso — relacionamento com revendedoras e clientes finais — foi considerado valioso, pois promove fidelidade à marca e estabilidade nas vendas. Essa relação de confiança foi construída ao longo do tempo e está diretamente associada à percepção positiva da marca por parte do público: “Quando eu revendo Camélia, sei que o prazo será cumprido e a peça vai cair bem. As clientes perguntam pela marca” (Entrevistada B – revendedora).

No critério de raridade, a tabela mostra que poucas marcas conseguem manter uma relação tão próxima e confiável com sua rede de revenda. Quanto à imitabilidade, trata-se de um recurso difícil de copiar, pois resulta de interações constantes, consistência na entrega e histórico de confiabilidade. No entanto, a empresa não possui estrutura organizacional suficiente para explorar esse ativo com o máximo de eficiência. A ausência de um sistema de CRM, por exemplo, limita a segmentação e o acompanhamento personalizado das revendedoras. Assim, para atender plenamente ao critério de organização, é necessário investir na ampliação de sistemas estruturados de relacionamento.

O segundo recurso — modelagem adaptada ao corpo da mulher nordestina — também atende aos critérios de valor e raridade, por atender a uma demanda específica pouco explorada por outras marcas. A combinação entre estética e funcionalidade promove conforto, estilo e inclusão. É considerado difícil de imitar, já que depende de expertise técnica acumulada, know-how exclusivo e sensibilidade para traduzir as necessidades do público em produto. Contudo, também falha no critério de organização: ainda há fragilidades na integração entre desenvolvimento de produto, mapeamento de tendências e planejamento de coleções.

Ambos os recursos foram classificados como “Atende” na Tabela 05, pois possuem alto potencial estratégico. No entanto, a empresa precisa superar gargalos estruturais para que esses diferenciais se tornem fontes efetivas e sustentáveis de vantagem competitiva. A ausência de processos organizacionais robustos, indicadores e tecnologia de apoio impede que esses recursos cumpram todo seu potencial no posicionamento da marca.

Tabela 05: VRIO

Recurso	V (valor)	R (raridade)	I (imitabilidade)	O (organização)	Atende
Confiança e proximidade com revendedoras e clientes finais	Promove fidelidade à marca e estabilidade nas vendas.	Poucas marcas conseguem construir e manter uma relação tão próxima e confiável.	Difícil de imitar, pois a confiança foi construída ao longo do tempo e é fruto de interações constantes.	Ampliar sistemas estruturados, como um CRM robusto, para gerenciar relacionamentos.	Sim

Modelagem adaptada ao mercado local.	Atende às necessidades de diferentes tipos de corpo, promovendo conforto e estilo.	Poucas marcas oferecem modelagens que combinam estética, conforto e inclusão.	Difícil de imitar devido à expertise acumulada e ao <i>know-how</i> técnico exclusivo.	Investir em logística e planejamento o de produção alinhados ao mapeamento do consumo dos clientes e às tendências.	Sim
--------------------------------------	--	---	--	---	-----

Fonte: Autoras

A análise financeira da Camélia & Marinho Ltda. foi conduzida de forma aprofundada, com ênfase na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), a fim de compreender a evolução dos indicadores econômicos e identificar pontos críticos para a gestão financeira. Ressalta-se que, com o objetivo de resguardar a identidade da organização e garantir a confidencialidade das informações, os dados utilizados ao longo deste estudo foram extraídos de registros reais, porém ajustados proporcionalmente, sem comprometer a consistência e a integridade das análises apresentadas. Essa abordagem possibilitou avaliar com maior precisão o desempenho recente da empresa e embasar o desenvolvimento de recomendações estratégicas.

A empresa passou por um importante processo de reestruturação jurídica e tributária ao longo de 2023 e início de 2024. Até então, operava sob dois CNPJs distintos — Camélia e Marinho —, ambos enquadrados no regime do Simples Nacional. A partir de 2024, as operações foram unificadas sob uma única razão social, com adoção do regime tributário de Lucro Presumido. Essa transição implicou mudanças significativas nos processos contábeis e na gestão fiscal, exigindo nova organização dos centros de custo, reestruturação da apuração tributária e maior formalização das operações.

Contudo, a mudança do sistema de gestão, ocorrida no mesmo período, acarretou a perda de registros históricos essenciais, dificultando análises detalhadas de períodos anteriores. Essa limitação compromete a construção de séries históricas completas e impõe desafios à avaliação da performance no longo prazo.

Tabela 06: Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), simplificada

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO	2024									
	JUL (R\$)	AGO (R\$)	SET (R\$)	TOTAL 3º BI	OUT (R\$)	NOV (R\$)	DEZ (R\$)	TOTAL 4º BI		
Receita Bruta Vendas	R\$ 3.099.939,08	R\$ 2.413.016,87	R\$ 3.194.226,77	R\$ 8.707.182,72	R\$ 3.049.745,65	R\$ 3.219.343,58	R\$ 3.784.633,86	R\$ 10.053.723,09		
(-) Taxa do cartão de crédito	R\$ 108.187,87	R\$ 84.214,29	R\$ 111.478,51	R\$ 303.880,68	R\$ 106.436,12	R\$ 112.355,09	R\$ 132.083,72	R\$ 350.874,94		
(-) Taxa de cobrança	R\$ 9.484,34	R\$ 4.814,01	R\$ 8.235,05	R\$ 22.533,39	R\$ 1.296,58	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.296,58		
(-) Tributo que incide sobre o faturamento	R\$ 359.795,79	R\$ 355.249,06	R\$ 595.780,31	R\$ 1.310.825,16	R\$ 544.998,47	R\$ 559.687,94	R\$ 672.160,12	R\$ 1.776.846,53		
Receita Líquida	R\$ 2.622.471,08	R\$ 1.968.739,51	R\$ 2.478.732,90	R\$ 7.069.943,49	R\$ 2.397.014,48	R\$ 2.547.300,55	R\$ 2.980.390,02	R\$ 7.924.705,04		
(-) Custos	R\$ 947.505,65	R\$ 1.260.182,74	R\$ 1.286.240,73	R\$ 3.493.929,11	R\$ 1.586.753,88	R\$ 1.421.196,60	R\$ 1.274.272,97	R\$ 4.282.223,44		
Resultado Bruto	R\$ 1.674.965,43	R\$ 708.556,78	R\$ 1.192.492,17	R\$ 3.576.014,38	R\$ 810.260,60	R\$ 1.126.103,95	R\$ 1.706.117,05	R\$ 3.642.481,61		
(-) Despesas	R\$ 555.531,27	R\$ 638.201,87	R\$ 568.370,71	R\$ 1.762.103,84	R\$ 564.058,29	R\$ 536.395,86	R\$ 525.147,00	R\$ 1.625.601,15		
Resultado Operacional	R\$ 1.119.434,16	R\$ 70.354,91	R\$ 624.121,47	R\$ 1.813.910,54	R\$ 246.202,32	R\$ 589.708,09	R\$ 1.180.970,05	R\$ 2.016.880,46		
(-) Despesa financeira (juros decorridos)	R\$ 130.505,65	R\$ 129.518,95	R\$ 128.532,26	R\$ 388.556,86	R\$ 127.545,57	R\$ 126.558,87	R\$ 125.572,18	R\$ 379.676,62		
(+) Receita financeira (juros decorridos)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -		
Resultado Antes do Imposto de Renda (LAI)	R\$ 988.928,52	R\$ -59.164,04	R\$ 495.589,21	R\$ 1.425.353,68	R\$ 118.656,75	R\$ 463.149,22	R\$ 1.055.397,87	R\$ 1.637.203,84		
(-) Imposto de renda da Pessoa Jurídica (IRPJ)	R\$ 37.199,27	R\$ 38.632,12	R\$ 36.596,95	R\$ 112.428,34	R\$ 36.596,95	R\$ 38.632,12	R\$ 64.344,77	R\$ 139.573,84		
(-) Contribuição social sobre o lucro líquido (CSLL)	R\$ 45.195,40	R\$ 40.998,79	R\$ 34.497,65	R\$ 120.691,83	R\$ 32.937,25	R\$ 38.632,12	R\$ 34.746,18	R\$ 106.315,56		
Lucro Líquido	R\$ 906.533,85	R\$ -138.794,96	R\$ 424.494,61	R\$ 1.192.233,50	R\$ 49.122,55	R\$ 385.884,97	R\$ 956.306,92	R\$ 1.391.314,44		

Fonte: Autoras

A análise da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) referente ao segundo semestre de 2024 revelou um desempenho financeiro positivo, especialmente nos dois últimos bimestres do ano. No terceiro bimestre, a receita líquida foi de R\$ 7.069.943,49, com lucro líquido de R\$ 1.192.233,50; já no quarto bimestre, os resultados foram ainda mais expressivos, com receita líquida de R\$ 7.924.705,04 e lucro líquido de R\$ 1.391.314,44. Isso resultou em um Retorno sobre Investimento (ROI) de 20% e 21%, respectivamente — índices bastante satisfatórios para o período analisado. No entanto, é importante destacar que tais resultados correspondem a um intervalo relativamente curto de tempo, o que pode não refletir integralmente o comportamento econômico-financeiro da empresa ao longo do exercício (Apêndice B).

Apesar desses resultados positivos, a análise detalhada revela que a gestão ainda carece de uma visão clara e consolidada sobre sua real situação financeira. Conforme entrevista realizada, a própria fundadora reconhece essa dificuldade: “Faço quase tudo sozinha, e tem hora que não sei quanto exatamente entrou ou saiu. É difícil controlar tudo” (Entrevistada A – fundadora).

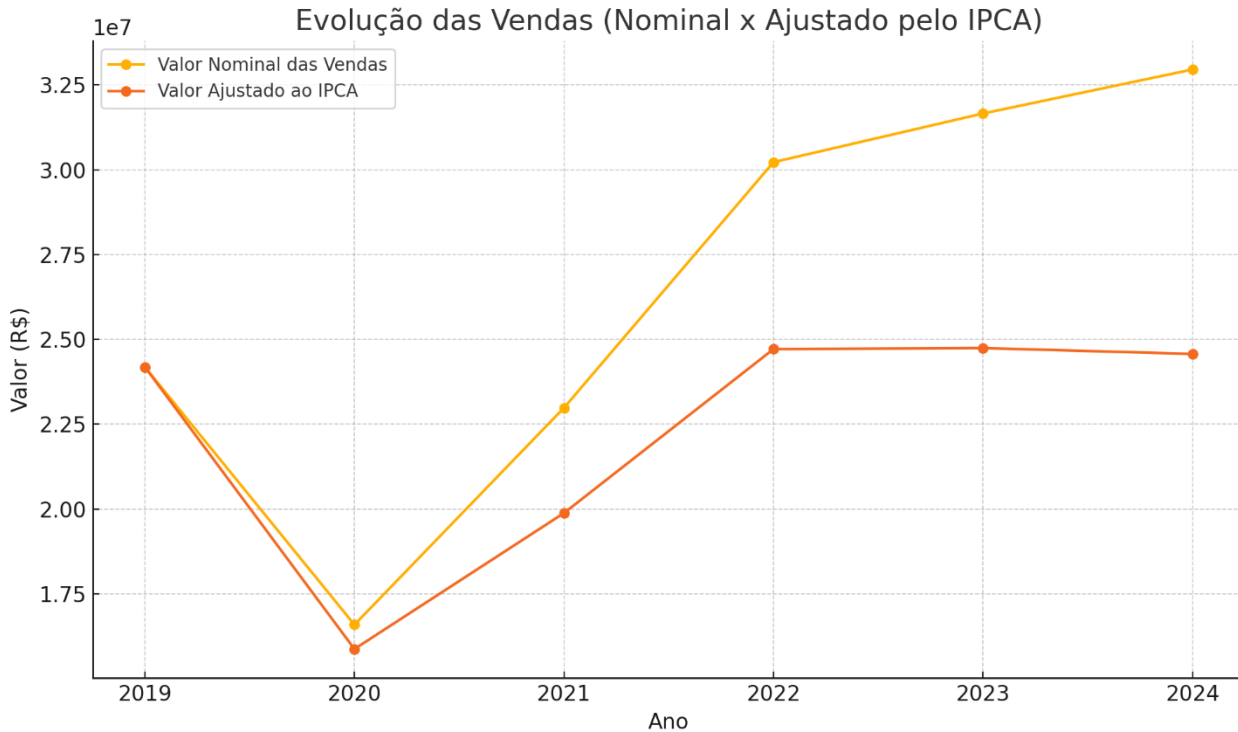
Como destacado por Gitman (2010), o ROI é um dos principais indicadores para avaliar o retorno sobre os recursos aplicados, mas sua interpretação só é válida quando acompanhada de controles organizados e leitura estratégica dos números. No caso da Camélia & Marinho, a mistura entre contas pessoais e empresariais prejudica a precisão das informações financeiras da empresa e enfraquece o planejamento estratégico (Assaf Neto, 2012).

Ressalta-se, no entanto, que algumas despesas relevantes, como rescisões trabalhistas, gratificações sazonais e custos administrativos atualizados, não foram devidamente registradas, o que compromete a fidedignidade dos resultados e pode distorcer as margens de contribuição. Recomenda-se que tais lançamentos sejam realizados de forma sistemática para garantir a precisão das análises e melhorar o embasamento das decisões estratégicas.

A análise das vendas, ajustadas pelo IPCA (Gráfico 01), evidenciou estagnação nos últimos anos. Apesar do crescimento nominal entre 2019 e 2024, os valores reais demonstraram estabilidade e, em 2024, houve queda de 1% em relação ao ano anterior. Isso aponta para uma perda de poder de compra ou redução do volume real de vendas, sinalizando a necessidade de revisão da estratégia comercial e de ampliação do

mercado.

Gráfico 01: Evolução das Vendas (Nominal x Ajustado pelo IPCA)



Fonte: Autoras

O estudo do fluxo de caixa entre 2020 e 2024 revelou uma geração operacional positiva de R\$ 5.651.300,98 em 2024 e um fluxo de caixa livre de R\$ 6.003.692,30, após ajustes por investimentos e capital de giro. Entretanto, os dados de 2024 foram parcialmente projetados, devido à ausência de registros completos no início do ano, exigindo cautela na interpretação. O baixo volume de investimentos indica uma postura conservadora, o que preserva a liquidez, mas pode comprometer a expansão e a modernização necessárias à competitividade de longo prazo (Apêndice B).

Em termos de estrutura patrimonial, o segundo semestre de 2024 mostrou um capital de giro líquido negativo de R\$ 1.089.248,94, dado o ativo circulante de R\$ 12.268.813,71 frente a um passivo circulante de R\$ 13.358.062,66. Apesar da existência de caixa (R\$ 2.583.547,95) e contas a receber (R\$ 3.199.624,19), o passivo de curto prazo, composto por dívidas com fornecedores (R\$ 7.348.592,34), tributos a recolher (R\$ 3.037.518,09) e empréstimos (R\$ 1.619.611,32), pressiona o fluxo de caixa. A situação reforça a necessidade de estratégias como controle de estoques, renegociação com credores e alongamento do perfil das dívidas (Apêndice B).

Quanto à estrutura de capital da Camélia & Marinho, foi calculado um Custo Médio Ponderado de Capital (CMPC) de 10,91% ao ano, que representa quanto a empresa paga, em média, para utilizar recursos próprios e de terceiros. Com base nesse valor, foi realizada uma análise para verificar se um projeto de reestruturação valeria a pena, e os resultados foram bastante positivos. O Valor Presente Líquido (VPL) foi

de R\$ 52.561.411,51, indicando o lucro estimado do projeto, já considerando o valor do dinheiro no tempo. A Taxa Interna de Retorno (TIR) foi de 230%, mostrando que o investimento é altamente rentável. O Índice de Lucratividade (IL) foi de 16% , o que significa que, para cada real investido, espera-se um retorno de R\$ 16,01. Já o Payback Descontado foi de cinco meses, ou seja, o valor investido foi recuperado rapidamente. Mesmo em cenários menos favoráveis (pessimistas) ou mais otimistas, os números continuam positivos, o que mostra que o projeto é sólido e apresenta boas chances de sucesso (Apêndice B).

Apesar dos resultados positivos, é importante ressaltar que tais estimativas foram obtidas a partir de projeções financeiras, ainda sem respaldo completo em séries históricas consolidadas, o que requer prudência em sua interpretação. No entanto, a análise proporciona maior segurança à gestão da empresa no processo decisório, ao oferecer uma visão estruturada sobre sua rentabilidade, riscos e capacidade de geração de valor para futuras análises.

Para assegurar a viabilidade de longo prazo, torna-se indispensável que a empresa reforce sua estrutura patrimonial, melhore a gestão do capital de giro e fortaleça seus controles financeiros e contábeis. Tais medidas permitirão mitigar riscos operacionais e ampliar a competitividade da empresa no mercado.

É fundamental destacar que, até então, a empresa não dispunha de informações estruturadas sobre sua performance financeira, o que impedia a mensuração clara de seu lucro, retorno sobre investimento (ROI) e do potencial de seus projetos. O trabalho desenvolvido representa um marco nesse sentido, pois oferece à organização ferramentas concretas de avaliação e planejamento. Essa estruturação permite que a empresa compreenda, com base em dados objetivos, o impacto de suas decisões estratégicas e operacionais, promovendo uma cultura de gestão baseada em evidências, sendo essencial para o crescimento sustentável e a profissionalização de suas atividades.

Os dados completos da análise, que incluem receitas, lucros e evolução da margem, estão descritos no Apêndice B e subsidiaram diretamente as propostas de reestruturação financeira apresentadas neste estudo.

Portanto, a análise integrada dos dados revela que a Camélia & Marinho possui recursos estratégicos genuínos, mas que ainda não estão formalizados nem organizados. A ausência de clareza sobre seus diferenciais e as limitações na gestão financeira impedem a empresa de alcançar seu pleno potencial. Ao mesmo tempo, os resultados indicam que, com estruturação e fortalecimento da gestão, a empresa está bem-posicionada para crescer de forma sustentável.

Em relação ao ambiente externo, a análise das Cinco Forças de Porter (1980) apontou elevada rivalidade no setor de moda regional, com presença de concorrentes nacionais e locais. A ameaça de novos entrantes no estado de origem da empresa é considerada baixa, devido a barreiras logísticas e à fidelidade das revendedoras. Contudo, o poder de barganha dos consumidores e a necessidade de diferenciação colocam pressão sobre a marca.

A análise dos recursos internos da empresa, fundamentada no modelo VRIO (Barney, 1991), permitiu identificar os ativos com maior potencial estratégico e compreender por que ainda não se traduzem em uma vantagem competitiva sustentável. Foram analisados dois recursos principais: a confiança e proximidade com revendedoras e clientes finais e a modelagem adaptada ao mercado local (Tabela 05).

O primeiro recurso — relacionamento com revendedoras e clientes finais — foi considerado valioso, pois promove fidelidade à marca e estabilidade nas vendas. Essa relação de confiança foi construída ao longo do tempo e está diretamente associada à percepção positiva da marca por parte do público: “Quando eu revendo Camélia, sei que o prazo será cumprido e a peça vai cair bem. As clientes perguntam pela marca” (Entrevistada B – revendedora).

No critério de raridade, a análise mostra que poucas marcas conseguem manter uma relação tão próxima e confiável com sua rede de revenda. Quanto à imitabilidade, trata-se de um recurso difícil de copiar, pois resulta de interações constantes, consistência na entrega e histórico de confiabilidade. No entanto, a empresa não possui estrutura organizacional suficiente para explorar esse ativo com o máximo de eficiência. A ausência de um sistema de CRM, por exemplo, limita a segmentação e o acompanhamento personalizado das revendedoras. Assim, para atender plenamente ao critério de organização, é necessário investir na ampliação de sistemas estruturados de relacionamento.

O segundo recurso — modelagem adaptada ao corpo da mulher nordestina — também atende aos critérios de valor e raridade, por atender a uma demanda específica pouco explorada por outras marcas. A combinação entre estética e funcionalidade promove conforto, estilo e inclusão. É considerado difícil de imitar, já que depende de expertise técnica acumulada, know-how exclusivo e sensibilidade para traduzir as necessidades do público em produto. Contudo, também falha no critério de organização: ainda há fragilidades na integração entre desenvolvimento de produto, mapeamento de tendências e planejamento de coleções.

Ambos os recursos foram classificados como “Atende” na Tabela 05, pois possuem alto potencial estratégico. No entanto, a empresa precisa superar gargalos estruturais para que esses diferenciais se tornem fontes efetivas e sustentáveis de vantagem competitiva. A ausência de processos organizacionais robustos, indicadores e tecnologia de apoio impede que esses recursos cumpram todo seu potencial no posicionamento da marca.

De forma geral, a análise financeira da Camélia & Marinho mostrou que, apesar dos bons resultados em termos nominais, a empresa não possui uma visão clara sobre sua saúde financeira. A fundadora reafirma: “Faço quase tudo sozinha, e tem hora que não sei quanto exatamente entrou ou saiu. É difícil controlar tudo” (Entrevistada A – fundadora).

De acordo com Gitman (2010), decisões financeiras devem estar alinhadas à estratégia organizacional e apoiar a tomada de decisão com base em dados estruturados. No caso da empresa, foi observada a mistura

entre finanças pessoais e empresariais, dificultando a visualização do desempenho real do negócio — situação que compromete a confiabilidade das informações contábeis (Assaf Neto, 2012) e enfraquece o planejamento estratégico.

Portanto, a análise integrada dos dados revela que a Camélia & Marinho possui recursos estratégicos genuínos, mas que ainda não estão formalizados nem organizados. A ausência de clareza sobre seus diferenciais e as limitações na gestão financeira impedem a empresa de alcançar seu pleno potencial. Ao mesmo tempo, os resultados indicam que, com estruturação e fortalecimento da gestão, a empresa está bem-posicionada para crescer de forma sustentável.

Dessa forma, a análise integrada dos dados coletados e das ferramentas estratégicas aplicadas permitiu não apenas mapear as principais dores da organização, mas também revelar os recursos estratégicos que sustentam sua identidade de marca. A ausência de uma estrutura organizacional que valorize esses ativos intangíveis, somada à centralização da gestão e à baixa presença digital, são fatores que, se não forem resolvidos, impedirão a empresa de atingir um novo patamar competitivo. Ao mesmo tempo, os resultados indicam que a Camélia & Marinho possui fundamentos sólidos que, se organizados de forma estratégica, poderão ser a base para sua expansão sustentável.

Propostas de Intervenção (Recomendações)

A partir das análises realizadas na consultoria estratégica, foram desenvolvidas recomendações voltadas à superação das duas principais dores diagnosticadas na Camélia & Marinho: a ausência de clareza sobre os reais diferenciais estratégicos da marca e a desestruturação da gestão financeira. Essas propostas estão diretamente conectadas aos recursos identificados por meio do modelo VRIO, bem como aos achados das ferramentas SWOT, Matriz BCG e análise financeira. A elaboração das recomendações considerou, sobretudo, a viabilidade prática de implementação e o impacto potencial de cada ação, sendo explicitamente desenhadas para respeitar as limitações operacionais da empresa, como a estrutura enxuta de pessoal e a capacidade produtiva disponível. Dessa forma, buscou-se garantir que as soluções propostas fossem não apenas teoricamente consistentes, mas também aplicáveis à realidade concreta do negócio, aproveitando seus ativos intangíveis relevantes sem sobrecarregar sua estrutura atual.

No que diz respeito à formalização da vantagem competitiva, a análise revelou que o relacionamento próximo com as revendedoras é um recurso valioso, raro e difícil de imitar, mas ainda desorganizado internamente. Para aproveitar esse ativo de forma estratégica, recomenda-se a implantação de um sistema de CRM simplificado, com custo acessível ou gratuito, que permita segmentar a base de revendedoras, acompanhar seus históricos de compra e ativar campanhas direcionadas. Essa organização mínima é suficiente para estruturar esse relacionamento de forma a consolidá-lo como diferencial competitivo,

conforme sugere Barney (1991). A viabilidade da proposta é alta, considerando a disponibilidade de ferramentas no mercado, e seu impacto esperado envolve aumento da fidelização, previsibilidade nas vendas e fortalecimento da rede de relacionamento da marca.

Em paralelo, recomenda-se a transformação da modelagem adaptada ao corpo da mulher nordestina — outro recurso identificado como estratégico — em um processo recorrente e orientado por dados. Embora esse atributo já seja percebido pelo mercado como um diferencial, sua criação ainda depende de decisões intuitivas e pouco sistematizadas. A proposta é estruturar um processo de planejamento de coleções com base em reuniões periódicas entre produção, gestão e vendas, utilizando indicadores como rotatividade de peças, histórico de vendas e feedbacks das revendedoras. O uso de prototipagem ágil e validação interna também pode elevar a assertividade dos lançamentos. Apesar da simplicidade da estrutura proposta, será fundamental estabelecer um acompanhamento sistemático por meio de indicadores-chave de desempenho para garantir a eficácia do processo e sua aderência aos objetivos estratégicos. Essa reorganização, embora demande disciplina de rotina, tem viabilidade média e potencial de gerar reduções em perdas, maior aceitação dos lançamentos e coerência com a identidade da marca.

Na esfera financeira, a análise demonstrou que, apesar da lucratividade registrada, a empresa opera com baixa clareza sobre sua real situação contábil e administrativa. A mistura entre finanças pessoais e empresariais e a ausência de relatórios gerenciais prejudicam a tomada de decisão. A recomendação é a contratação de um serviço contábil com foco em relatórios gerenciais, além da implementação de um painel financeiro com indicadores-chave como margem, lucro líquido, ROI e ticket médio por produto. A gestão deve realizar um acompanhamento mensal com análise cuidadosa dos resultados e acompanhar as metas financeiras em um formato visual e compreensível. Essa proposta, de alta viabilidade e baixo custo, tende a aumentar a segurança nas decisões e proporcionar uma visão mais clara sobre a sustentabilidade financeira da empresa (Assaf Neto, 2012; Gitman, 2010).

Ainda que não tenha sido considerada uma das dores centrais, a análise da Matriz de Concorrência evidenciou que a presença digital da marca é limitada em comparação com seus principais concorrentes. Considerando o contexto atual do varejo e as expectativas das revendedoras e clientes, recomenda-se o fortalecimento da comunicação digital com a criação de um calendário editorial mensal, conteúdo voltado para os diferenciais da marca e histórias das revendedoras, além de campanhas simples em redes sociais como Instagram e WhatsApp Business. Essa iniciativa, além de ampliar o alcance geral da marca, pode fortalecer seu reconhecimento junto ao público jovem, segmento particularmente ativo nestes canais. Caso a empresa não disponha de equipe interna, pode recorrer a parcerias com instituições de ensino ou profissionais autônomos iniciantes. Essa proposta é altamente viável e tem potencial de melhorar o engajamento com sua comunidade e reforçar sua imagem no mercado.

Para facilitar a compreensão das recomendações e ampliar sua utilidade prática para gestores e

pesquisadores, as propostas de intervenção e recomendações foram sintetizadas na Tabela 07.

Tabela 07: Quadro Síntese das Propostas de Intervenção

Eixo de Atuação	Proposta de Intervenção	Impactos Esperados
Vantagem Competitiva & Diferenciação	Implantação de um sistema de CRM simplificado para segmentar a base de revendedoras, acompanhar históricos de compra e ativar campanhas direcionadas.	Aumento da fidelização, maior previsibilidade nas vendas e fortalecimento da rede de relacionamento da marca.
Desenvolvimento de Produto	Estruturação de um processo de planejamento de coleções baseado em dados (rotatividade, histórico de vendas, feedbacks), com uso de prototipagem ágil e validação interna.	Redução de perdas, maior aceitação dos lançamentos e maior coerência com a identidade da marca.
Gestão Financeira	Contratação de um serviço contábil focado em relatórios gerenciais e implementação de um painel financeiro com KPIs (margem, lucro líquido, ROI, ticket médio).	Aumento da segurança na tomada de decisão e visão mais clara da sustentabilidade financeira da empresa.
Comunicação & Presença Digital	Criação de um calendário editorial mensal, produção de conteúdo sobre os diferenciais da marca e histórias das revendedoras, e campanhas simples no Instagram e WhatsApp Business.	Ampliação do alcance da marca, fortalecimento do reconhecimento junto ao público jovem, maior engajamento com a comunidade e reforço da imagem no mercado.

Fonte: Autoras

De forma geral, as recomendações apresentadas demandam mais foco em organização interna do que em grandes investimentos financeiros. A análise financeira detalhada (Apêndice B), mostra que a empresa possui margem para ajustes sem comprometer sua estabilidade. O que se exige, acima de tudo, é o reposicionamento da gestão como agente estratégico do negócio e a adoção de uma cultura orientada por dados e planejamento. A empresa tem boas condições de transformar seus recursos em resultados concretos, com isso, conquistar diferenciais sustentáveis e consolidar sua presença no mercado regional.

Discussão

Os resultados obtidos ao longo da consultoria estratégica realizada na Camélia & Marinho confirmam que, embora a empresa disponha de recursos intangíveis valiosos, esses ativos ainda não são plenamente reconhecidos nem organizados de forma a gerar vantagem competitiva sustentável. A aplicação do modelo VRIO permitiu identificar que a modelagem adaptada ao corpo da mulher nordestina e o relacionamento de confiança com as revendedoras são recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, mas que falham no critério de organização — exatamente como preconiza Barney (1991) ao destacar que a vantagem competitiva depende não apenas da existência de recursos, mas da capacidade da organização de explorá-los estrategicamente.

Essa constatação é reforçada pela análise SWOT, que evidenciou uma estrutura informal de gestão

e ausência de planejamento financeiro, fatores que comprometem a capacidade da empresa de tomar decisões baseadas em dados. Esses desafios, embora particularmente críticos no caso analisado, refletem uma realidade comum em micro e pequenas empresas brasileiras, conforme atestam estudos do setor. A análise financeira validou essa percepção, revelando que, apesar de apresentar lucratividade nesse curto período, a empresa carece de ferramentas de controle e de clareza sobre a saúde real do negócio. Como destacado por Gitman (2010) e Assaf Neto (2012), o alinhamento entre gestão financeira e estratégia é fundamental para a sustentabilidade empresarial.

No campo da prática, as recomendações apresentadas — como a implantação de um sistema de CRM, a estruturação de processos de desenvolvimento de coleções e o uso de dashboards financeiros — reforçam que ações simples, de ações de fácil implementação operacional, podem ter alto impacto quando alinhadas com a estratégia e a identidade da marca. A proposta de reorganizar a gestão com foco na análise de dados e na valorização de seus diferenciais dialoga diretamente com os fundamentos da administração estratégica contemporânea, que preconiza a integração entre recursos, processos e posicionamento.

Do ponto de vista da empresa, as implicações das recomendações são significativas. Caso sejam implementadas com disciplina e consistência, a Camélia & Marinho poderá transformar ativos até então subaproveitados em vantagens competitivas reais, com impacto direto na fidelização das revendedoras, na sustentabilidade das vendas, no planejamento de produção e na clareza das decisões financeiras. Para o campo da Administração, este estudo reforça a importância da consultoria como ferramenta de transformação em negócios regionais, e demonstra como ferramentas teóricas consagradas, como o VRIO, podem ser aplicadas de forma prática e efetiva mesmo em pequenos negócios com recursos limitados.

Como toda intervenção baseada em estudo de caso, este trabalho apresenta limitações. O tempo disponível para a execução da consultoria impôs restrições à profundidade de coleta de dados e à possibilidade de validação das recomendações por meio de testes reais. Além disso, a ausência de dados históricos financeiros completos e a sobrecarga da gestora dificultaram o levantamento de métricas comparativas mais robustas. Ainda assim, o cruzamento entre entrevistas, documentos internos e aplicação das ferramentas estratégicas permitiu a construção de um diagnóstico confiável e a proposição de soluções aderentes à realidade da organização.

Em síntese, a consultoria não apenas gerou valor prático para a empresa, como também reforça, no campo acadêmico, o papel da análise estratégica aplicada como meio eficaz de apoiar pequenas organizações no processo de profissionalização, estruturação e crescimento sustentável.

Considerações Finais

A consultoria estratégica realizada na empresa Camélia & Marinho permitiu realizar um diagnóstico

aprofundado os principais entraves que limitam seu crescimento e comprometem a consolidação de uma vantagem competitiva sustentável. A análise revelou que, apesar de contar com recursos valiosos como a modelagem adaptada ao corpo da mulher nordestina e o relacionamento de confiança com revendedoras, esses ativos ainda não são plenamente reconhecidos ou organizados de forma estratégica. O modelo VRIO foi essencial para demonstrar que o potencial competitivo da empresa está condicionado à capacidade de estruturar internamente seus diferenciais.

A ausência de clareza sobre os reais ativos da marca e a desorganização da gestão financeira foram identificadas como as duas dores centrais que impedem a empresa de avançar. A partir disso, foram propostas ações viáveis com grande potencial de impacto, como a implantação de um sistema de CRM, o desenvolvimento de um processo estruturado para planejamento de coleções, a terceirização contábil com foco gerencial e o fortalecimento da comunicação digital. Essas recomendações foram sustentadas por dados qualitativos e quantitativos coletados durante o processo de consultoria, e estão ancoradas em ferramentas clássicas da administração estratégica.

Do ponto de vista prático, este estudo contribui com um plano de ação claro e acessível, adaptado à realidade de uma empresa regional com estrutura enxuta. Do ponto de vista acadêmico, o trabalho reforça o valor do uso aplicado de modelos como SWOT, BCG, 5 Forças, VRIO e análise financeira em consultorias realizadas em empresas de menor porte, evidenciando que a integração entre teoria e prática é não apenas possível, mas essencial.

Como limitação do estudo, destaca-se o tempo restrito para a condução da consultoria e a dificuldade de acesso a dados históricos financeiros completos. Essas barreiras impediram a realização de testes das propostas em tempo real e limitaram a avaliação de impacto imediato. Sugere-se, para estudos futuros, a condução de análises longitudinais com acompanhamento da implementação das propostas, bem como a ampliação do modelo para outras empresas do setor de moda com características similares. Para isso, recomenda-se a tentativa de resgate ou reconstrução de séries históricas financeiras mais amplas, o que poderá subsidiar as análises de forma mais robusta e projeções de longo prazo, ampliando a profundidade do diagnóstico estratégico.

Em síntese, a consultoria possibilitou à Camélia & Marinho o reconhecimento de seus diferenciais e a estruturação de caminhos estratégicos para sua consolidação no mercado. A aplicação prática de ferramentas teóricas aliada ao contexto real de uma empresa demonstra como a consultoria estratégica pode contribuir de forma significativa quando conectada à realidade e às necessidades do negócio.

Referências

ABCOMM - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO. **Panorama do e-commerce no Brasil**. 2023. Disponível em: <https://www.abcomm.org>. Acesso em: 11 abr. 2025.

ABIT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. **Panorama do Setor Têxtil e de Confecção**. 2024. Disponível em: <https://www.abit.org.br>. Acesso em: 10 abr. 2025.

ABRAIND - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA. **Indústrias têxteis no Brasil: crescimento, desafios e tendências**. 2025. Disponível em: <https://blog.abraind.com/industrias-texteis-no-brasil>. Acesso em: 11 abr. 2025.

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ANSOFF, Igor. Strategies for Diversification. **Harvard Business Review**, v. 35, n. 5, p. 113-124, 1957.

BACEN - BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Inflação**. 2023. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br>. Acesso em: 11 abr. 2025.

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

FIRJAN - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Mapa da indústria criativa no Brasil**. Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: <https://www.firjan.com.br>. Acesso em: 10 abr. 2025.

FGV - FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Dados sobre informalidade no setor têxtil**. 2023. Disponível em: <https://www.fgv.br>. Acesso em: 11 abr. 2025.

HENDERSON, Bruce. The Product Portfolio. **BCG Perspectives**, 1970.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores do setor têxtil e de vestuário**. 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 11 abr. 2025.

INSTITUTO AKATU. **Sustentabilidade e consumo consciente**. 2023. Disponível em: <https://www.akatu.org.br>. Acesso em: 11 abr. 2025.

ITALO NA WEB. **Riscos em 2025: análise PESTEL com profissionais C-Level no Brasil – Parte 1**. 2025. Disponível em: <https://www.italonaweb.com.br/riscos-em-2025-analise-pestel-com-profissionais-c-level-no-brasil-parte-1-de-4>. Acesso em: 11 abr. 2025.

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

LIMA, A. L. et al. Ferramentas de análise estratégica aplicadas a pequenas empresas: uma revisão integrativa. **Revista de Administração e Inovação**, v. 18, n. 3, p. 45-61, 2021.

MDIC - MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS. **Desoneração da folha de pagamento e incentivos fiscais**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic>. Acesso em: 11 abr. 2025.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Acordo de Paris e políticas sustentáveis**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mma>. Acesso em: 11 abr. 2025.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 10 abr. 2025.

VEJA. **Pesquisa aponta mercado de moda turbulento em 2025**. 2025. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/comportamento/pesquisa-aponta-mercado-de-moda-turbulento-em-2025>. Acesso em: 11 abr. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Apêndice A – Roteiro de Entrevistas

1. Entrevista com a Fundadora/Gestora da Empresa

- Como você enxerga a sua marca hoje?
- Como você cativa e mantém o seu cliente?
- Quais são os principais diferenciais dos seus produtos e serviços frente aos concorrentes?
- Por que você acredita que os clientes escolhem sua marca em vez da concorrência?
- Quais são os principais desafios que sua empresa enfrenta atualmente?
- Como esses desafios impactam a operação da empresa?
- Como são definidos os objetivos estratégicos?
- Como funciona sua estrutura de gestão? Há algum modelo de governança?
- Qual sua visão para o futuro da empresa?

2. Entrevistas com Vendedoras das Lojas Físicas

- Quais são as perguntas mais comuns dos clientes em relação à marca?
- O que mais atrai o público consumidor nas peças?
- Como você descreveria a identidade da marca e o estilo das coleções?
- Como é o seu relacionamento com os revendedores e lojistas que compram com você?
- Quais são os principais elogios e críticas recebidos no atendimento?

3. Entrevistas com Revendedoras Autônomas

- O que motivou você a revender produtos da Camélia & Marinho?
- O que diferencia a marca das outras que você já revendeu?
- Quais são os pontos fortes das peças e o que poderia melhorar?
- Como você avalia a experiência de revender a marca (facilidade de acesso, entrega, preço)?
- Você recomendaria a marca para outras revendedoras? Por quê?

4. Entrevista com a Gerente de Marketing

- Quais são os principais desafios enfrentados nas áreas de marketing e vendas?
- Como são conduzidas as estratégias de comunicação com o público?
- Como são organizadas as campanhas promocionais e o calendário de coleções?
- Quais são os desafios para atrair novos clientes e manter os atuais?
- Quais são as principais insatisfações e elogios recebidos?

Apêndice B – Análise Financeira

Evolução das Vendas da Camélia & Marinho (2019–2024)

Ano	Valor Nominal das Vendas R\$	Valor Nominal % vs Ano anterior	Valor Ajustado ao IPCA(em R\$ de 2019)	Varição Real % vs. Ano Anterior
2019	R\$ 24.185.438,76	0%	R\$ 24.185.438,76	R\$ -
2020	R\$ 16.589.986,18	-31%	R\$ 15.872.547,05	-34%
2021	R\$ 22.981.836,36	39%	R\$ 19.880.632,62	25%
2022	R\$ 30.222.947,76	32%	R\$ 24.713.694,58	24%
2023	R\$ 31.657.915,10	5%	R\$ 24.743.916,94	0,1%
2024	R\$ 32.954.906,53	4%	R\$ 24.570.875,85	-1%

Fonte: autoras.

ROI por Bimestre (2024)

ROI (RETORNO SOBRE INVESTIMENTO)	3 BI°		4°BI	
Receita Líquida	R\$	7.069.943,49	R\$	7.924.705,04
Lucro Líquido	R\$	1.192.233,50	R\$	1.391.314,44
Investimento Total	R\$	5.877.709,99	R\$	6.533.390,60
ROI				
			20%	21%

Fonte: autoras.

Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) – Camélia & Marinho Ltda. | 2º Semestre de 2024

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO	2024							
	JUL (R\$)	AGO (R\$)	SET (R\$)	TOTAL 3º BI	OUT (R\$)	NOV (R\$)	DEZ (R\$)	TOTAL 4º BI
Receita Bruta Vendas	R\$ 3.039.939,08	R\$ 2.413.016,87	R\$ 3.194.226,77	R\$ 8.707.182,72	R\$ 3.049.745,65	R\$ 3.219.343,58	R\$ 3.784.633,86	#####
(-) Taxa do cartão de crédito	R\$ 108.187,87	R\$ 84.214,29	R\$ 111.478,51	R\$ 303.880,68	R\$ 106.436,12	R\$ 112.355,09	R\$ 132.083,72	R\$ 350.874,94
(-) Taxa de cobrança	R\$ 3.484,34	R\$ 4.614,01	R\$ 8.235,05	R\$ 22.533,39	R\$ 1.296,58	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.296,58
(-) Tributo que incide sobre o faturamento (PII)	R\$ 359.795,79	R\$ 355.249,06	R\$ 595.780,31	R\$ 1.310.825,16	R\$ 544.998,47	R\$ 559.687,94	R\$ 672.160,12	R\$ 1.776.846,53
- ICMS (normal+difal)	R\$ 25.197,27	R\$ 6.901,13	R\$ 27.458,31	R\$ 59.556,70	R\$ 159.269,11	R\$ 172.420,92	R\$ 153.100,19	R\$ 484.790,22
- DIFAL	R\$ 197,82	R\$ 197,82	R\$ -	R\$ 395,64	R\$ -	R\$ 11.487,18	R\$ 17.737,43	R\$ 29.284,61
- CPRB	R\$ 253,93	R\$ 530,50	R\$ 320,78	R\$ 1.105,20	R\$ 197,82	R\$ 197,86	R\$ 197,86	R\$ 593,53
- IRRF	R\$ 24.837,30	R\$ 28.180,43	R\$ 26.506,20	R\$ 79.523,92	R\$ 320,78	R\$ 373,84	R\$ 373,84	R\$ 1.068,45
- FGTS	R\$ 105.975,28	R\$ 122.859,45	R\$ 114.917,60	R\$ 343.752,33	R\$ 26.824,39	R\$ 25.639,11	R\$ 37.944,73	R\$ 90.408,22
- INSS	R\$ 14.208,15	R\$ 16.153,80	R\$ 12.500,18	R\$ 42.862,12	R\$ 123.129,55	R\$ 119.088,52	R\$ 227.519,32	R\$ 469.737,38
- PIS	R\$ 65.574,57	R\$ 74.556,09	R\$ 57.689,87	R\$ 197.820,53	R\$ 16.641,10	R\$ 15.790,01	R\$ 16.635,68	R\$ 49.066,78
- CONFINS	R\$ 92.998,17	R\$ 72.390,51	R\$ 95.826,80	R\$ 261.215,48	R\$ 76.802,57	R\$ 72.877,35	R\$ 76.777,93	R\$ 226.457,84
- CSRF	R\$ 30.553,32	R\$ 33.479,36	R\$ 260.560,58	R\$ 324.593,26	R\$ 141.813,17	R\$ 141.813,17	R\$ 141.813,17	R\$ 425.439,52
Receita Líquida	R\$ 2.622.471,08	R\$ 1.968.739,51	R\$ 2.478.732,90	R\$ 7.069.943,49	R\$ 2.397.014,48	R\$ 2.547.300,55	R\$ 2.980.390,02	R\$ 7.924.705,04
(-) Custos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Matérias primas	R\$ 863.614,19	R\$ 1.176.291,27	R\$ 1.202.349,26	R\$ 3.242.254,72	R\$ 1.502.862,41	R\$ 1.337.305,13	R\$ 1.190.381,50	R\$ 4.030.549,04
(=) Tecidos	R\$ 508.090,84	R\$ 871.009,69	R\$ 956.595,40	R\$ 2.335.695,92	R\$ 1.072.609,20	R\$ 972.376,30	R\$ 849.048,41	R\$ 2.894.033,91
(=) Aviamento	R\$ 46.615,35	R\$ 30.235,14	R\$ 22.034,22	R\$ 98.884,70	R\$ 71.839,22	R\$ 66.574,38	R\$ 79.684,47	R\$ 218.098,06
(=) Limpeza Externa - Jeans	R\$ 151.086,25	R\$ 3.515,40	R\$ 4.687,20	R\$ 159.288,85	R\$ 9.625,00	R\$ 8.744,40	R\$ 5.552,40	R\$ 23.921,80
(=) Oficina	R\$ 5.168,80	R\$ 114.865,75	R\$ 100.975,00	R\$ 221.023,55	R\$ 177.896,95	R\$ 142.084,60	R\$ 123.536,00	R\$ 443.517,55
(=) Lavanderia	R\$ 89.708,19	R\$ 84.343,14	R\$ 44.129,82	R\$ 218.161,15	R\$ 64.951,04	R\$ 58.052,82	R\$ 62.871,69	R\$ 185.875,55
(=) Imobilizada	R\$ -	R\$ -	R\$ 17.500,00	R\$ 17.500,00	R\$ 37.324,28	R\$ 23.382,63	R\$ 18.991,98	R\$ 79.698,89
(=) Cobrir Botão	R\$ 1.870,89	R\$ 2.002,56	R\$ 3.428,67	R\$ 7.302,12	R\$ 2.367,12	R\$ 1.495,83	R\$ 706,44	R\$ 4.569,39
(=) Transporte (Transportadora, Frete sobre	R\$ 18.065,22	R\$ 28.632,17	R\$ 29.933,89	R\$ 76.631,28	R\$ 21.493,89	R\$ 14.571,53	R\$ 4.599,67	R\$ 30.665,08
(=) Combustível	R\$ 2.975,00	R\$ 3.307,64	R\$ 3.805,00	R\$ 3.887,64	R\$ 4.200,00	R\$ 3.714,76	R\$ 1.050,00	R\$ 8.964,76
(=) Segurança/Vigilância Patrimonial	R\$ 2.231,88	R\$ 1.881,88	R\$ 1.881,88	R\$ 5.995,64	R\$ 1.966,55	R\$ 1.966,55	R\$ 2.211,55	R\$ 6.144,64
(=) Material para Uso e Consumo	R\$ 37.801,79	R\$ 36.477,91	R\$ 17.578,19	R\$ 91.857,89	R\$ 38.589,18	R\$ 54.341,35	R\$ 42.128,91	R\$ 135.059,44
Salários	R\$ 83.891,47	R\$ 83.891,47	R\$ 83.891,47	R\$ 251.674,40	R\$ 83.891,47	R\$ 83.891,47	R\$ 83.891,47	R\$ 251.674,40
Resultado Bruto	R\$ 1.674.965,43	R\$ 708.556,78	R\$ 1.192.492,17	R\$ 3.576.014,38	R\$ 810.260,60	R\$ 1.126.103,95	R\$ 1.706.117,05	R\$ 3.642.481,61
(-) Despesas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
- Salários da equipe administrativa	R\$ 205.404,33	R\$ 205.404,33	R\$ 205.404,33	R\$ 616.212,98	R\$ 205.404,33	R\$ 205.404,33	R\$ 205.404,33	R\$ 616.212,98
- Aluguel escritório adm, energia do escritó	R\$ 118.513,15	R\$ 140.365,02	R\$ 98.040,99	R\$ 356.919,15	R\$ 150.404,24	R\$ 149.162,93	R\$ 149.751,00	R\$ 449.318,17
- Marketing, vendas, etc...	R\$ 214.567,54	R\$ 276.051,34	R\$ 245.775,43	R\$ 736.394,30	R\$ 105.087,47	R\$ 149.082,96	R\$ 113.883,49	R\$ 368.053,91
- Outras Despesas	R\$ 17.046,26	R\$ 16.381,19	R\$ 19.149,97	R\$ 52.577,42	R\$ 103.162,26	R\$ 32.745,65	R\$ 58.108,19	R\$ 192.016,09
Resultado Operacional	R\$ 1.119.434,16	R\$ 70.354,91	R\$ 624.121,47	R\$ 1.813.910,54	R\$ 246.202,32	R\$ 589.708,09	R\$ 1.180.970,05	R\$ 2.016.880,46
(-) Despesa financeira (juros decorridos em	R\$ 130.505,65	R\$ 123.518,95	R\$ 128.532,26	R\$ 388.556,86	R\$ 127.545,57	R\$ 126.558,87	R\$ 125.572,18	R\$ 379.676,62
(+) Receita financeira (juros decorridos em fi	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Resultado Antes do Imposto de Renda (LAIR)	R\$ 988.928,52	R\$ 57.835,96	R\$ 495.589,21	R\$ 1.425.353,68	R\$ 118.656,75	R\$ 463.149,22	R\$ 1.055.397,87	R\$ 1.637.203,84
(-) Imposto de renda da Pessoa Jurídica (IRJ)	R\$ 37.199,27	R\$ 38.632,12	R\$ 36.596,95	R\$ 112.428,34	R\$ 36.596,95	R\$ 38.632,12	R\$ 64.344,77	R\$ 139.573,84
(-) Contribuição social sobre o lucro líquido	R\$ 45.195,40	R\$ 40.998,79	R\$ 34.497,65	R\$ 120.691,83	R\$ 32.937,25	R\$ 38.632,12	R\$ 34.746,18	R\$ 106.315,56
Lucro Líquido	R\$ 906.533,85	R\$ 138.799,96	R\$ 424.494,61	R\$ 1.192.233,50	R\$ 49.122,55	R\$ 385.884,97	R\$ 956.306,92	R\$ 1.391.314,44

Fonte:

autoras.

Balanco Patrimonial – Camélia & Marinho Ltda. | 2º Semestre de 2024

Balanco Patrimonial, do segundo semestre 2024, Camélia&Marinho.					
ATIVO CIRCULANTE			PASSIVO CIRCULANTE		
Conta corrente, Caixa	R\$	2.583.547,95	Empréstimo, debrêtures	R\$	1.619.611,32
Estoques	R\$	-	Contas a pagar	R\$	7.348.592,34
Contas a receber	R\$	3.199.624,19	Dividendos a pagar	R\$	-
Despesas pagas antecip., Descontadas	R\$	-	Impostos a pagar	R\$	3.037.518,09
Estoque de produtos acabados	R\$	2.796.391,19	Salários a pagar	R\$	708.753,12
Estoque de matérias primas	R\$	2.814.250,39	Encargos	R\$	244.593,51
Aplicações Financeiras	R\$	875.000,00			
ATIVO NÃO CIRCULANTE			PASSIVO NÃO CIRCULANTE		
Móveis		1.717.429,00			
Veículos		315.000,00	Empréstimos		643.587,80
Equipamentos		1.429.029,00			
Depreciação Acumulada		188.052,90	PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
Imóveis, Terrenos		1.071.000,00	Capital social		-
Software e Patentes		125.621,20	Reservas de lucro		1.365.000,00
Imobilizados		4.846.132,10			
TOTAL		21.961.077,90	TOTAL		14.967.656,17

Fonte: autoras.

Capital de Giro – Camélia & Marinho Ltda. | 2º Semestre de 2024

Capital de Giro, do segundo semestre 2024, Camélia&Marinho.					
ATIVO CIRCULANTE			PASSIVO CIRCULANTE		
Caixa	R\$	2.583.547,95	Fornecedores a pagar	R\$	7.348.592,34
Contas a receber	R\$	3.199.624,19	Salários e encargos	R\$	708.753,12
Estoques	R\$	5.610.641,58	Tributos a recolher	R\$	3.037.518,09
Aplicações Financeiras de curto prazo	R\$	875.000,00	Empréstimos de curto prazo	R\$	1.619.611,32
			Impostos a pagar	R\$	643.587,80
			CAPITAL DE GIRO	-R\$	445.661,14

Fonte: autoras.

Fluxo de Caixa – Camélia & Marinho Ltda.

FLUXO DE CAIXA						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Receitas	-	R\$ 16.589.986,18	R\$ 22.981.836,36	R\$ 30.222.947,76	R\$ 31.657.915,10	R\$ 32.954.906,53
(-) Custos	-	R\$ 2.720.748,05	R\$ 3.769.007,76	R\$ 4.956.545,80	R\$ 5.191.879,61	R\$ 7.776.152,55
(-) Despesas	-	R\$ 3.914.629,92	R\$ 5.422.872,77	R\$ 7.131.510,20	R\$ 7.470.110,01	R\$ 5.404.585,45
(-) Depreciação	-	R\$ 188.052,90	R\$ 188.052,90	R\$ 188.052,90	R\$ 188.052,90	R\$ 188.052,90
Lucro Operacional	-	R\$ 9.766.555,30	R\$ 13.601.902,93	R\$ 17.946.838,85	R\$ 18.807.872,58	R\$ 19.586.115,64
(-) Imposto de renda	-	R\$ 89.585,93	R\$ 124.101,92	R\$ 163.203,92	R\$ 170.952,74	R\$ 395.458,88
Lucro Líquido	-	R\$ 9.676.969,37	R\$ 13.477.801,02	R\$ 17.783.634,94	R\$ 18.636.919,84	R\$ 19.190.656,76
(+) Depreciação	-	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Fluxo Caixa Operacional	-	R\$ 9.676.969,37	R\$ 13.477.801,02	R\$ 17.783.634,94	R\$ 18.636.919,84	R\$ 19.190.656,76
		-	-	-	-	R\$ -
Investimentos		-	-	-	-	R\$ -
Equipamentos	1.717.429	-	-	-	-	R\$ 262.500,00
Capital Giro	-3.150.000	-	-	-	-	-R\$ 1.089.248,94
Fluxo de Caixa Operac.	-R\$ 4.867.429,00	R\$ 9.676.969,37	R\$ 13.477.801,02	R\$ 17.783.634,94	R\$ 18.636.919,84	R\$ 18.363.907,82

Fonte: autoras.

Projeções de Gastos – Camélia & Marinho Ltda.

PROJEÇÕES DE GASTOS REFERENTE 2024					
Ano	receita	%projeção	Despesas Projetados	%projeção	Custos Pojetados
2019	R\$ -	23,60%	R\$ -	16,40%	R\$ -
2020	R\$ 16.589.986,18	23,60%	R\$ 3.914.629,92	16,40%	R\$ 2.720.748,05
2021	R\$ 22.981.836,36	23,60%	R\$ 5.422.872,77	16,40%	R\$ 3.769.007,76
2022	R\$ 30.222.947,76	23,60%	R\$ 7.131.510,20	16,40%	R\$ 4.956.545,80
2023	R\$ 31.657.915,10	23,60%	R\$ 7.470.110,01	16,40%	R\$ 5.191.879,61

Fonte: autoras.