

MICAELE FERNANDES DOS SANTOS
VIVIAN PORTELA MARTINS

Análise da gestão de uma pequena empresa:
O estudo de caso da Top Líder

PROJETO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
APRESENTADO AO DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA INDUSTRIAL
DA PUC-RIO, COMO PARTE DOS REQUISITOS PARA OBTENÇÃO
DO TÍTULO DE ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO

Orientador: Prof. Marcelo Xavier Seeling

Departamento de Engenharia Industrial
Rio de Janeiro, 12 de junho de 2023

RESUMO

A presente monografia trata de uma análise da gestão de uma empresa brasileira de pequeno porte do setor de construção civil. São discutidas questões como o planejamento estratégico, gestão de serviços, gestão de estoque e gestão financeira. Esses conteúdos são apresentados no referencial teórico por meio do levantamento bibliográfico dos temas em questão. Com relação ao desenvolvimento da pesquisa, foi utilizada uma metodologia do estudo de caso único juntamente com o método desenvolvido pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT) para o projeto MIT GeneSys, do qual a PUC-Rio foi parceira e que visa apoiar empresas de pequeno porte na América Latina. Foi realizada uma análise da empresa Top Líder, que se destina a locação de equipamentos destinados à construção civil e oferece serviços de montagem de andaimes. O objetivo principal desta monografia é poder auxiliar essa empresa de pequeno porte no que tange sua gestão, seus processos e sua estratégia por meio da investigação de seus gargalos, visando, por fim, melhorar sua saúde financeira e crescimento. Por meio do estudo realizado, foram identificadas oportunidades e alguns pontos de melhorias acerca da gestão tática e estratégica, assim como melhorias na gestão e planejamento de estoque. As oportunidades identificadas apresentam-se como sendo alguns dos meios pelos quais a Top Líder pode buscar seu fortalecimento e expansão no mercado.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico; Pequena Empresa; Estudo de Caso; Construção Civil.

ABSTRACT

This study deals with an analysis of the management of a small-sized Brazilian company in the construction sector. It discusses topics such as strategic planning, service management, inventory management, and financial management. These contents are presented in the theoretical framework through a literature review of the relevant themes. Regarding the research development, a methodology combining a single case study approach and the Massachusetts Institute of Technology (MIT) GeneSys project method was employed. An analysis of the company Top Líder was conducted. This company leases equipment for civil construction and offers scaffolding assembly services. The main objective of this thesis is to assist this small-sized company in improving its management, processes, and strategy by investigating its bottlenecks, ultimately aiming to enhance its financial health and growth. Through the study carried out, opportunities and some points of improvement regarding tactical and strategic management were identified, as well as improvements in inventory management and planning. The identified opportunities are how Top Líder will seek to strengthen and expand in the market.

Keywords: Strategic planning; Small business; Case study; Construction.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Matriz SWOT.....	13
Figura 2 - Modelo Canvas	15
Figura 3 - Estratégias competitivas de Porter	17
Figura 4 - Estrutura do Balanço Patrimonial	24
Figura 5 - Matriz de tipos básicos de projetos para estudo de caso.....	28
Figura 6 - Top Líder	32
Figura 7 - Matriz Swot da Top Líder.....	39
Figura 8 - Canvas da Top Líder	40
Figura 9 - Exemplo de Excel de gestão de estoque de matéria-prima.....	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Classificação MPE pelo BNDES	11
Tabela 2: Classificação MPE Sebrae	12
Tabela 3: Estrutura do DRE.....	23
Tabela 4 - Quadro de recomendações.....	49

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Micro e pequenas empresas	11
2.2 Planejamento.....	12
2.3 Gestão do serviço	17
2.4 Gestão operacional.....	19
2.4.1 Planejamento de demanda.....	19
2.4.2 Compras e aquisições	20
2.5 Gestão Financeira	21
2.5.1 Demonstração de Resultados do Exercício (DRE)	22
2.5.2 Balanço Patrimonial (BP)	23
2.5.3 Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC)	24
2.6 Gestão de estoque.....	25
3. MÉTODO DE PESQUISA.....	27
3.1 Estudo de caso.....	27
3.2 Aplicação do método de pesquisa.....	29
4. ESTUDO DE CASO	32
4.1 Descrição da empresa	32
4.2 Modelo de Negócio.....	32
4.3 Gestão organizacional e estratégica	33
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES	36
5.1 Planejamento da Top Líder	36
5.2 Análise SWOT da Top Líder	38
5.3 Análise da empresa pelo Modelo Canvas	39
5.4 Sugestão de melhorias	41
5.4.1 Metodologia de planejamento.....	42
5.4.2 Gestão de serviço	43
5.4.3 Gestão operacional e estoque.....	45
5.4.4 Gestão Financeira.....	48

6. CONCLUSÃO.....	50
BIBLIOGRAFIA	52
APÊNDICE I.....	58
APÊNDICE II	59
APÊNDICE III.....	60

1. INTRODUÇÃO

De acordo com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) (2023), a influência e relevância das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) para o Brasil em seu cenário econômico e social e em todo seu processo de desenvolvimento é inquestionável. De acordo com Empresa Brasil de Comunicação (EBC) (2022), as MPEs são responsáveis por uma parcela significativa do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, equivalente a 30% do total de produtos, serviços e riquezas geradas no país.

Para definir as MPEs, podem ser utilizadas duas vertentes: por receita e por número de funcionários. Da perspectiva da receita, tem-se as microempresas como aquelas nas quais a receita bruta anual é inferior ou igual a R\$360.000,00; já as de pequeno porte são aquelas com receita bruta anual superior a R\$360.000,00, mas inferior a R\$4.800.000,00. Sob ótica da quantidade de funcionários, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) divulgou que as microempresas têm de 9 a 19 colaboradores; já as pequenas empresas possuem de 10 a 49 trabalhadores (nos setores de comércio e serviço) ou de 20 a 99 pessoas (no setor de indústria e construção civil) (SEBRAE, 2021).

No Brasil, há aproximadamente 22 milhões de empresas de diferentes portes e que atuam em todos os setores da economia (SEBRAE, 2023). O segmento de MPEs representa 36% desse número, sendo 31% relativos a microempresas e 5% a pequenos negócios (SEBRAE, 2021). A pandemia da Covid-19 apresentou diversos desafios aos empresários nos anos seguintes, mas o que se pode notar também é que em relação a expansão das vendas, houve uma maior utilização de plataformas digitais. Em 2021, 74% das pequenas empresas vendiam por canais digitais, o que mostra um crescimento de 7% quando comparado a média de anos anteriores (LEÃO, 2022).

De acordo com SEBRAE (2023), 80% dos postos de trabalho criados no ano de 2022 no Brasil foram gerados pelas MPEs. No total, no ano anterior, os setores que mais contrataram foram: Serviços com pouco mais de 800 mil vagas; Comércio com cerca de 330 mil e Construção Civil com aproximadamente 230 mil.

As MPEs vêm aumentando sua participação na economia brasileira, como se pode notar pela participação relevante no PIB, pela geração de empregos e pelo faturamento de até R\$ 3 trilhões por ano. Um dos motivos que ajudou a acelerar esse cenário para as MPEs foi a diminuição do tempo gasto para abrir o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ). Em 2019,

a média era de 5 a 6 dias. Atualmente, a média é de 23 horas, podendo em alguns estados ser de 5 horas (EBC, 2022). Com isso, pode-se ver que a desburocratização foi um ponto muito importante de incentivo aos empresários brasileiros. É sabido que ainda faltam muitos avanços com relação a processos burocráticos, mas aqui se tem uma situação bem positiva (GUIMARÃES, 2021).

No entanto, apesar de o Brasil possuir mais de 7 milhões de MPEs e de se saber a grande importância dessas empresas (LEÃO, 2022), os incentivos a elas ainda são poucos tanto com relação à abertura quanto à continuidade/sobrevivência do negócio.

Com relação ao setor de construção civil, tem-se que, apesar dos grandes desafios enfrentados pela crise do Covid-19, este setor enfrentou o período bem, tendo fechado o ano de 2021 com bons resultados como o de seu crescimento de mais de 7%, sendo então o maior em dez anos. Embora os preços dos materiais de construção tenham aumentado, houve retomada de muitos projetos e obras, assim como contratação de mão de obra (SEBRAE, 2022). Para o ano de 2023, Guilherme Boog, diretor da Associação Brasileira de Fôrmas, Escoramentos e Acesso (ABRASFE) (2023), há bastante otimismo para os anos seguintes devido ao crescimento apresentado em 2022. De acordo com a Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias (ABRAINC) (2023), o produto interno bruto (PIB) da construção teve alta de 6,9%, desempenho este que superou o da economia do país, o qual cresceu 2,9%. De acordo com a economista Ieda Vasconcelos da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), a construção civil fechou o ano passado com um nível de atividades quase 16% superior ao período de antes da pandemia (XIMENES, 2022).

Diante do contexto da importância das MPEs para a economia e para o desenvolvimento do país, surgem reflexões e emergem as seguintes perguntas de pesquisa:

- Quais práticas de gestão de negócio são adotadas por micro e pequenas empresas (MPEs) e qual é o nível de adoção dessas práticas?
- Quais são os maiores desafios enfrentados por uma pequena empresa para o seu crescimento?

O estudo de caso da Top Líder, empresa que presta serviço para o setor de construção civil, inspirou-se no projeto GeneSys, desenvolvido pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT). O Projeto GeneSys iniciou em 2016 com o intuito de analisar e otimizar o planejamento e gestão da cadeia de suprimentos de micro e pequenas empresas na América Latina. Além disso, o projeto contou com a parceria com a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), durante os anos de 2019 a 2021.

Assim, o objetivo geral do presente trabalho de conclusão de curso é entender que práticas de gestão e processos podem impulsionar uma pequena empresa do setor da construção para sua manutenção e crescimento, além de identificar falhas e oportunidades no negócio e propor melhorias. Os objetivos específicos do trabalho são:

- Analisar os processos gerenciais e operacionais da empresa;
- Identificar e propor melhorias para processos dentro da empresa estudada com base na literatura

O trabalho de pesquisa está estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo é a Introdução, que contextualiza o tema estudado, apresenta sua relevância, a pergunta de pesquisa e os objetivos gerais e específicos do trabalho. O Capítulo 2 é o Referencial Teórico, no qual são abordados os principais conceitos da literatura que embasam o estudo. O terceiro capítulo é o Método de Pesquisa, no qual são detalhados os procedimentos metodológicos adotados para conduzir a pesquisa. No capítulo 4, são apresentados os Resultados do estudo de caso realizado na empresa Top Lider. O Capítulo 5, Análise e Discussão dos Resultados, analisa os resultados obtidos à luz da literatura e das observações de campo. Por fim, o Capítulo 6, Conclusão, destaca como a pergunta de pesquisa e os objetivos foram abordados ao longo do trabalho, apresenta as principais conclusões e oferece sugestões de melhoria. Também são sugeridos temas para pesquisas futuras que possam complementar o escopo deste estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico com os conceitos relevantes para o estudo de caso.

2.1 Micro e pequenas empresas

Cada país adota regras próprias para definir e estabelecer classificações para as MPEs (SALAZAR, 2014). Aqui mesmo no Brasil, existem vieses diferentes para rotular esse tipo de organização, são eles: classificação por receita anual bruta ou por número de funcionários (ROCHA, 2022). O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), por exemplo, utiliza a segmentação por meio da Receita Operacional Bruta — que é o valor referente ao total dos recursos obtidos com as vendas ou prestação de serviços de uma empresa (EXAME, 2022). A tabela 1 apresenta a classificação das MPEs de acordo com os critérios e da segmentação do BNDES. Desse modo, as empresas conseguem receber linhas de crédito, ter condições especiais e participar de programas específicos e que melhor atendam às necessidades do negócio (BNDES, 2023). Além disso, é por meio do BNDES e da Agência Especial de Financiamento Industrial (FINAME) que o governo brasileiro colabora financeiramente com as empresas do país que tem por objetivo gerar empregos, suavizar as desigualdades locais e/ou regionais assim como melhorar a qualidade de vida da população brasileira (KOTESKI, 2004).

Tabela 1: Classificação MPE pelo BNDES

Segmentação	Receita Operacional Bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: Adaptado de BNDES (2023)

De acordo com Rocha (2022), o SEBRAE e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) utilizam a classificação por meio da quantidade de funcionários, conforme indicado na tabela 2.

Tabela 2: Classificação MPE Sebrae

Segmentação	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19 colaboradores	até 9 colaboradores
Pequena empresa	de 20 a 99 colaboradores	de 10 a 49 colaboradores
Média empresa	de 100 a 499 colaboradores	de 50 a 99 colaboradores
Grande empresa	acima de 500 colaboradores	mais de 100 colaboradores

Fonte: Adaptado de Rocha (2021)

Um ponto importante é que há falta de um bom controle de contas, inventários e patrimônios por parte das MPEs. Fator esse que gera impacto muito negativo sobre o controle de caixa da empresa (PINHEIRO; NETO, 2019). Outros fatores que podem contribuir para a mortalidade dos negócios das empresas das categorias estudadas neste trabalho são a inexperiência, os fatores econômicos — juros elevados, lucros insuficientes, perda de mercado ou mercado restrito —, vendas insuficientes, despesas excessivas e negligência (PEREIRA; SOUZA, 2009).

De forma geral, para garantir longevidade e sucesso de uma MPE é importante ter bastante controle de seus processos, sejam eles operacionais, gerenciais, financeiros e logísticos. As novas tecnologias oferecem mais oportunidades aos empresários iniciantes e os donos das organizações precisam sempre estar atentos às transformações tecnológicas e do mercado (SILVA, 2015). Sendo assim, para garantir a perpetuidade das MPEs, é necessária uma boa gestão de contratos, gestão eficiente de recursos humanos, segurança do trabalho e jurídico. A Abrasfe (2022) possui um manual de boas práticas e sugestões de contratos para ajudar empresas do setor da construção civil a garantir bom desempenho e sustentabilidade do negócio.

2.2 Planejamento

Segundo Porter (2008), a estratégia é um conjunto de ações coordenadas que visam criar uma posição única e valiosa para a empresa em relação aos seus concorrentes. Para alcançar essa posição, é necessário que a empresa desenvolva um planejamento estratégico bem elaborado, que leve em consideração suas forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo.

O planejamento consiste em um processo contínuo que envolve análise da situação atual, definição de objetivos, formulação de estratégias, implementação das estratégias e avaliação dos resultados (MINTZBERG, 2006). A análise da situação atual envolve a identificação das forças e fraquezas internas da empresa, bem como as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, por meio de ferramentas como a análise SWOT (MINTZBERG, 2006).

A matriz SWOT (também conhecida como Análise SWOT ou FOFA), observada na Figura 1, é uma ferramenta de análise estratégica utilizada para avaliar a posição atual de uma empresa no mercado e identificar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A matriz SWOT é representada por uma matriz quadrada, dividida em quatro quadrantes, cada um representando uma das quatro dimensões da análise SWOT. As dimensões são:

- Forças (*Strengths*): características internas da empresa que a colocam em vantagem em relação aos concorrentes.
- Fraquezas (*Weaknesses*): características internas da empresa que a colocam em desvantagem em relação aos concorrentes.
- Oportunidades (*Opportunities*): fatores externos ao ambiente da empresa que representam oportunidades de crescimento e desenvolvimento.
- Ameaças (*Threats*): fatores externos ao ambiente da empresa que representam riscos e ameaças para o seu crescimento e desenvolvimento.

Figura 1- Matriz SWOT



Fonte: Rocha (2021)

Após a análise situacional, a definição de objetivos é a etapa seguinte, e envolve a especificação dos resultados que a empresa deseja alcançar a longo prazo. Esses objetivos

devem ser claros, mensuráveis e realistas, para que possam ser alcançados com sucesso (PORTER, 2008).

A formulação de estratégias é a etapa em que a empresa define ações coordenadas para alcançar seus objetivos. Essas estratégias devem levar em consideração as forças e fraquezas internas da empresa, bem como as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo. Além disso, as estratégias devem ser compatíveis com a missão e os valores da empresa (MINTZBERG, 2006).

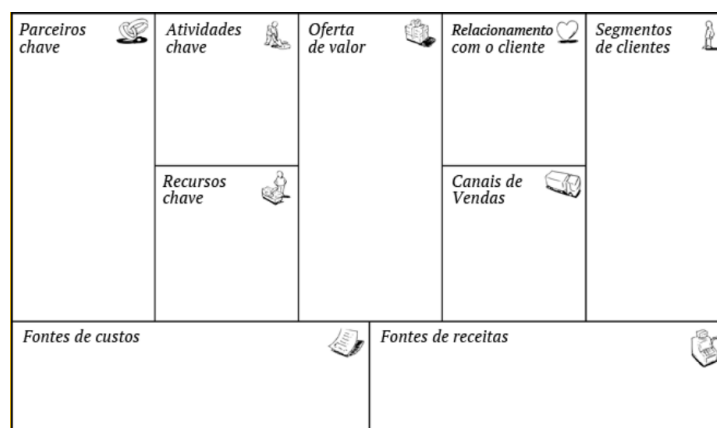
Uma ferramenta que ajuda a estruturar ideias de forma visual e simplificada necessária para a formulação estratégica, é o modelo Canvas (OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y., 2010). A figura 2 apresenta os nove blocos interdependentes, que representam os principais elementos de uma empresa: Proposta de Valor, Segmentos de Clientes, Canais, Relacionamento com Clientes, Receitas, Recursos-Chave, Atividades-Chave, Parcerias e Estrutura de Custos.

- Segmentos de Clientes: Representa os diferentes grupos de clientes ou mercados que a empresa pretende atender. Isso inclui segmentos específicos de consumidores, empresas ou outras entidades que constituem o público-alvo.
- Proposta de Valor: Refere-se à proposta ou oferta de valor que a empresa oferece aos seus clientes. Envolve os produtos, serviços ou soluções que resolvem os problemas dos clientes, satisfazem suas necessidades ou oferecem benefícios exclusivos.
- Canais de Distribuição: Representa os diferentes canais e meios pelos quais a empresa faz chegar sua proposta de valor aos clientes. Isso pode incluir canais físicos, como lojas ou distribuidores, ou canais digitais, como sites, aplicativos móveis ou plataformas online.
- Relacionamento com Clientes: Descreve os tipos de relacionamento que a empresa estabelece e mantém com os clientes. Pode incluir interações pessoais, suporte ao cliente, comunicação direta ou qualquer outra forma de interação para criar e manter um relacionamento positivo com os clientes.
- Fontes de Receita: Refere-se às diferentes fontes de receita ou formas como a empresa gera receita. Pode incluir vendas diretas de produtos ou serviços, taxas de assinatura, publicidade, licenciamento ou outras fontes de monetização.
- Recursos Chave: São os recursos necessários para operar e entregar a proposta de valor da empresa. Isso pode incluir recursos físicos, como infraestrutura, equipamentos e

instalações, bem como recursos intangíveis, como conhecimento especializado, patentes, marcas registradas ou parcerias estratégicas.

- **Atividades Chave:** Representa as principais atividades que a empresa realiza para entregar sua proposta de valor e operar de forma eficiente. Isso pode incluir pesquisa e desenvolvimento, produção, marketing, vendas, suporte ao cliente ou outras atividades-chave relacionadas ao negócio.
- **Parcerias Chave:** Descreve as parcerias estratégicas ou colaborações com outras empresas ou organizações que são essenciais para o sucesso do modelo de negócios. Isso pode incluir parcerias de fornecedores, joint ventures, acordos de distribuição, cooperação em pesquisa e desenvolvimento ou qualquer outro tipo de colaboração estratégica.
- **Estrutura de Custos:** Refere-se aos custos e despesas associados à operação do modelo de negócios. Isso inclui todos os custos fixos e variáveis necessários para manter as atividades-chave, recursos-chave e a entrega da proposta de valor.

Figura 2 - Modelo Canvas



Fonte: Canvanaizer (2023)

O Canvas é especialmente útil porque ajuda a visualizar as interações entre os diferentes elementos do modelo de negócios e a identificar oportunidades de melhoria. Como destaca Gomiero (2018), “o modelo Canvas permite identificar pontos fortes e fracos da empresa e, a partir daí, traçar planos de ação para corrigir os problemas e potencializar os pontos fortes”.

Além disso, o Canvas é uma ferramenta flexível e adaptável, que pode ser utilizada tanto por empresas estabelecidas como por *startups* em fase de desenvolvimento. Como salientam Nunes e Lemos (2018), “o modelo Canvas é um instrumento dinâmico, que pode ser atualizado sempre que houver mudanças no ambiente externo ou interno da empresa”.

Após a elaboração estratégica, a implementação é a etapa em que as ações coordenadas são colocadas em prática. Nessa etapa, é importante que a empresa tenha um plano de ação claro e bem definido, com prazos e responsabilidades definidas, para que a implementação das estratégias seja eficiente (PORTER, 2008).

De acordo com Niven e Lamorte (2016), o OKR (*Objectives and Key Results*) é um modelo de trabalho que envolve pensamento crítico e requer disciplina para promover a colaboração entre os funcionários. O foco é alcançar contribuições mensuráveis que impulsionem os resultados das organizações. Além disso, o OKR tem a capacidade de aumentar o entendimento, envolvendo tanto pessoas com afinidade por números quanto aquelas que não têm essa afinidade.

O OKR é dividido em Objetivos e Resultados Chave. Segundo Niven e Lamorte (2016), o objetivo é uma frase concisa que qualitativamente define o que impulsionará a empresa para frente. Uma maneira prática de associar o objetivo é pensar na pergunta: O que queremos realizar? Além disso, é fundamental que o objetivo apresente três princípios: ter um prazo definido, ser inspirador e capturar a imaginação compartilhada de toda a equipe. Por outro lado, os resultados-chave são frases quantitativas relacionadas a um objetivo específico. A pergunta que deve ser feita nessa situação é: Como saberemos se alcançamos nosso objetivo? O maior desafio é quantificar algo que normalmente é considerado vago.

Além disso, uma metodologia bastante utilizada para a elaboração de planos de ação é o 5W2H. Essa metodologia consiste em responder a sete perguntas, que são:

- *What* (o que será feito?): Identificar a ação específica que será tomada.
- *Why* (por que será feito?): Identificar a justificativa para a ação, ou seja, a razão pela qual é importante fazê-la.
- *Who* (quem fará?): Identificar quem será o responsável pela ação.
- *When* (quando será feito?): Estabelecer um prazo para a execução da ação.
- *Where* (onde será feito?): Identificar o local onde a ação será executada.
- *How* (como será feito?): Identificar a forma como a ação será executada.
- *How much* (quanto custará?): Identificar o custo estimado para a execução da ação.

A partir dessas perguntas, é possível elaborar um plano de ação claro e bem definido, com todas as informações necessárias para a implementação das estratégias. Vale ressaltar que, de acordo com Kaplan e Norton (2008), "o monitoramento contínuo do plano de ação é fundamental para garantir que as estratégias sejam implementadas de maneira eficaz e que os

objetivos estratégicos sejam alcançados dentro dos prazos estabelecidos". Assim, faz-se necessário o monitorado e revisão regulares, para garantir que as ações estejam sendo executadas de forma eficiente e que os prazos e responsabilidades estejam sendo cumpridos.

Por fim, a avaliação dos resultados é a etapa em que a empresa analisa os resultados obtidos com a implementação das estratégias. Nessa etapa, é importante que a empresa verifique se os objetivos foram alcançados e se as estratégias foram eficientes. Caso contrário, a empresa deve rever suas estratégias e ajustá-las, se necessário (MINTZBERG, 2006).

2.3 Gestão do serviço

Segundo Porter (1980), o bom desempenho de uma empresa vem por meio da atratividade do segmento, e isso vem da junção de suas forças competitivas e do posicionamento da organização no segmento que ela está inserida. As instituições apresentam diferentes performances quando analisadas pela ótica de potencial de lucro e para entender essas diferenças é necessário análise do ambiente externo na qual a estrutura da empresa é crucial na escolha estratégica (BINDER, 2003).

Segundo Porter (1986), a rentabilidade é determinada pela posição relativa da empresa no seu segmento de negócios. A avaliação se uma companhia está abaixo ou acima da média das outras empresas é determinada justamente pela rentabilidade potencial. E o posicionamento é determinado pela estratégia competitiva genérica. Há três estratégias competitivas genéricas: liderança em custo, diferenciação e foco, como se pode ver na matriz representada na figura 3.

Figura 3 - Estratégias competitivas de Porter



Fonte: Lacerda (2011)

- A liderança em custo é associada à uma produção padronizada que tem o menor custo de produção possível de cada unidade e esta modalidade é voltada para atender às

necessidades de um mercado que é sensível a preços (OLIVEIRA; SALAZAR; CRÊSPO; COSTA; KOVACS, 2015). Segundo Porter (1986), os principais fatores de custo para uma empresa são: economia de escala — atividades desempenhadas de forma mais eficiente e em grandes volumes; aprendizagem — custo diminui ao longo do tempo devido a aprendizagem; Padrão de utilização da capacidade — utilização máxima da capacidade instalada para redução de custos; Inter-relacionamentos — atividades da cadeia de valor de uma empresa que podem ser compartilhadas; *timing* — tempo até lançar no mercado, de lançamento de produto; localização — posicionamento geográfico.

- Já a liderança em diferenciação refere-se ao juízo de valor pelo cliente e, para aumentar o valor percebido pelo cliente a empresa adota diferentes ações, tais quais: características únicas do produto, inovação, disponibilidade e variedade dos produtos disponíveis, relacionamento com o consumidor e tempo de atendimento e de entrega (OLIVEIRA; SALAZAR; CRÊSPO; COSTA; KOVACS, 2015). Segundo Fitzsimmons, (2010), os fatores de diferenciação são: personalização de um serviço padrão, transparência com os clientes sobre os serviços a serem prestados para aumentar a satisfação, controle da qualidade, treinamento e qualificação dos funcionários. Além disso, os fatores de custo também podem ser usados para estabelecer a diferenciação, no entanto a abordagem muda e é sempre voltada a fazer o cliente perceber valor no produto ou serviço consumido (OLIVEIRA; SALAZAR; CRÊSPO; COSTA; KOVACS, 2015).
- Por fim, a liderança em foco é uma estratégia de nicho, na qual a empresa busca atender às necessidades de um mercado pequeno através da especialização. O produto ou serviço é desenvolvido e customizado para corresponder com as necessidades desse público de modo que ele se torne único para seus clientes e potenciais clientes (BINDER, 2003).

De acordo Bateson e Hoffman (2001), uma maneira de se atingir sucesso em relação a serviços da concorrência é por meio da qualidade de serviços, principalmente ao se ter diversas empresas que oferecem serviços muito parecidos e que concorrem na mesma área. De acordo com Parasuraman (1985), os fatores determinantes da qualidade são:

- Confiabilidade: empresa tem uma execução certa desde o primeiro serviço prestado e honra seus compromissos;

- Presteza: refere-se à rapidez nos serviços, tanto na execução quanto no atendimento;
- Competência: está relacionado a ter habilidade e conhecimento para realizar os serviços;
- Acessibilidade: diz respeito à proximidade e à facilidade de contato;
- Cortesia: trata do respeito e delicadeza no atendimento pessoal;
- Comunicação: manter os consumidores informados;
- Credibilidade: honestidade e comprometimento das necessidades dos consumidores;
- Segurança: ausência de riscos e perigos com relação aos aspectos físicos financeiros e confidenciais.

2.4 Gestão operacional

Segundo Slack (2017), a gestão operacional é responsável pela tomada de decisão relacionada à produção logística, qualidade, demanda, entre outras responsabilidades operacionais. Essa área visa maximizar a utilização dos recursos e estratégias disponíveis para reduzir custos, maximizar a produtividade e qualidade de um produto ou serviço. Para isso, é necessário que a gestão operacional esteja atenta e preparada para as demandas do mercado e às mudanças do ambiente interno e externo, conceitos apresentados na seção 2.2, procurando constantemente melhorar os processos operacionais.

2.4.1 Planejamento de demanda

De acordo com Christopher et al. (2016), o planejamento de demanda deve considerar tanto as demandas futuras dos clientes quanto a capacidade produtiva da empresa, de forma a garantir um equilíbrio entre a oferta e a demanda.

Segundo Slack et al. (2017), existem várias metodologias de previsão de demanda por análise, sendo a mais comum de tendências históricas, utilizadas na gestão operacional. Essa metodologia consiste em analisar o comportamento da demanda ao longo do tempo, identificando padrões e tendências que possam ser utilizados para prever a demanda futura. A decomposição de séries temporais, conforme mencionado por Gupta et al. (2018), é uma técnica comumente empregada para separar os componentes sazonais dos dados e identificar tendências subjacentes. A análise de sazonalidade é particularmente relevante em setores com demanda influenciada por fatores climáticos, sazonais ou eventos específicos, como destacado por Chopra e Meindl (2016).

Para metodologias de previsão baseadas em séries temporais, duas se destacam para uma possível aplicação no nosso estudo de caso. São elas:

- A metodologia de planejamento por média móvel: é uma abordagem estatística amplamente utilizada para prever a demanda futura de um produto ou serviço. Como citado por Mentzer et al. (2001), essa técnica baseia-se na média das observações passadas, permitindo uma visão geral das tendências e flutuações da demanda. Chopra e Meindl (2016) ressaltam que a média móvel é particularmente útil em situações onde há padrões sazonais ou regulares na demanda.
- A metodologia de sazonalidade: desempenha um papel crucial na análise e previsão de demanda ao identificar e modelar padrões sazonais presentes nos dados históricos. Como afirmado por Mentzer et al. (2001), essa abordagem é essencial para compreender as flutuações regulares e melhorar a precisão das previsões.

Contudo, para garantir a efetividade do planejamento de demanda, é importante que a gestão operacional esteja sempre monitorando os indicadores de desempenho da cadeia de suprimentos e realizando ajustes necessários no planejamento de demanda. Conforme apontado por Lapide (2016), a avaliação contínua dos indicadores de desempenho pode ajudar a identificar possíveis desvios na demanda e na capacidade produtiva, permitindo a tomada de decisões mais rápidas e eficientes para a correção desses desvios.

2.4.2 Compras e aquisições

De acordo com Slack et al. (2017), as compras e aquisições têm como objetivo adquirir produtos e serviços de fornecedores externos, de forma a garantir a disponibilidade dos recursos necessários para a produção e operação da empresa.

A gestão de compras e aquisições também é importante para a redução de custos e a maximização do valor agregado aos produtos e serviços da empresa. Segundo Bowersox et al. (2013), envolve a seleção de fornecedores, a negociação de contratos, a gestão de estoques e a monitoração da qualidade dos produtos e serviços adquiridos.

Além disso, a gestão de compras e aquisições também está diretamente relacionada com a gestão de riscos na cadeia de suprimentos. Conforme destacado por Monczka et al. (2015), os riscos associados à aquisição de produtos e serviços incluem atrasos na entrega, qualidade insatisfatória, preços elevados, entre outros. Nesse sentido, é importante que as empresas

adotem estratégias de gestão de riscos, tais como o estabelecimento de contratos bem definidos e a diversificação da base de fornecedores, para minimizar os impactos negativos desses riscos.

Para a gestão eficiente das compras e aquisições, é importante que as empresas adotem ferramentas e técnicas que permitam uma gestão mais estratégica dessas atividades. Entre as possíveis:

- Sistemas de informação para gestão de compras e aquisições: esses sistemas permitem o controle e a análise dos dados relacionados às atividades de aquisição de materiais e serviços, fornecendo informações relevantes para a tomada de decisão. Segundo Baily et al. (2018), "esses sistemas fornecem um meio de rastrear e monitorar os pedidos de compra, gerar relatórios de desempenho do fornecedor, gerenciar contratos e simplificar o processo de compras em geral".
- Análise do valor: essa técnica consiste em identificar e avaliar o valor de um produto ou serviço em relação aos seus custos. De acordo com Monczka et al. (2015), "a análise do valor pode ser usada para identificar oportunidades de redução de custos, bem como para melhorar a qualidade dos produtos e serviços adquiridos".
- Seleção de fornecedores: a seleção de fornecedores é uma etapa crítica na gestão de compras e aquisições. Segundo Bowersox et al. (2013), "o processo de seleção de fornecedores envolve avaliar critérios como qualidade, preço, prazo de entrega, flexibilidade, confiabilidade, capacidade de inovação e suporte técnico".

2.5 Gestão Financeira

De acordo com Silva e Ribeiro (2018), a gestão financeira envolve a gestão de recursos financeiros, incluindo o planejamento financeiro, a gestão de caixa, o controle de custos e despesas, a análise de investimentos, entre outras atividades.

No contexto das pequenas empresas, é comum que os gestores tenham limitações em termos de recursos financeiros e tempo disponível para se dedicar à gestão financeira (SEBRAE, 2014). Por isso, é importante adotar uma abordagem pragmática e objetiva na gestão financeira. Segundo Bardin et al. (2018), algumas das principais atividades de gestão financeira para pequenas empresas incluem:

- Gestão de caixa: refere-se à gestão do fluxo de caixa da empresa, incluindo a previsão de recebimentos e pagamentos, a gestão de contas a pagar e a receber, entre outras atividades.

- Controle de custos e despesas: envolve a análise e o controle dos gastos da empresa, buscando reduzir custos e aumentar a eficiência financeira.
- Análise de investimentos: refere-se à avaliação de oportunidades de investimento, incluindo a análise de retorno sobre o investimento (ROI), a análise de riscos e a seleção de investimentos mais adequados ao perfil da empresa.

Além dessas atividades, é importante que as pequenas empresas adotem boas práticas de gestão financeira, como a manutenção de registros contábeis precisos - como balanço patrimonial, demonstrativo de resultado do exercício e demonstrativo de fluxo de caixa -, a separação das finanças pessoais e empresariais, o controle de estoques, entre outros aspectos (SEBRAE, 2014).

2.5.1 Demonstração de Resultados do Exercício (DRE)

Segundo Brigham e Ehrhardt (2016), a Demonstração de Resultados do Exercício (DRE) é um documento contábil que apresenta o desempenho financeiro de uma empresa em um determinado período, sendo um dos principais relatórios financeiros utilizados pelas empresas para apresentar o desempenho operacional e financeiro em um período específico, geralmente anual, demonstrando as receitas, os custos, as despesas e os lucros ou prejuízos líquidos obtidos pela empresa no período em análise.

Conforme Almeida (2017) "A DRE é fundamental para que os gestores possam analisar o desempenho econômico e financeiro da empresa, entender a sua lucratividade e sustentabilidade e tomar decisões mais assertivas baseadas em informações confiáveis e atualizadas".

Segundo o SEBRAE (2017), a DRE é obtida, de forma geral, em formato tabelar como demonstrado na Tabela 3, onde:

- Na primeira linha é apresentada a Receita Bruta de Vendas e dela são deduzidas as devoluções de vendas, os abatimentos, os descontos comerciais cedidos e os impostos, a esse resultado dá-se o nome de Receita Líquida de Vendas.
- Em seguida, para obter o Lucro Bruto, deduz-se o custo das mercadorias e dos serviços vendidos.

- Então, do Lucro Bruto, subtraem-se todas as despesas operacionais, financeiras, operacionais, gerais e administrativas. Inversamente, acrescentam-se aí as receitas operacionais e, então, chega-se ao Lucro (ou Prejuízo) Operacional Líquido.
- Por fim, a partir desse resultado, serão acrescentados (ou dele deduzidos) os resultados não operacionais, tais como as participações de debenturistas, empregados, administradores, partes beneficiárias etc. Chega-se então ao Lucro/Resultado Líquido do Exercício (LLE), objetivo final de toda DRE.

Tabela 3: Estrutura do DRE

Receita Bruta de Vendas
(-) Deduções e abatimentos
= Receita Líquida de Vendas
(-) CMV (Custos de mercadorias vendidas)
= Lucro Bruto
(-) Despesas Operacionais
(-) Despesas Administrativas
(-) Depreciação e Amortização
(-) Despesas Financeiras
= Resultado Antes IRPJ CSLL (EBITDA - <i>earnings before interest, taxes, depreciation and amortization</i>)
(-) Provisões IRPJ E CSLL
= Lucro Líquido

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2017)

2.5.2 Balanço Patrimonial (BP)

Segundo Padoveze (2014), "O Balanço Patrimonial é um dos principais instrumentos de controle e gestão das empresas, permitindo o acompanhamento das variações patrimoniais ao longo do tempo, a avaliação da situação financeira e a tomada de decisões baseadas em informações confiáveis".

Segundo SEBRAE (2013), O balanço patrimonial é dividido em três principais seções: ativo, passivo e patrimônio líquido, como mostra a Figura 4.

- Ativo: Nessa seção, são listados os bens e direitos da empresa. Isso inclui recursos tangíveis, como dinheiro em caixa, estoques, propriedades e equipamentos, bem como recursos intangíveis, como marcas registradas e patentes. O ativo representa os recursos

controlados pela empresa, dos quais se espera que gerem benefícios econômicos futuros.

- **Passivo:** São registradas as obrigações da empresa, ou seja, as dívidas e responsabilidades a serem cumpridas. Isso pode incluir empréstimos bancários, contas a pagar a fornecedores, salários e impostos a serem pagos. O passivo representa as fontes de financiamento e as obrigações da empresa para com terceiros.
- **Patrimônio líquido:** Essa seção representa a diferença entre os ativos e os passivos da empresa. É o valor residual que pertence aos proprietários ou acionistas após o pagamento de todas as obrigações. Inclui o capital social investido pelos proprietários, lucros retidos e quaisquer ajustes decorrentes de variações no valor dos ativos.

Figura 4 - Estrutura do Balanço Patrimonial

Estrutura do Balanço Patrimonial	
ATIVOS	PASSIVOS
Circulante	Circulante
Estoque	Salários
Contas a receber	Fornecedores
Caixa	Impostos
Aplicações	Impréstimos
Não Circulante	Não Circulante
Realizável a longo prazo	Realizável a longo prazo
Imobilizado	Patrimônio Líquido
Investimentos	Capital Próprio
	Resultado Acumulado
Ativo Total	Passivo Total

Fonte: SECCHES (2019)

2.5.3 Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC)

Segundo Assaf Neto e Silva (2017), "o Demonstrativo de Fluxo de Caixa apresenta os recursos obtidos e as aplicações efetuadas pela empresa, permitindo a avaliação da capacidade de geração de caixa e a identificação de riscos e oportunidades".

O Fluxo de Caixa é uma ferramenta financeira básica de planejamento e controle (GITMAN, 2019). Ele engloba todas as movimentações financeiras em certo período e deve ser acompanhada diariamente. A partir desse demonstrativo, é possível identificar o saldo disponível em caixa e a liquidez da empresa. Tornando-se, assim, mais simples planejar ações e acompanhar o desempenho da empresa (ASSAF NETO, 2016). São registrados nele todos os recebimentos, pagamentos e previstos.

2.6 Gestão de estoque

Segundo Slack (2017), “estoque é definido como acumulação de recursos materiais em um sistema de transformação”. Ele também diz que geralmente o estoque é definido como qualquer recurso armazenado ou que precisa ser estocado em algum lugar da empresa, uma vez que torna a rotatividade da organização rápida e eficaz.

Segundo Massey e Eardem (1992), os produtos devem ser estocados em razão das margens de contribuição.

De acordo Garcia et al (2006), há várias razões para se manter estoques e que elas estão reunidas em cinco funções principais: estoque de ciclo, estoque de segurança, estoque de coordenação, estoque especulativo e estoque de segurança.

- A existência dos estoques de ciclo é justificada por causa da possibilidade de economia de escala no ressuprimento — é vantajoso ordenar estoques com mais de uma unidade;
- Estoques de segurança existem visando proteger uma empresa dos riscos relacionados às incertezas e falta de precisão — demandas dos clientes, lead time e quantidades recebidas —, além disso, eles são os responsáveis por evitar que problemas inesperados interrompam as atividades subsequentes de atendimento da demanda;
- Já os estoques de coordenação são usados quando não se consegue, de nenhuma forma, coordenar suprimento e demanda (em alguns casos, é também chamado de estoque pulmão ou de antecipação);
- Estoque especulativo é em razão das variações de preço no mercado. É um tipo mais comum em economias inflacionárias.
- Estoques em trânsito são aqueles presentes ao longo dos canais de distribuição.

Ainda de acordo com Garcia et al (2006), os principais custos associados à gestão de estoques são: custo de pedido, que podem ser fixos (custos de fretes, envio da ordem, recebimento e inspeção) quanto variáveis (preço unitário do pedido); custos de manutenção de estoques, relativos às quantidades estocadas e ao tempo que permanecem em estoque (custo de oportunidade do capital); e custo de falta, quando há uma despesa proveniente da falta de itens (perda de vendas, perda de market share pagamento de multas, uso de planos de contingência como utilização de transporte premium).

Segundo Tontini (2016), o gerenciamento de estoque em pequenas e médias empresas ainda é um grande desafio. A integração da cadeia de suprimentos para pequenas organizações

é baixa e difícil. É necessário primeiro garantir o nível de maturidade maior da companhia como um todo. De acordo com Schiele (2007), há uma alta correlação entre maturidade relacionada a compras e estoque e redução de custos.

Os controles devem oferecer informações quantitativas em tempo real sobre os materiais disponíveis para uso, os que estão em processo de recebimento e as devoluções ao fornecedor (RUSSO, 2013). Para este controle, há o WMS (*warehouse management system*), que é um sistema de gerenciamento de armazéns e que tem por objetivo garantir a acuracidade dos estoques, aumentar a velocidade da operação assim como a qualidade e aumentar a produtividade da equipe e dos equipamentos em um armazém (RUSSO, 2013).

De acordo com Sebrae (2022), uma técnica utilizada para classificar produtos de forma a reduzir perdas e maximizando ganhos é a curva ABC. Essa técnica serve tanto para insumos, produtos intermediários e produtos acabados. Nessa técnica, a classificação dos itens em A, B ou C pode ser feita, por exemplo, de duas formas: pelo valor do faturamento ou pelo valor do lucro bruto. Na categoria A, estão os produtos que correspondem a 75% valor do critério utilizado. Na B, os produtos que representam a 15%. Por fim, na C, os itens que correspondem a 5% do critério.

Uma metodologia utilizada para gerir estoques é a de estoque de segurança ou estoque mínimo, adotada no gerenciamento de estoques para enfrentar a incerteza e as variações na demanda e no tempo de ressuprimento. Segundo Mentzer, Moon e Mentzer (2001), o estoque de segurança é uma reserva adicional de estoque mantida para mitigar riscos de interrupção na produção e garantir a disponibilidade de produtos.

Peinado e Graeml (2007) enfatizam que o estoque de segurança, embora represente um custo, é necessário para garantir o cumprimento do nível de atendimento estabelecido. Os autores sugerem que o nível de atendimento ou nível de serviço seja calculado com base na probabilidade de não ocorrer falta de produtos. Por exemplo, se um nível de serviço de 98% for estabelecido, significa que existe uma probabilidade de 98% de que não ocorram faltas de material. Para determinar o estoque de segurança, Peinado e Graeml (2007) propõem a seguinte fórmula (1):

$$ES = Z \times \sqrt{TR} \times \sigma D \quad (1)$$

Onde:

- ES = Estoque de Segurança.
- Z = Valor da distribuição normal, que varia de acordo com o nível de serviço.

- TR = Tempo de Ressuprimento.
- σD = Desvio padrão da demanda

3. MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta o método de pesquisa utilizada no presente trabalho.

3.1 Estudo de caso

Gil (2002) define estudo de caso como sendo um “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Yin (2005), diz que um estudo de caso é adequado para investigar fenômenos contemporâneos dentro do contexto da vida real no qual estão inseridos. Yin (2005) e Stake (1999) dizem que é necessário ter planos de estudo que tenham proposições teóricas já discutidas e tratadas nas bibliografias existentes para que estas forneçam direção ao estudo e que orientem a coleta de dados.

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso pode ser classificado por seu propósito, possuindo então três classificações: exploratórios, descritivos ou explanatórios (ou causais). No estudo exploratório, não há apenas um único e claro conjunto de resultados do fenômeno a ser estudado — geralmente são pesquisas que tratam de assuntos com pouca bibliografia existente e por esse motivo a exploração (com produção de novas ideias e perguntas) é o mais recomendado. No estudo descritivo, há intenção de entender eventos com o intuito de explicá-los, por meio da coleta de dados e observação de fatos e contextos reais de um acontecimento. Nos casos explanatórios, o objetivo é identificar uma relação de causalidade entre as variáveis presentes no estudo que justifiquem o acontecimento estudado.

Ainda segundo Yin (2005), há outra classificação que diz respeito à quantidade de casos analisados. Há quatro possibilidades, obtidas por meio de uma matriz 2x2. Yin diz que “A matriz presume que estudos de caso único e de casos múltiplos refletem situações de projeto diferentes e que, dentro desses dois tipos, também pode haver unidades unitárias ou múltiplas de análise”. A matriz presente na figura 5 explicita o pensamento de Yin.

Figura 5 - Matriz de tipos básicos de projetos para estudo de caso

	projetos de caso único	projetos de casos múltiplos
holísticos (unidade única de análise)	TIPO 1	TIPO 3
incorporados (unidades múltiplas de análise)	TIPO 2	TIPO 4

Fonte: Yin (2005)

Além disso Yin (2005) e Stake (1999), apresentam um conjunto de etapas para realizar um estudo de caso: formulação do problema; definição da unidade-caso; determinação do número de casos; elaboração do protocolo; coleta de dados; avaliação e análise dos dados; e preparação do relatório. Gil (2002), explica cada uma dessas etapas:

- Formulação do problema: refere-se à etapa inicial da pesquisa. A elaboração do problema decorre muitas vezes de um longo processo de reflexão e de imersão em fontes bibliográficas adequadas.
- Definição da unidade-caso:
“...refere-se a um indivíduo num contexto definido, família ou qualquer outro grupo social um pequeno grupo, uma organização, um conjunto de relações, um papel social, um processo social, uma comunidade, uma nação ou mesmo toda uma cultura”.

Além disso, Stake (1999) identifica três modalidades intrínseco, instrumental e coletivo. No intrínseco, o caso é o objeto de pesquisa e o pesquisador visa conhecer mais profundamente o objeto da pesquisa. O instrumental visa auxiliar no conhecimento ou redefinição de um problema. Já o coletivo busca estudar características de uma determinada população.

- Determinação do número de casos: os estudos de caso podem ser formados por apenas um ou vários casos. No caso intrínseco, o caso é único. Nos demais, a quantidade não se limita a apenas um. A quantidade precisa ser determinada antes da coleta, no momento da formulação das perguntas de pesquisa.
- Elaboração do protocolo: é por meio dessa etapa que se aumenta a confiabilidade do trabalho. Esse protocolo é um documento que define a conduta a ser adotada e também o instrumento para a coleta de dados. Além disso, de acordo com Yin (2005), esse documento inclui a visão global do projeto, procedimentos de campo, determinação das questões e guia para elaboração do relatório.

- Coleta de dados: nessa etapa, obtém-se os dados para a pesquisa que podem ser obtidos por meio de análise de documentos, observação espontânea, observação participante e entrevistas. Quanto mais formas de obtenção de dados, há maior chances de se ter maior qualidade dos resultados.
- Avaliação e análise dos dados: etapa na qual é necessária mecanismos e modelos de análise, sempre garantindo a “preservação da totalidade da unidade social” (GIL, 2002).
- Preparação do relatório: nessa etapa, a atenção é voltada para a forma como os dados, informações e resultados serão apresentados. A estrutura de construção dos relatórios varia, podendo apresentar uma configuração mais formal ou informal. Em estudos de casos, o formato narrativo é a mais utilizada.

Como esta monografia tem como inspiração o projeto GeneSys, desenvolvido pelo MIT, o método utilizado para a elaboração foi baseado no modelo estabelecido pelo projeto, sendo então um trabalho com o método de estudo de caso descritivo, intrínseco, único e incorporado.

3.2 Aplicação do método de pesquisa

O projeto no qual esta monografia se inspira, projeto GeneSys, tem por objetivo estudar o desempenho das micro e pequenas empresas de países em desenvolvimento da América Latina. Ele tem o objetivo de criar práticas com baixo grau de mudanças nos negócios, mas que gerem altos impactos nos negócios. Para isso, foi desenvolvida uma metodologia para o Projeto GeneSys que foi utilizada com algumas adaptações nesta monografia e que tem as seguintes dimensões:

- Perfil Geral: dados gerais sobre o perfil da empresa e sobre o tomador de decisão;
- Práticas de Negócio: refere-se ao nível adoção de práticas gerais de negócios. Aqui encontram-se os temas de Marketing & Vendas, Compras e Controle de Estoque, Controle de Custos e Manutenção de Registros e Gerenciamento de Recursos Financeiros;
- Práticas de Gestão da Cadeia de Suprimentos: etapa sobre o nível de adoção de práticas da cadeia de suprimento em pequenas empresas. Aqui, entram questões a respeito da Gestão de Relacionamento com Clientes, Gestão de Operações, Planejamento de Processos, Gestão de Relacionamento com Fornecedores;

- Comportamento Operacional: o objetivo aqui é mensurar a qualidade gerencial dos tomadores de decisão e em como é a execução de diversas atividades em diferentes áreas funcionais realizadas por esses tomadores de decisão.

No presente trabalho, foi utilizado o questionário disponibilizado pelo projeto do MIT que tinha parceria com a PUC-Rio disponível no apêndice 1, fazendo algumas alterações nas perguntas (como a empresa aluga seus produtos, as questões voltadas à vendas foram adaptadas à realidade, entre outras).

Diante disso, foi utilizada a metodologia definida por Gil (2002) para guiar estudos de caso. O estudo ficou estruturado da seguinte forma:

- Formulação do problema: as perguntas que norteiam esse trabalho: “Quais práticas de gestão de negócio são adotadas por micro e pequenas empresas (MPEs) e qual é o nível de adoção dessas práticas?” e “Quais são os maiores desafios enfrentados por uma pequena empresa para o seu crescimento?” surgiram inspiradas nos objetivos do projeto: “analisar os processos gerenciais e operacionais da empresa” e “identificar e propor melhorias para processos dentro da empresa estudada com base na literatura”.
- Definição da unidade caso: com relação à unidade caso, tem-se que é intrínseca, uma vez que o caso é o próprio objeto de estudo. Dessa forma, o objeto de estudo é a Top Líder, uma pequena empresa que faz locação de equipamentos voltados à construção civil;
- Determinação do número de casos: neste trabalho, a análise feita é de apenas uma única empresa.
- Elaboração do protocolo: foi seguido o protocolo da metodologia do projeto GeneSys. Foram feitas entrevistas, seguindo um protocolo específico e aplicado um questionário a diferentes setores da empresa. Foram entrevistadas seis pessoas — gerente júnior, duas auxiliares de vendas, engenheiro, um dos sócios, auxiliar administrativo-financeiro — e cada entrevista durou cerca de uma hora. O protocolo de entrevista e o questionário estão disponíveis no apêndice 1.
- Coleta de dados: os dados foram coletados por meio de visitas presenciais à empresa, por meio de entrevistas feitas a diferentes áreas da empresa. Além disso, o gerente júnior da empresa forneceu documentos e informações sobre a empresa, quando eram

solicitados dados que não estavam presentes no questionário, mas que eram importantes constar no trabalho de pesquisa.

- Avaliação e análise de dados: as análises realizadas foram feitas por meio das referências às teorias e conceitos estudados. Comparou-se a situação atual dos processos da empresa com o a orientação do que se encontra na teoria e também observações de campo.
- Preparação do relatório: esta monografia é o próprio relatório feita sob ótica da metodologia do projeto do MIT e seguindo as etapas definidas por Gil (2002).

4. ESTUDO DE CASO

Este tópico trata do estudo de caso aplicado a empresa Top Líder.

4.1 Descrição da empresa

A Top Líder foi fundada em 2013, atua na indústria de construção civil e é um negócio familiar. Na figura 6, pode-se ver o armazém da empresa. A organização é considerada uma MPE, já que se caracteriza como uma pequena empresa: possui 20 funcionários próprios e 1 terceirizado, sendo 3 da área de vendas, um engenheiro, dois sócios, sendo um o fundador, 3 da área de finanças e contabilidade, 2 colaboradores do setor de operações, 10 trabalhadores voltados à fabricação, um engenheiro e um gerente júnior. No início de sua operação, a companhia contava com dois funcionários próprios (contando com um dos sócios) e um terceiro. Além disso, a organização possui uma receita bruta anual confidencial, mas que se situa no intervalo de MPEs que vai de R\$ 360 mil a R\$ 4,8 milhões de faturamento bruto anual. A empresa localiza-se na zona oeste do estado do Rio de Janeiro, no bairro da Taquara. A Top Líder atende clientes localizados na cidade do Rio de Janeiro e localidades ao redor. O funcionamento é de segunda a domingo das 7h às 17h.

Figura 6 - Top Líder



4.2 Modelo de Negócio

O modelo de negócio da empresa é baseado, principalmente, no *Business To Business* (B2B), isto é, a interação acontece com outras empresas. A companhia busca oferecer aos clientes a possibilidade de alugar equipamentos para uso em projetos de forma que esses clientes possam usar os equipamentos que são necessários em cada etapa, mas sem terem de investir na compra de ativos que ficarão ociosos e que vão tornar-se obsoletos no futuro. Ademais, visando diferenciação com relação a seus concorrentes, a Top Líder busca fabricar peças e itens com especificações maiores do que o mínimo exigido pela norma reguladora.

A empresa, até julho de 2022, trabalhava unicamente com a locação de equipamentos destinados à construção civil, tendo como seus principais itens: andaimes (de escoramento, fachadeiros, suspensos e tubular), tubos, vigas metálicas e caçambas. A firma também disponibiliza para aluguel equipamentos de proteção individual (EPIs), tais como talabarte duplo e cinto de segurança. Ao todo, há disponível para locação 46 tipos de peças e equipamentos, construídos conforme especificações que excedem às exigências da Norma Brasileira 18 (NBR 18) da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). No entanto, a partir do segundo semestre de 2022, a organização começou também a trabalhar com a montagem e desmontagem das estruturas que antes só disponibilizavam para aluguel. Começou-se a desempenhar essa atividade como forma de ampliar a atuação e obter maiores ganhos.

A empresa Top Líder trabalha com dois modelos de contratação: contratos por tempo e contratos por medição. No caso dos contratos por tempo, a quantidade e o tempo de locação de materiais são especificados no contrato e os materiais recolhidos ao término do contrato, caso não haja renovação. Nesse caso são oferecidas as opções de contratos de 7, 15 e 30 dias, permitindo uma gestão precisa do tempo de locação e evitando cobranças adicionais.

Por outro lado, nos contratos por medição, a cobrança é baseada na diária de cada material que fica com o cliente durante um determinado período, até que seja solicitada a sua devolução e que seja recolhido, e por consequência, o encerramento do contrato. Essas diárias acumulam-se e são faturadas no dia 30 de cada mês. Essa modalidade proporciona flexibilidade e adaptabilidade aos clientes, que pagam apenas pelo período efetivamente utilizado, podendo aumentar ou reduzir os tipos e quantidade de material utilizado.

Após a definição do tipo de contrato desejado pelo cliente, a empresa separa o material solicitado e agenda a data de entrega. No caso dos contratos por tempo, o pagamento é realizado no momento da entrega dos materiais. A empresa se responsabiliza pela entrega e recolhimento dos materiais locados, garantindo um processo seguro e conveniente para o cliente. Durante a entrega e o recolhimento, o material locado é contado e conferido para garantir a preservação dos bens e controle.

4.3 Gestão organizacional e estratégica

Na Top Lider, as áreas de Vendas & Marketing, Compras, Gestão & Finanças, Operações, Recursos Humanos e Suporte não são muito bem delimitadas: um mesmo

funcionário acaba atuando em mais de um setor, como, por exemplo, vendas e operações. O engenheiro é o responsável pelos contratos de montagem e por toda a parte de suporte técnico aos clientes. O gerente júnior é o colaborador que mais está envolvido nos processos do dia a dia e dedica seu tempo principalmente para os setores de Compras, Vendas & Marketing e Gestão & Finanças.

O segmento de vendas não atua de forma ativa, apenas recebendo os contatos dos clientes via WhatsApp. A empresa utiliza a ferramenta e plataforma de anúncios do Google, o Google Ads. A modalidade de contratação no google Ads utilizada, dentre as 7 disponíveis, é a de Campanha de Pesquisa, no qual anúncios de texto são oferecidos como resultado da pesquisa realizada por um usuário no buscador do Google. A forma escolhida para publicidade não surgiu de uma análise elaborada, foi escolhida apenas por ser a categoria conhecida no momento da contratação, na época, pelos tomadores de decisão (sócios). Há também duas redes sociais utilizadas, o Facebook e o Instagram, mas são poucos os clientes que chegam via esses canais.

A Top Líder busca fazer acompanhamentos dos preços, serviços e itens oferecidos pelos seus concorrentes. Esse acompanhamento é feito de maneira informal, sem haver uma periodicidade definida, apenas quando notam algum aumento de custo de fabricação devido a itens de fornecedores ou de maneira subjetiva. De acordo com o gerente júnior, ele é o responsável por essa atividade e não é todo mês que a realiza.

Visando garantir a sustentabilidade do negócio, a organização trabalha com uma estratégia de preços conhecida por preços de custo acrescido — a qual leva em consideração custos de produção e acrescenta o lucro desejado.

Com relação à área de compras da Top Líder, os suprimentos necessários são obtidos através de fornecedores, cujo critério de seleção principal é o preço. Após as primeiras compras, é avaliado o desempenho da empresa fornecedora em relação ao atendimento e à qualidade, no entanto essa avaliação não é representada por um indicador formal, está mais ligada à lembrança do time responsável pela contratação e utilização do serviço. Não há contratos e todos os negócios e compras fechados são realizados de maneira informal por WhatsApp. Não se mantém registros formais e documentados das compras que são feitas. Para haver uma ordem de compra, é necessário que algum colaborador do setor de fabricação indique que o estoque é insuficiente para cumprir a demanda que foi passada, pois não há um acompanhamento tão rígido do estoque de suprimentos. Para alguns itens, no entanto, os mais solicitados, é sabido

com maior controle os níveis dos suprimentos, mas justamente por questão de estarem sob maior foco.

A estratégia gerencial da Top Líder está focada no aperfeiçoamento contínuo do *knowhow* na área da fabricação, visando oferecer produtos de alta qualidade e desempenho. Além disso, a empresa busca integrar ainda mais seus produtos, incluindo tanto a fabricação quanto a locação e montagem. Essa integração permite uma abordagem abrangente, onde a Top Líder pode fornecer soluções completas.

Uma das estratégias-chave adotadas pela Top Líder na fabricação é o sistema *just-in-time*, como apresentado no Apêndice 2. Essa abordagem busca otimizar a produção, eliminando desperdícios e garantindo que os materiais sejam fornecidos no momento exato em que são necessários. Com o *just-in-time*, a empresa é capaz de reduzir estoques desnecessários e aumentar a eficiência na produção, garantindo uma resposta ágil às demandas dos clientes.

A integração dos produtos e a estratégia de fabricação *just-in-time* têm como objetivo principal elevar o *ticket* médio dos clientes, proporcionando uma solução completa e eficiente para seus projetos. Ao trabalhar com a Top Líder, os clientes podem resolver todas as suas necessidades, desde a fabricação até a locação de materiais, contando com a *expertise* de uma única empresa. Isso resulta em uma maior conveniência, eficiência e qualidade em todas as etapas do processo, contribuindo para o sucesso e a satisfação dos clientes.

A companhia não estabelece um controle preciso dos itens presentes ou distribuição logística dos itens em estoque, e quando um potencial cliente pede um orçamento do serviço e dos materiais a serem locados, é necessário pedir que um funcionário da fabricação conte as unidades. De acordo com o sócio e com o gerente júnior, esses é o problema que mais sentem impactar negativamente a rotina, impedindo que haja um fluxo coeso dos processos.

Além disso, na hora de os clientes devolverem os produtos alugados, nem sempre é feita uma contagem, conforme apêndice 3, mais uma vez contribuindo para que as diferenças de inventários tenham um impacto negativo nas operações da empresa. Os registros das vendas não são utilizados para entender o comportamento delas e para se ter uma previsibilidade.

A respeito das questões financeiras, o negócio familiar conta apenas com uma dívida formal adquirida em meados de 2020, época da pandemia do covid-19, a qual ainda está sendo paga a uma taxa mensal de aproximadamente 4% ao mês. Com relação às locações dos equipamentos, a empresa recebe assim que os clientes vão retirar os itens. De acordo com o gerente júnior, a Top Líder leva geralmente 12 meses para pagar seus principais fornecedores.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo contém as análises e discussões dos resultados do estudo de caso e recomendações de melhorias, com base no referencial teórico estudado e apresentado no capítulo 2 e nas observações de campo.

5.1 Planejamento da Top Líder

No contexto do planejamento estratégico a médio e longo prazo, como mencionado no capítulo 4, a estratégia central da empresa Top Líder consiste em integrar suas soluções de forma a atender o cliente de ponta a ponta, buscando oferecer uma experiência completa e personalizada. Esta intenção da empresa, permite classificar sua estratégia como de diferenciação, segundo o modelo de Porter (2008).

Com o intuito de expandir seu leque de serviços e fortalecer sua presença no mercado, a Top Líder planeja desenvolver uma abordagem holística, na qual cada etapa do processo de atendimento ao cliente seja cuidadosamente considerada e aprimorada. Desde a identificação das necessidades do cliente até a entrega final dos produtos e serviços contratados, a empresa compromete-se em oferecer soluções eficientes e eficazes.

Além disso, a empresa está empenhada em simplificar a vida de seus clientes, tornando a experiência de compra e utilização de seus produtos e serviços o mais conveniente e livre de obstáculos possível, sendo então responsável pelo aluguel, entrega, montagem e recolhimento dos produtos.

Com base nos objetivos de atender às necessidades do cliente de forma abrangente, do início ao fim, e nas problemáticas identificadas durante a entrevista, o nível gerencial da Top Líder levantou como principal desafio o recolhimento de material no cliente. Para a diretoria essa parte é vista como um dos principais gargalos operacionais, que ainda é agravada pela ausência de previsibilidade tanto do estoque quanto da demanda.

Conforme observado por Porter (2008), a falta de previsibilidade tem o potencial de comprometer a posição competitiva de uma empresa, afetando não apenas as áreas operacionais e financeiras, mas também a credibilidade do negócio como um todo. Essas complicações impactam diretamente a capacidade da empresa proporcionar um atendimento completo ao cliente, bem como impactam também o objetivo de expansão da Top Líder. Diante desse contexto desafiador, é essencial que a Top Líder adote medidas estratégicas e também melhore seus procedimentos operacionais para superar esses obstáculos.

De forma adicional, pensando na expansão da empresa e no recente início da fabricação de novos tipos de peças, uma gestão planejada e eficiente de fornecedores é necessária para que no futuro não haja falta de recursos para fabricação devido ao crescimento da demanda. Também é recomendável criar-se uma equipe de vendas mais ativa para atingir mais clientes, que não trabalhe apenas recebendo pedidos.

Como mencionado anteriormente, segundo Mintzerg (2006), o planejamento consiste em um processo contínuo, que envolve análise da situação atual, definição de objetivos, formulação de estratégias, implementação das estratégias e avaliação dos resultados.

A primeira etapa é realizar a análise da situação atual, reconhecendo pontos fortes e fracos, que é abordada no capítulo 4 e ao longo deste capítulo. Na etapa seguinte, definição de objetivos, a empresa não possui metas claras a serem atingidas, nem de forma macro, ligadas ao faturamento geral e percentual de crescimento, para citar duas que são básicas na gestão empresarial. Embora a empresa tenha uma ideia geral de onde gostaria de chegar, as seguintes etapas de um planejamento estratégico não poderiam ser realizadas, enquanto objetivos claros não sejam definidos pela empresa: etapa de formulação de estratégias, etapa de implementação das estratégias e etapa de avaliação dos resultados. Desta forma, seria interessante para a empresa, diante dos planos de expansão e crescimento, definir objetivos específicos ligados à cada setor com planos de ação, fazendo-se necessária uma metodologia mais estruturada como, por exemplo, o uso das ferramentas OKR e 5W2H combinadas. Na seção 5.4.1, a seguir, há a aplicação de ferramentas de planejamento, um exemplo de um objetivo para a Top líder, com sugestão de resultados chave e de um plano de ação é oferecido neste capítulo para demonstrar a aplicação das ferramentas juntas de forma útil para a empresa.

Além disso, a Top Líder não prepara um orçamento adequado para o ano seguinte. Assim, não possui base para seguir e comparar seus resultados e avaliar se estão caminhando na direção certa desejada. Embora tenha uma contabilidade organizada por uma empresa terceirizada, os documentos contábeis não são explorados para fins de gestão e análise de desempenho. Não há, por fim, uma contabilidade gerencial. É realizada apenas uma contabilidade fiscal tributária, deixando de aproveitar todas as informações disponíveis.

A seguir, na seção 5.4.4, sobre gestão financeira, são sugeridos alguns modelos de análises apresentados no referencial teórico junto com a discussão do seu uso.

5.2 Análise SWOT da Top Líder

A análise da situação atual envolve a avaliação das forças e fraquezas internas da empresa, juntamente com a identificação das oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo (MINTZBERG, 2006). Através da análise SWOT, é possível examinar os aspectos positivos e negativos internos da empresa, bem como as condições favoráveis e desfavoráveis do mercado. Essa análise abrangente proporciona uma compreensão mais clara da posição da empresa, permitindo que sejam tomadas decisões estratégicas com base nessas informações.

Considerando o atual objetivo da empresa, é crucial compreender suas fraquezas, oportunidades, pontos fortes e ameaças. Na Top Líder, a recente implementação do processo de atendimento de ponta a ponta, que integra fabricação, aluguel, entrega, montagem e retirada de equipamentos, revelou alguns desafios organizacionais. Por exemplo, a retirada em atraso se tornou um gargalo, resultando na insatisfação dos clientes. Além disso, em alguns casos, houve a fabricação desnecessária de equipamentos devido a um processo desorganizado, mesmo quando o produto já estava disponível no estoque.

Durante as entrevistas tivemos os seguintes relatos:

Funcionário A - “A maior reclamação que recebemos dos clientes é a retirada dos materiais em atraso. Isso é ruim porque além de ocupar espaço no cliente, eles ainda podem continuar o material, em alguns casos, e não cobramos por isso.”

Funcionário B - “Não temos um controle preciso dos estoques. O que acontece é que de tempos em tempos recontamos. Quando um cliente solicita material vamos no estoque ver se ainda tem de forma visual ou contado novamente. Se não tiver, mandamos fabricar.”

A internalização da fabricação dos próprios equipamentos conferiu à empresa autonomia e capacidade de expansão significativas. Essa abordagem reduziu a dependência de um único fornecedor, já que existem diversos parceiros para a fabricação. Essa mudança permitiu à Top Líder explorar novas oportunidades de mercado, uma vez que os clientes buscavam soluções abrangentes e integradas. A oferta do serviço de montagem de equipamentos contribuiu para um aumento no nicho de mercado, fortalecendo ainda mais a posição da empresa.

A partir disso, segue a análise SWOT da Top Líder, resumida na figura 7, realizada com base no diagnóstico realizado a partir da análise das informações coletadas e observações:

Figura 7 - Matriz Swot da Top Líder



Forças: (i) Autonomia e poder de expansão resultantes da internalização da fabricação dos equipamentos; e (ii) Oferta de um serviço integrado de ponta a ponta, atendendo às necessidades dos clientes que buscam conveniência e soluções abrangentes.

Fraquezas: (i) Processos organizacionais ineficientes, como a retirada em atraso, que geram insatisfação dos clientes; e (ii) Problemas na gestão de estoque, levando à fabricação desnecessária de equipamentos quando os produtos já estão disponíveis no estoque.

Oportunidades: (i) Expansão do nicho de mercado devido à oferta de um serviço completo e integrado; e (ii) Autonomia e diversificação de fornecedores, reduzindo a dependência de um único parceiro e proporcionando flexibilidade para lidar com mudanças no mercado.

Ameaças: (i) Concorrência de outras empresas do setor que podem implementar estratégias semelhantes; (ii) Exigências de alta qualidade e cumprimento de prazos no atendimento, representando desafios em termos de eficiência operacional e satisfação do cliente; e (iii) Contexto político e econômico do país, já que o setor de construção civil é muito impactado.

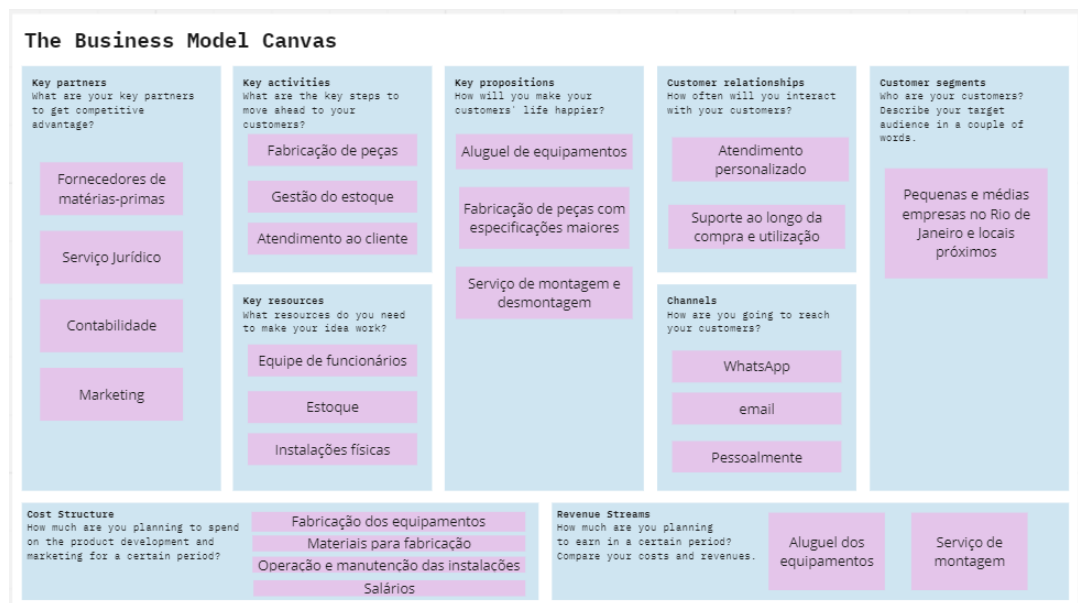
5.3 Análise da empresa pelo Modelo Canvas

A construção de um modelo Canvas permite uma visão abrangente e estruturada de seu modelo de um negócio. O Canvas é uma ferramenta que auxilia na análise e no planejamento estratégico, identificando os principais elementos que compõem a empresa, desde os segmentos de clientes e proposta de valor até as fontes de receita e recursos principais. Ao elaborar o Canvas, a Top Líder compreende melhor o seu mercado-alvo, assim como as necessidades dos

clientes, as formas de diferenciação dos concorrentes e as áreas-chave que precisam ser aprimoradas. Essa análise sistemática proporciona uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas e o desenvolvimento de planos de ação eficazes, permitindo que a empresa alcance seus objetivos e se destaque em um setor altamente competitivo e ligado ao contexto político e social do país.

Assim, segue abaixo o Canvas, presente na figura 8, assim como a construção do modelo Canvas da Top Líder em seguida:

Figura 8 - Canvas da Top Líder



Segmentos de Clientes:

- Empresas pequenas e médias do setor da construção civil na cidade do Rio de Janeiro e regiões próximas.

Proposta de Valor:

- Aluguel de equipamentos para projetos de construção civil.
- Fabricação de peças e itens com especificações que excedem as normas reguladoras.
- Serviço de montagem e desmontagem das estruturas alugadas.

Canais:

- Vendas diretas e atendimento ao cliente por telefone, e-mail e pessoalmente.
- Website para informações sobre produtos, serviços e contato.

Relacionamento com Clientes:

- Atendimento personalizado e consultivo para ajudar os clientes a escolher os equipamentos adequados.
- Suporte durante todo o processo de locação, incluindo entrega, recolhimento e manutenção dos equipamentos.

Fontes de Receita:

- Pagamentos realizados no momento da entrega dos materiais (contratos por tempo) ou faturados mensalmente (contratos por medição).
- Pagamentos realizados a partir do serviço de montagem de equipamentos, ex: andaimes

Recursos Principais:

- Equipe de funcionários, incluindo vendas, engenharia, finanças, operações, fabricação e gerenciamento.
- Estoque de equipamentos para aluguel.
- Instalações físicas para armazenamento e manutenção dos equipamentos.

Atividades-Chave:

- Fabricação de peças e itens com especificações de alta qualidade.
- Gestão do estoque de equipamentos para aluguel.
- Atendimento ao cliente, incluindo consultoria na escolha dos equipamentos e organização da entrega e recolhimento.

Parcerias Principais:

- Fornecedores de materiais para a fabricação de equipamentos.
- Contabilidade
- Serviço jurídico
- Marketing

Estrutura de Custos:

- Custo de fabricação dos equipamentos.
- Custo de aquisição de materiais para a fabricação.
- Custos de operação e manutenção das instalações.
- Despesas com pessoal e salários dos funcionários.

5.4 Sugestão de melhorias

Esta seção apresenta as sugestões e recomendações para algumas das principais oportunidades de melhoria identificadas na Top Líder, conforme as análises apresentadas.

5.4.1 Metodologia de planejamento

Atualmente, a Top Líder enfrenta uma lacuna em termos de metodologia para a implementação de seu plano estratégico e para o seu acompanhamento. A empresa não possui uma estrutura formalizada para monitorar seu desempenho, limitando-se a acompanhar apenas os valores de faturamento anuais, sem estabelecer metas específicas. A exceção à essa falta de direcionamento são as empresas terceiras responsáveis pela aquisição de clientes por meio de tráfego pago. No entanto, é crucial que a Top Líder desenvolva uma metodologia interna para avaliar e impulsionar seu plano estratégico, definindo objetivos relevantes para cada equipe. Dessa forma, a empresa terá uma base sólida para orientar suas atividades e alcançar um crescimento sustentável.

Para aprimorar essa oportunidade e auxiliar no desenvolvimento, a empresa pode beneficiar-se da aplicação das ferramentas OKR e 5W2H, que se sugere seja utilizadas juntas de forma complementar. Com as OKRs, a Top Líder estabelece objetivos desafiadores e mensuráveis, permitindo o alinhamento da equipe e a avaliação precisa dos resultados-chave. O 5W2H proporciona um planejamento detalhado, definindo ações, responsáveis, prazos e recursos necessários para a prestação de serviços de forma eficiente. O 5W2H é uma ferramenta poderosa para a Top Líder planejar e executar suas atividades de forma estruturada. Ao responder às perguntas *What*, *Why*, *Where*, *When*, *Who*, *How* e *How Much*, a empresa define claramente os passos necessários, os responsáveis por cada tarefa, o cronograma e os recursos envolvidos. Isso permite uma gestão mais eficiente e organizada dos processos, assegurando um serviço de qualidade e alinhado com as necessidades dos clientes. Ao combinar essas duas ferramentas, a empresa fortalece a sua gestão de serviços, garantindo qualidade, eficiência operacional e satisfação do cliente.

No contexto da Top Líder, considerando a meta de expansão e o diferencial de mercado como qualidade no atendimento ao cliente e a partir da construção da análise SWOT na seção 5.2, são sugeridos 2 OKRs:

- OKR 1: Melhorar a satisfação do cliente, reduzindo o percentual de retiradas de material alugado em atraso em 70% até o final do trimestre.
 - KR: Implementar um sistema de lembrete automatizado para notificar os clientes sobre as datas de retirada agendadas até o final do mês.
- OKR 2: Melhorar a gestão de estoque, aumentando a precisão do controle de estoque e reduzindo o nível de estoque obsoleto.

- KR 1: Implementação de um sistema de rastreamento de estoque mais eficiente com marcação das peças e inclusão dos estoques de peças com a identificação no sistema da empresa.
- KR 2: Realizar uma análise mensal do desempenho do estoque, identificando os principais fatores que levam a erros de inventário e implementando medidas corretivas para evitar futuras discrepâncias como inclusão dos estoques no sistema da empresa, conferência no recebimento de material na obra do cliente, contagem cíclica dos estoques e contagem anual do inventário.
- KR 3: Implementar um sistema de previsão de demanda mais preciso até o final do trimestre, com base em análises de histórico e aplicação de previsão de demanda por média móvel e considerando a sazonalidade, implementada primeiro em planilha Excel.
- A partir dos OKRs sugeridos, é necessária uma metodologia de implementação e execução, como a 5W2H que torna os passos mais objetivos e claros. No caso do OKR 1, por exemplo, é sugerido o seguinte plano de ação como exemplo:
 - *What* (o que será feito?): Melhorar a satisfação do cliente
 - *Why* (por que será feito?): Para aumentar a eficiência operacional e aumentar a satisfação do cliente melhorando a experiência.
 - *Who* (quem fará?): Responsável pelo planejamento das rotas logísticas.
 - *When* (quando será feito?): Início de julho de 2023.
 - *Where* (onde será feito?): Na plataforma de gestão contratos e agendamentos – no caso da Top Líder, Excel.
 - *How* (como será feito?): Por meio de automação do Excel com VBA para enviar aos clientes via email um lembrete ao chegar próximo da data de fim de contrato.
 - *How much* (quanto custará?): Não haverá custos.

5.4.2 Gestão de serviço

Segundo Porter (1980), existem três estratégias competitivas genéricas: liderança em custo, diferenciação e foco. A liderança em custo busca oferecer produtos ou serviços a preços mais baixos que os concorrentes, a liderança por diferenciação busca se destacar pelos atributos únicos do produto ou serviço, e a pôr foco concentra-se em atender um nicho de mercado

específico. Essas estratégias auxiliam as empresas a obterem vantagem competitiva e alcançarem melhores resultados financeiros.

A estratégia de diferenciação adotada pela Top Líder consiste em atender o cliente de ponta a ponta, de forma rápida e conveniente. Ao oferecer um serviço completo e integrado, desde a fabricação e aluguel de equipamentos até a entrega, montagem e retirada, a empresa se destaca no mercado da construção civil. Isso proporciona benefícios aos clientes, como uma solução simplificada e personalizada, além de agilidade no cumprimento dos prazos de construção.

Essa abordagem diferenciada traz vantagens competitivas para a Top Líder, pois fortalece sua reputação como parceiro confiável e comprometido. A rapidez na prestação de serviços é um fator crucial, permitindo que a empresa atenda às demandas dos clientes e contribua para o cumprimento dos cronogramas de construção. No entanto, é essencial que a empresa mantenha a qualidade do serviço em todas as etapas, desde a fabricação até a montagem, além de garantir uma gestão eficiente da cadeia de suprimentos e a manutenção adequada dos equipamentos.

Com o intuito de promover um atendimento e experiência de qualidade para os clientes, são sugeridos os seguintes planos de ação:

- Designar representantes de atendimento aos clientes como ponto de contato principal, que será responsável por acompanhar todas as suas necessidades. A empresa poderia começar com 2 atendentes como piloto e depois ampliar, de acordo com o volume de clientes.
- Construir um “*Follow up Plan*” (FUP) – plano de acompanhamento - intervalado durante todo o processo de conversão do cliente e pós-venda.
- Construir um sistema de lembretes para que os representantes de cada possível cliente e conta estejam em contato frequente com os clientes e as empresas sintam-se assistidas.
- Investir em treinamentos para a equipe de atendimento ao cliente, visando incorporar a cultura de acompanhamento contínuo.
- Realizar pesquisas de satisfação pós-atendimento via Google Forms para coletar *feedback* dos clientes e identificar áreas de melhoria.
- Estabelecer indicadores de satisfação do cliente como Tempo de resposta inicial e medir o *Net Promoter Score (NPS)*, que, de acordo com Sebrae (2020), é uma métrica de lealdade do cliente, que é medida através da seguinte pergunta: “em uma escala de

0 a 10, o quanto você recomendaria nossa empresa para um amigo ou familiar?”. Na pesquisa de NPS, há três categorias: 0 até 6 pontos são clientes detratores; 7 e 8 pontos são chamados de clientes neutros; 9 e 10 pontos, clientes promotores. E a conta é feita pela seguinte maneira, demonstrada na fórmula 2:

$$NPS = \frac{Promotores - Detratores}{Número\ de\ respondentes} \quad (2)$$

O método de abordagem com os clientes deve ser definido pelo líder da equipe de vendas com a equipe de atendentes. Um material para o treinamento dos colaboradores da área deve ser criado, contendo tipo de abordagem, canais, personas dos clientes, a partir de análise do banco e histórico do cliente. O desenvolvimento da ferramenta de lembrete também deve ser feito pelo líder de vendas, bem como o acompanhamento do uso da ferramenta e análise da execução do time como um todo.

No caso da Top Líder um *dashboard* no Excel pode suprir as necessidades do time, mostrando o último contato com o cliente, motivo, se há algo a entregar ou retornar, um resumo do conversado e data do próximo contato. Futuramente ferramentas de *Customer Relationship Management* (CRM) que contém funcionalidades mais sofisticadas podem ser usadas de acordo com a necessidade do time.

5.4.3 Gestão operacional e estoque

A Top Líder enfrenta desafios significativos em relação ao planejamento de demanda. Apesar de possuir um histórico de vendas por cliente e anualmente, a empresa ainda não implementou um planejamento formalizado que leve em consideração essa informação. Além disso, os funcionários percebem que o negócio possui sazonalidade, com períodos de alta demanda durante épocas como chuvas, onde a necessidade de caçambas para a retirada de árvores caídas aumenta. No entanto, a empresa não está antecipando essas variações e não possui estratégias específicas para lidar com elas, o que pode resultar em falta de estoque ou excesso de produtos ociosos.

No que diz respeito a compras e aquisições, a Top Líder está buscando fornecedores confiáveis e mantém uma lista de locais para solicitar novamente os materiais. No entanto, a empresa enfrenta dificuldades no acompanhamento preciso das datas de entrega de cada item necessário para a fabricação. Isso leva a situações em que é necessário adquirir os materiais a um custo mais elevado devido à urgência, impactando negativamente os custos de produção e

a lucratividade da empresa. Além disso, a falta de um controle de estoque eficiente resulta em incertezas sobre a disponibilidade de matérias-primas e produtos acabados, prejudicando a capacidade da empresa de atender prontamente às demandas dos clientes, fazendo-a recorrer a produtos mais caros devido à falta de planejamento ou previsibilidade.

A partir disso, é recomendada a implementação de um sistema de gestão de matéria-prima, que pode ser desenvolvido em forma de planilha no Excel. Essa planilha deve conter informações essenciais dos fornecedores por produto, incluindo dados como preço por unidade de medida ou quantidade e tempo de entrega. Além disso, o sistema também deve registrar a quantidade de produtos em estoque, com atualizações semanais.

O objetivo do sistema é auxiliar o responsável por compras e suprimentos, por meio de alertas automatizados. Esses alertas serão gerados com base em uma análise histórica que utiliza a média móvel por produto e a velocidade de consumo. Além disso, serão considerados os valores de estoque de segurança específicos para cada produto, bem como o tempo de entrega estabelecido pelos fornecedores. Como exemplificado na Figura 8:

Figura 9 - Exemplo de Excel de gestão de estoque de matéria-prima

Última atualização:	19/05/2023
Data de Hoje:	22/05/2023

Aba: Controle de Estoque						
Produto	Estoque mínimo	Estoque atual	Consumo médio/semana	Tempo médio de entrega (dias)	Previsão de realização pedido	Status
Matéria-prima 1	20	18	10	10	01/06/2023	Pedir Imediatamente
Matéria-prima 2	100	523	34	13	-	Estoque suficiente
Matéria-prima 3	37	54	29	12	-	Estoque suficiente
Matéria-prima 4	20	59	10	15	-	Estoque suficiente
Matéria-prima 5	43	29	20	7	29/05/2023	Pedir Imediatamente
Matéria-prima 6	10	25	16	10	-	Estoque suficiente

Aba: Fornecedores				
Fornecedor	Produto	Preço	Unidade	Tempo médio de entrega (dias)
Empresa 1	Matéria-prima 1	200	kg	10
Empresa 2	Matéria-prima 2	100	peça	13
Empresa 3	Matéria-prima 3	50	peça	12
Empresa 4	Matéria-prima 4	150	metro	15
Empresa 5	Matéria-prima 5	139	metro	7
Empresa 6	Matéria-prima 6	120	kg	10

Quanto à gestão da produção, a Top Líder adota o sistema *just-in-time*, que visa reduzir desperdícios e otimizar o fluxo de produção. No entanto, a empresa enfrenta desafios na coordenação entre a fabricação de novos equipamentos e a retirada de equipamentos existentes, assim como na verificação da renovação dos contratos com os clientes. Isso resulta em situações em que a empresa inicia a produção de novos equipamentos desnecessariamente, aumentando os custos de produção e desperdiçando recursos. Para evitar esses problemas, seria essencial implementar um sistema de comunicação e acompanhamento mais eficiente entre as equipes de vendas e pós-venda, a fim de garantir uma visão clara das demandas futuras e evitar fabricações desnecessárias.

Assim, é recomendado aprimorar o processo de acompanhamento dos contratos de 15 e 30 dias, realizando uma verificação prévia antes da data de vencimento. Em vez de entrar em contato apenas 1 dia antes, sugere-se que uma verificação anterior seja feita para permitir um planejamento futuro mais preciso. Essa verificação pode ser conduzida pelo representante de pós-venda, aproveitando os contatos contínuos sugeridos na seção 5.4.2. Dessa forma, a empresa poderá reduzir a incerteza dos itens futuros em estoque e minimizar a fabricação de peças desnecessárias.

Além disso, é recomendado que o planejamento produtivo seja realizado de 7 a 15 dias antes da sua execução. Essa prática proporcionará uma maior previsibilidade e reduzirá a possibilidade de falta de matéria-prima. Ao antecipar o planejamento produtivo, a empresa poderá tomar medidas preventivas, como realizar pedidos adicionais de matéria-prima ou ajustar o cronograma de produção, garantindo um fluxo contínuo e eficiente das operações. Essas medidas contribuirão para uma gestão mais eficaz do estoque e uma produção mais alinhada às demandas futuras, evitando desperdícios e melhorando a eficiência dos processos.

Além dos desafios mencionados anteriormente, a Top Líder enfrenta dificuldades na contagem e controle do estoque. Atualmente, a contagem do estoque é realizada apenas a cada seis meses, o que resulta em informações desatualizadas e imprecisas sobre a quantidade de materiais disponíveis. A falta de um controle contínuo dificulta a identificação de possíveis problemas, como desvios, perdas ou falta de determinados itens.

Uma sugestão para aprimorar o controle de estoque seria a implementação de um sistema de controle de marcação das peças com um identificador da Top Líder, assim haveria a garantia de que as peças enviadas e retornadas pertencem a empresa. Idealmente uma marcação numérica por peça seria ideal, contudo, como a empresa não possui sistema ou pessoal suficiente para dispender na função, recomendamos somente a marcação das peças e contagem, no envio e recebimento do material. Isso envolveria a identificação dos materiais, permitindo um acompanhamento mais preciso do fluxo de entrada, saída e consumo. Dessa forma, a empresa teria uma visão em tempo real da quantidade de cada item no estoque, facilitando a tomada de decisões e evitando surpresas desagradáveis. Paralelamente, poderia ser realizada uma inspeção de qualidade dos itens, identificando se todos atendem às normas e as especificações desejadas pela empresa.

Além disso, seria importante considerar uma reorganização na disposição dos materiais no centro de distribuição. Uma disposição baseada por tipos de itens facilitaria a retirada e a entrega, reduzindo o tempo necessário para localizar e movimentar os materiais. É sugerida a

separação dos materiais com antecedência, no final do dia anterior aos carregamentos dos caminhões de entrega, de forma que fiquem lado a lado e em um ambiente específico de carregamento, para facilitar identificação dos itens a serem entregues.

Isso contribuiria para agilizar os processos logísticos, melhorar a eficiência operacional e atender de forma mais rápida e precisa às demandas dos clientes.

Com a reorganização no layout do centro de distribuição, a Top Líder teria um melhor gerenciamento do estoque, garantindo informações atualizadas e precisas sobre os materiais disponíveis. Isso resultaria em uma maior eficiência nos processos de compra, produção e atendimento aos clientes, evitando a falta de estoque ou excessos desnecessários. Além disso, a adoção da curva ABC na gestão dos estoques também é recomendada, e o critério a ser adotado seria o de faturamento. A implementação dessas medidas contribuiria para a otimização dos recursos, redução de custos e uma gestão mais eficaz da cadeia de suprimentos da empresa.

5.4.4 Gestão Financeira

A Top Líder possui um contador que realiza todos os controles das movimentações financeiras e econômicas como compra produtos, pagamento de salários, locação de imóvel, aquisição de equipamentos, empréstimos, investimentos e pagamento de impostos. O serviço de contabilidade, contudo, é utilizado somente para questões referentes à legislação tributária, registro fiscal e obrigações tributárias. Sendo assim, a empresa não utiliza os dados contábeis e financeiros para gestão.

Ao não utilizar as informações contábeis e financeiras para tomada de decisão, a Top Líder está perdendo oportunidades de estabelecer metas e realizar ajustes em suas finanças. Por questão de confidencialidade, não se teve acesso aos números e documentos financeiros e contábeis da empresa, mas como não há uso algum de dados financeiros, a recomendação principal é passar a empregar o DRE e o demonstrativo de fluxo de caixa, por exemplo, para verificar e melhorar lucratividade, aumentar margens e diminuir custos. É importante revisar os custos das diversas áreas da empresa e de compras mensalmente e numa perspectiva histórica para melhorar os resultados. Dessa forma, acredita-se que poderá ser realizada uma análise detalhada da saúde financeira da empresa, confrontar dados de receitas e despesas para, no fim, ter-se uma visão transparente do desempenho da empresa. Alguns indicadores que podem ser usados para a gestão financeira são: margem de lucro e faturamento. Por fim, com base nas discussões apresentadas, é possível verificar na tabela 4 resume as principais recomendações realizadas para a empresa.

Tabela 4 - Quadro de recomendações

Problemas	Recomendações
Falta de métricas	Implementação da metodologia de implementação e análise de performance de ações: OKR e 5W2H
Falta de indicadores	Estabelecimento de indicadores de faturamento, margem de lucro, NPS (Net Promoter Score), e tempo de resposta inicial ao cliente
Falta de controle de estoque	<p>Marcação de itens de locação com o símbolo da Top Lider e contagem do material no recebimento e saída, juntamente com inspeção de controle de qualidade (verificando se os itens seguem as normas), além de organização e separação prévia de material para envio</p> <p>Realização de controle por lotes, inventário a cada três meses, adoção de curva ABC, redefinição de layout do armazém e controle dos contratos de aluguel sobre quantidade no estoque</p>
Ausência de estrutura de vendas	Criação de uma equipe de atendentes de <i>customer service</i> e sugestão de treinamentos com foco no atendimento ao cliente
Falta de matéria-prima	Controle de quantidades por meio de planilha no Excel, com atualização semanal
Entregas e retiradas com atraso	Implementação de um sistema de lembrete automatizado para avisar sobre o fim dos contratos de aluguel
Falta de gestão financeira	Utilização de DRE para medir faturamento, melhorar e controlar custos

6. CONCLUSÃO

Esta seção aborda as conclusões do presente trabalho de pesquisa, assim como apresenta recomendações para trabalhos futuros.

As MPEs possuem muita relevância no contexto da economia brasileira, tanto pela parcela significativa que é responsável no PIB nacional quanto pela oferta de postos de trabalho. Sabe-se também, no entanto, das dificuldades que esses tipos de empresas enfrentam no Brasil devido a diversos fatores situacionais sociais e econômicos e devido a burocracias, fatores esses que resultam em uma alta taxa de mortalidade. Tendo em vista esse cenário, este trabalho de conclusão de curso tem por objetivo responder às perguntas de pesquisa: “Quais são as práticas de controle adotadas e quais são seus níveis de adoção?” e “Quais são os maiores desafios enfrentados por uma pequena empresa para o seu crescimento?”. A primeira pergunta foi respondida por meio de mapear processos realizados pela empresa, como, por exemplo, os processos de fabricação de componente descritos e controle de estoque após recolhimento no cliente, disponíveis nos apêndices I e II, respectivamente. Dessa forma, identificou-se as formas como são executados esses processos juntamente com suas fragilidades de controle. A empresa é muito carente de controles em todas as áreas e isso se traduz em oportunidades importantes que geraram várias sugestões de melhorias apresentadas neste trabalho de pesquisa. Já a segunda pergunta foi respondida observando que a falta de planejamento e controle, a falta de visão estratégica, de longo e curto prazo, e por conseguinte, a falta de objetivos definidos, são as grandes dificuldades que as MPEs enfrentam quando se olha para um contexto interno da empresa. Ao se olhar para o lado externo, obtivemos que a situação econômica e as burocracias também são fatores que impactam negativamente.

Para isso, foi realizado um estudo de caso de uma pequena empresa do setor de construção civil, a Top Líder. Foram observados pontos de melhorias e houve recomendação de algumas soluções.

Para atingir o objetivo deste trabalho, foi realizado um levantamento bibliográfico com teorias relevantes para o estudo de caso específico da empresa Top líder. Além disso, este estudo de caso foi elaborado tendo como referência a metodologia do projeto do MIT, GeneSys, por meio da realização de entrevistas e da coleta de dados. Ademais, este trabalho pode ser identificado como descritivo, único e incorporado.

Sendo assim, os principais temas estudados no referencial teórico são: MPE, modelo de planejamento estratégico, análise SWOT, gestão financeira, gestão de estoques colocar na

ordem que aparecem no trabalho. Através das teorias estudadas, das informações obtidas da empresa e observações de campo, foi possível identificar pontos fortes e fracos e identificar oportunidades de melhorias.

Tendo o referencial teórico como base para identificar oportunidades de melhoria e ainda com base nas informações coletadas e observações de campo, foram oferecidas sugestões e recomendações para a empresa. Portanto, as recomendações dizem respeito a questões relacionadas à falta de métricas, falta de indicadores, falta de controle de estoque, ausência de estrutura de vendas, falta de matéria-prima e entregas e retiradas com atraso.

As principais recomendações à Top Líder possuem o objetivo de melhorar a gestão do empreendimento e, com isso, expandir seu portfólio de serviços oferecidos e fortalecer sua presença no mercado. Com relação à falta de métricas, sugeriu-se a implementação da metodologia de implementação e análise de performance de ações: OKR e 5W2H. Para a falta de indicadores, foi pensado no estabelecimento de indicadores de faturamento, margem de lucro, NPS (Net Promoter Score), e tempo de resposta inicial ao cliente. Para a deficiência com relação ao controle de estoque, a recomendação foi de marcar de itens de locação com o símbolo da Top Líder e contar o material no recebimento e saída, juntamente com inspeção de controle de qualidade (verificando se os itens seguem as normas), além de organizar e separar previamente o material para envio. Sobre a ausência de estrutura de vendas, foi indicada a criação de uma equipe de atendentes de *customer service* e sugestão de treinamentos com foco no atendimento ao cliente. No quesito de falta de matéria-prima, a sugestão foi de controle de quantidades por meio de planilha no Excel, com atualização semanal. Com relação à falta de gestão financeira, indicou-se a utilização de DRE para medir faturamento, melhorar e controlar custos. Já para entregas e retiradas com atraso — um dos grandes problemas relatados pela diretoria e funcionários —, a recomendação foi de implementação de um sistema de lembrete automatizado para avisar sobre o fim dos contratos de aluguel.

Para pesquisas futuras, podem ser realizadas estudos mais específicos voltados ao controle de estoque e uma proposta de layout do armazém. Além disso, um trabalho futuro pode analisar a empresa depois da implantação das sugestões oferecidas e após se ter um histórico de dados e indicadores para avaliar as melhorias obtidas.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, J. E. F. **Contabilidade gerencial: Reflexões e aplicações para micro e pequenas empresas**. Editora Atlas, 2017.

ASSAF Neto, A.; SILVA, C. A. **Administração do capital de giro**. 4. ed. Atlas, 2017.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e Análise de Balanços: Um Enfoque Econômico-Financeiro**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 18** Condições e Meio Ambiente do Trabalho na Indústria da Construção. Rio de Janeiro. 2002.

ABRAINC. **PIB da Construção tem alta de 6,9% em 2022 e puxa crescimento da economia. 2023**. Disponível em: <https://www.abrainc.org.br/construcao-civil/2023/03/02/pib-da-construcao-tem-alta-de-69-em-2022-e-puxa-crescimento-da-economia#:~:text=mar%C3%A7o%20de%202023-,PIB%20da%20Constru%C3%A7%C3%A3o%20tem%20alta%20de%206%2C9%25%20em%202022,crescimento%20de%202%2C9%25..> Acesso em: 01 abr. 2023.

ABRASFE. **4º ENCONTRO ABRASFE DE LOCADORES DE PENT's (PTA's) FOMENTA CADEIA PRODUTIVA E TRAZ PERSPECTIVAS PARA O SETOR**. 2023. Disponível em: https://abrasfe.org.br/wp-content/uploads/2022/02/abrasfe-informa-ed9_jan-fev-22.pdf. Acesso em: 05 jul. 2023.

ABRASFE. **MANUAL DE BOAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS**. Disponível em: <https://abrasfe.org.br/wp-content/uploads/2022/11/manual-de-boas-praticas-03-11-2022.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2023.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviço**. Tradução de Lúcia Simonini. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

BAILY, P., et al. **Compras: princípios e administração**. Porto Alegre: Bookman, 2018.

BARDIN, M. S., TEIXEIRA, R. M., & Almeida, L. R. 2018. **A importância da gestão financeira nas pequenas empresas: uma revisão bibliográfica**. Revista Conexão Sipaer, 1(1), 3-19.

BINDER, Marcelo P. **Discussão do modelo Porteriano através de críticas, teorias dos recursos e caso GOL**. 2003. 188 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Eaesp/Fgv, São Paulo, 2003. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2264/41585.pdf>. Acesso em: 12 maio 2023.

BNDES. Guia do financiamento. 2023. Disponível em: BNDES. Quem pode ser cliente. 2023. Disponível em: https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/!ut/p/z1/tZNPc5swEMU_Sw4cZS3_cW-UcUxt0qTY1LYuGcAC1DESBtk0_fSVXR_qjEOmk6luvFnt-71lhQleY8LTIytTyQRPd-p7Q5znmRcF4diCaGosHPCfvulmGCdGkLh4dS6AN44PmAzf_44JJmXjazwJuNb2j0z3kkmD_mZQINK1FSDgvGU5yytKZei06A8sBRdiRrsD7RGjdhS1NEW5TumZHRq3-RsizrWaua2rrsoL3RALu1kyNNdisC2DG87BtcB85JnAJgMx51dB4b72Fb3l7E5sWYmLIzTRI32IXgoFVYqK8R4IfD6Op6iIOc-0Xg-CalHiB6_mBPwwyCyrcln47NS8HQ4N8j2aio7l8WceiBHwXR8uneg3li4NWR0R4nXLS1WoXFP04yhIvDW8PU7Q86DAf4cPvZe7t7-1fe3kJVy37s98RX2y6U8FPi9X9Zd0Vd7kT25-36PDM9hdfSgra0HR1aJVdSNt0nDTTo-350hhiV4jjKWqU0yqwRrTyhdEzSm0Cv-W5ZVaJTEV874KZOas98QSRz4vDX569oGmRevyzqlSe9F3NX-nd3vwFGtEKr/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/. Acesso em: 04 abr. 2023.. Acesso em: 04 abr. 2023.

BOWERSOX, D. J. et al. **Gestão da cadeia de suprimentos e operações.** São Paulo: Atlas, 2013.

BOWERSOX, D. J., et al. **Logística empresarial: o processo integrado de planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 2013.

BRIGHAM, E. F.; EHRHARDT, M. C. **Financial Management: Theory and Practice.** 15th ed. Boston: Cengage Learning, 2016.

CBIC. **Construção cresce forte e impulsiona economia do país.** 2023. Disponível em: <https://cbic.org.br/construcao-cresce-forte-e-impulsiona-economia-do-pais/>. Acesso em: 09 abr. 2023.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Supply chain management: Strategy, planning, and operation.** Pearson, 2016.

CHRISTOPHER, M.; LOWSON, R.; PECK, H. Creating Agile Supply Chains in the Fashion Industry. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 44, n. 8, p. 784-807, 2016.

EBC. **Micro e pequenas empresas aumentam participação na economia brasileira. 2022.** Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2022-10/micro-e-pequenas-empresas-aumentam-participacao-na-economia-brasileira>. Acesso em: 01 abr. 2023.

EXAME. **O que é receita bruta e como calculá-la? 2022.** Disponível em: <https://exame.com/invest/guia/receita-bruta-saiba-mais-sobre-o-faturamento-de-uma-empresa/>. Acesso em: 01 jun. 2023.

FGV. **Estudo revela que 66% das Micro e Pequenas Empresas estão nos níveis iniciais de maturidade digital.** 2023. Disponível em: <https://portal.fgv.br/noticias/estudo-revela-66-micro-e-pequenas-empresas-estao-niveis-iniciais-maturidade-digital>. Acesso em: 09 abr. 2023

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. 6. Ed. São Paulo: Artmed, 2010.

GARCIA, Eduardo et al. **Gestão de estoques: otimizando a logística e a cadeia de suprimentos**. Editora E-papers, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 13. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

GOMIERO, L. (2018). A importância do modelo Canvas na construção de estratégias empresariais. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 3(2), 24-35.

GUIMARÃES, Leonardo. **MPEs têm dificuldade de acesso a crédito, mas entraves podem estar na gestão**. 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/mpes-reclamam-de-falta-de-acesso-a-credito-mas-entraves-podem-estar-na-gestao/>. Acesso em: 09 abr. 2023.

LACERDA, Bráulio Wilker Silva de Almeida. **Estratégias Competitivas Genéricas de Michael Porter**. Disponível em: <http://www.bwsconsultoria.com/2011/05/estrategias-competitivas-genericas-de.html>. Acesso em: 12 maio 2023.

LAMORTE, Ben; NIVEN, Paul. **Objectives and Kew Results: Driving Focus, Alingment, and Engagement with OKRs**. John Wiley & Sons, 2016.

LEÃO, Hellen Cristina Rodrigues Saraiva. **Panorama econômico das MPEs**. 2022. Disponível em: https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/1167/1/2022_INET_01.pdf. Acesso em: 01 abr. 2022.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 21ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KOTESKI, Marcos Antonio. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. **Revista FAE Business**, v. 8, n. 1, p. 16-18, 2004.

LAPIDE, L. Leading-edge Demand-Driven Supply Chain Research and Industry Initiatives. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 46, n. 9, p. 857-874, 2016.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY L. L. Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p.12-40, Spring 1988.

PEINADO, J.; GRAEML A. R. **Administração da Produção: Operações industriais e de serviços**. Curitiba. UnicenP, 2007.

MASSEY, Tom; EARDEN, S. Altan. **Inventory Management In Small Business: A Decision Matrix Approach**. Southwest Small Business Institute Association. 1992.

MENTZER, J.T.; MOON, M.A.; MENTZER, D.L. **Global supply chain management. Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p. 45-62, 2001.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 2006.

MONCZKA, R. M. et al. **Purchasing and supply chain management**. 6th ed. South-Western Cengage Learning, 2015.

NUNES, J. C. S.; LEMOS, L. H. J. (2018). Modelo Canvas: Uma Análise de sua Aplicabilidade para Startups. **Revista de Empreendedorismo e Inovação**, 3(2), 26-41.

OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de; SALAZAR, Viviane Santos; CRÊSPO, Paula Marin; COSTA, Cristiane Salomé Ribeiro; KOVACS, Erica Piros. Estratégia competitiva em MPEs: dimensões do processo e suas associações com as estratégias genéricas e funcionais. **Gestão & Produção**, [S.L.], v. 22, n. 1, p. 119-132, mar. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x965-13>.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**. 1. ed. Editora John Wiley & Sons, 2010.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: Conceitos, estrutura, aplicação**. Editora Cengage Learning, 2014.

PEREIRA, R.C.M; SOUZA, P.A. Fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas: um estudo sobre o setor de serviços. **SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/195_Mortalidade_nas_MPEs.pdf>. Acesso em 04 abr 2023.

PINHEIRO, Janaína Felix Diógenes; NETO, Macário Neri Ferreira. Fatores que contribuem para mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. **Brazilian Journal of Development** 2019. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/2655>. Acesso em: 04 abr. 2023.

PORTER, Michael E.. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1980. 448 p.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2008.

PORTER, Michael E.. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 1989. 536p.

ROCHA, Isabel. **Micro, pequena, média ou grande: como definir o porte de uma empresa?** 2022. Disponível em: <https://exame.com/invest/btg-insights/como-definir-o-porte-de-uma-empresa/>. Acesso em: 03 abr. 2023.

ROCHA, M.C. **O Que É Análise SWOT?**. 2021. Disponível em: < <https://fgvjr.com/blog/o-que-e-analise-swot-e-qual-a-sua-importancia> > Acesso em: 16 mai. 2021.

RUSSO, Clovis Pires. **Armazenagem, controle e distribuição**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

SALAZAR, A. L. **La realidad de la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina**. In: SANTOY, Adolfo Rafael Rodríguez. *Herramientas para la Competitividad de la Pequeña Empresa en America Latina*. México – Chile: Biblioteca Virtual, 2014. Capítulo 1: p. 10-31.

Schiele, H. (2007), “Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: testing the procurement–performance link”, **Journal of Purchasing and Supply Management**, Vol. 13 No. 4, pp. 274-293.

SEBRAE. **COMO FAZER UM DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS**. 22 nov. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-fazer-um-demonstrativo-de-resultados,48f3ace85e4ef510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 6 jun. 2023.

SEBRAE. **Esclareça as suas dúvidas sobre o que é NPS e a sua importância!** 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/esclareca-as-suas-duvidas-sobre-o-que-e-nps-e-a-sua-importancia,b56dc738398b5710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 12 jun. 2023.

SEBRAE. **MPE: O QUE É E O QUE PRECISO SABER PARA FORMALIZAR A MINHA EMPRESA**. 2021. Disponível em: <https://sebraeatende.com.br/artigo/mpe-o-que-e-e-o-que-preciso-saber-para-formalizar-minha-empresa>. Acesso em: 01 abr. 2023.

SEBRAE. **Oito em cada dez empregos foram gerados nos pequenos negócios em 2022**. 2023. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/brasil-empreendedor/oito-em-cada-dez-empregos-foram-gerados-nos-pequenos-negocios-em-2022/>. Acesso em: 01 abr. 2023.

SEBRAE. **Como fazer a gestão financeira do pequeno negócio**. [S. l.], 18 dez. 2014. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao-financeira-do-pequeno-negocio,d999a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 6 jun. 2023.

SEBRAE. **Tendências para o setor da Construção Civil em 2022**. 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tendencias-para-o-setor-da-construcao-civil-em-2022,00e74abc0fede710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=Em%20contrapartida%2C%20a%20alta%20dos,a%20expectativa%20ainda%20%C3%A9%20positiva..> Acesso em: 01 abr. 2023.

SEBRAE. **Total de Empresas.** 2023. Disponível em: <https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-Sebrae/data-Sebrae.html#/Empresas>. Acesso em: 09 abr. 2023.

SEBRAE. **Você conhece a curva abc para controle de estoque?**. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/voce-conhece-a-curva-abc-para-controle-de-estoque,5524ef559dc9e710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 10 jun. 2023.

SECCHES, Gabriel. **Qual a importância do DRE e do BP, e como fazê-los.** [S. l.], 15 out. 2019. Disponível em: <https://www.adealq.org.br/acontece/qual-a-importancia-do-dre-e-do-bp-e-como-faze-los-1503>. Acesso em: 6 jun. 2023.

SILVA, Anderson Borges da, et al. Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas no Brasil. **Conexão Eletrônica**. Três Lagoas, v. 12, n. 1, 2015.

SILVA, G. B., & RIBEIRO, R. M. (2018). Gestão financeira em pequenas empresas. **Revista GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias**, 8(3), 3667-3680.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

Stake, R. E. (1999). **Investigación con estudio de casos**. Madrid: Morata

TONTINI, Gérson et al. Maturity model of procurement and supply management in small and medium-size enterprises: A benchmarking of hospitals and metal-mechanic companies. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 8, n. 3, p. 315-333, 2016.

XIMENES, Naíza. **CBIC acerta na projeção e construção civil registra crescimento no PIB em 2022**. 2023. Disponível em: <https://www.aecweb.com.br/revista/noticias/cbic-acerta-na-projecao-e-construcao-civil-registra-crescimento-no-pib-em-2022/24508>. Acesso em: 01 abr. 2023.

Yin, R. (2005). **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman.

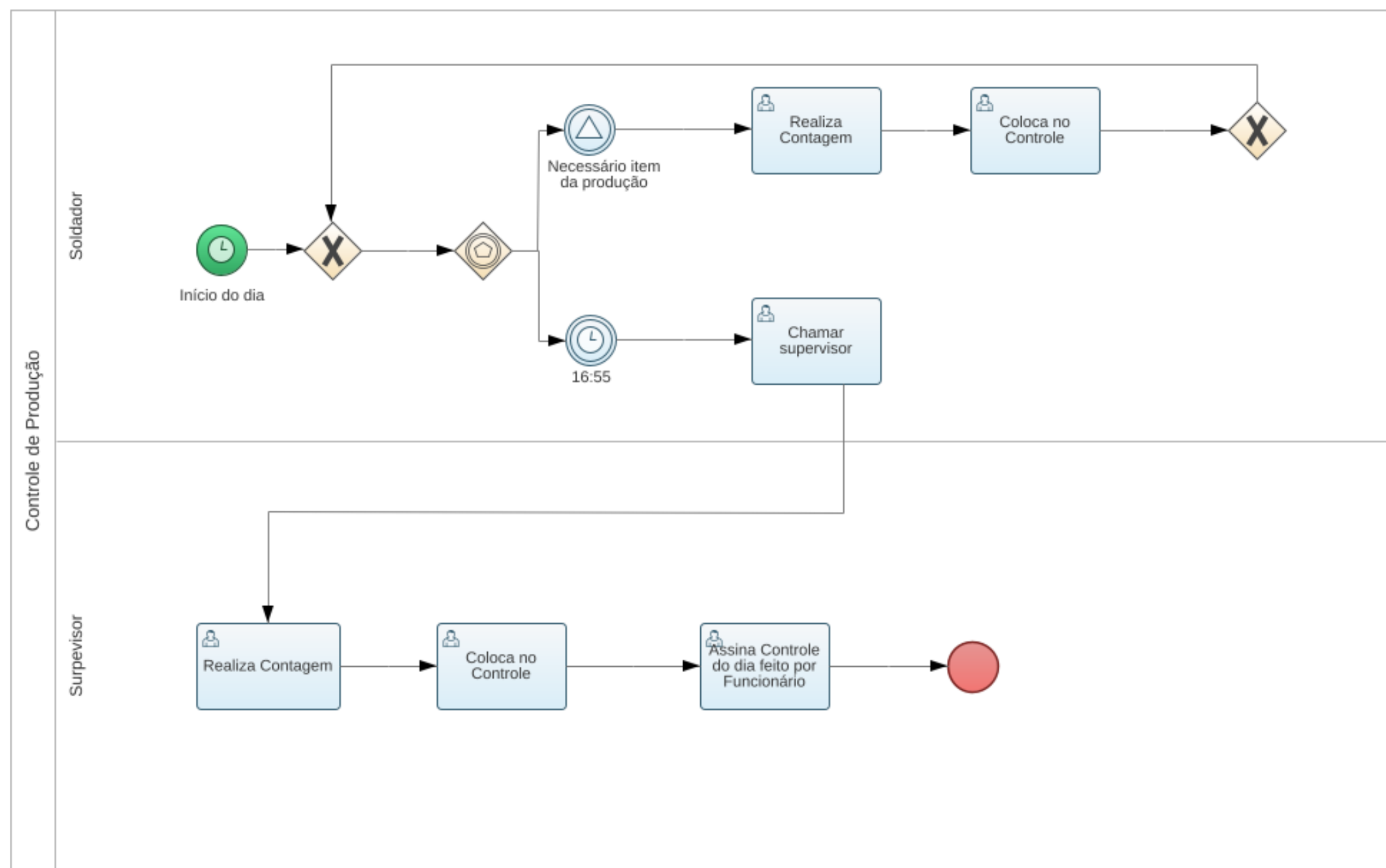
APÊNDICE I

Questionário

Protocolo	Perfil Geral e Práticas de Negócios	Perfil Geral e Práticas de Negócios	Práticas de SCM
<p>O protocolo é uma lista de organização para o cumprimento das entrevistas.</p> <p>As seguintes etapas foram adotadas nas entrevistas do presente trabalho.</p> <p>1. Apresentação dos objetivos do trabalho de pesquisa. 2. Apresentação das entrevistadoras. 3. O entrevistado se apresenta e comenta sobre sua carreira profissional. 4. O questionário é apresentado, isto é, as perguntas são feitas e respondidas. 5. Tendo dúvidas, questões adicionais são feitas. 6. Agradecimento ao entrevistado.</p>	<p>- Nome completo do tomador de decisão entrevistado - Gênero do entrevistado - Idade do entrevistado - Número do celular do entrevistado - Endereço de e-mail do entrevistado - Nível de formação - Cargo dentro da empresa - Há quanto tempo você trabalha na empresa? - Quantas horas por semana você dedica à empresa? - A empresa é um negócio familiar? - Número de trabalhadores permanentes, atualmente - Número de funcionários temporários, atualmente - Qual é o cronograma da empresa durante a semana? - A empresa compra quando está sem estoques, periodicamente, ou quando um patamar mínimo é atingido? - Qual é a capacidade de produção/serviço da empresa? (Montante, unidades, prazo) - Qual é a estratégia de produção da empresa? - Quem é o principal cliente da sua empresa? - Como o produto chega ao mercado? (Canais de distribuição) - Em quais mercados a empresa vende os seus produtos? (Marque todos que se aplicam) - Quantos competidores diretos você tem? - Qual é a atual estratégia de diferenciação da empresa? - Em média, quantos dias seus principais clientes levam para pagar por seus produtos? - Como você paga os seus principais fornecedores? - Se crédito, quantos dias você leva para pagar os seus principais fornecedores? - Em média, quais são as vendas mensais da empresa? - Em média, qual é o lucro bruto mensal da empresa? - A empresa possui uma dívida formal? (com uma instituição financeira) - A empresa possui uma dívida informal? - Qual é a principal força da sua empresa? - Qual é a principal fraqueza da empresa? - Quais dos seguintes indicadores você mede pelo menos uma vez por mês? - Você mantém registros de negócios por escrito? (PN) - (Se "sim" na pergunta anterior) Pode nos mostrar um exemplo? Aviso: você não precisa nos mostrar os números. (V) - Toda compra e venda feita pela empresa estão sendo registrada? (PN) - (Se "sim" na pergunta anterior) Pode nos mostrar um exemplo? Aviso: você não precisa nos mostrar os números. (V) - Você é capaz de usar os seus registros para estimar quanto dinheiro você tem a qualquer momento? (PN) - (Se "sim" na pergunta anterior) Como você usa os registros para fazer a estimação? (V) - Você usa registros regularmente para saber se as vendas de um determinado produto aumentam ou diminuem de um mês para o outro? (PN) - (Se "sim" na pergunta anterior) Em quanto as suas vendas aumentaram/diminuíram no mês anterior (%)? (V) - Você calcula o custo para a empresa de cada produto principal que você vende? (PN) - (Se "sim" na pergunta anterior) Qual o custo (em % do preço) do produto mais caro que você vende? (V)</p>	<p>- Você sabe quais produtos você obtém o maior lucro por venda de itens? (PN) - (Se "sim" na pergunta anterior) Qual é o lucro (como uma % do preço) do item mais lucrativo que você vende? (V) - Você tem um orçamento por escrito, que determina o quanto você deve pagar por aluguel, eletricidade, manutenção de equipamento, transporte, publicidade, e outros custos indiretos para os negócios? (PN) - (Se "sim" na pergunta anterior) Você pode nos mostrar o orçamento para o ano atual? Aviso: você não precisa nos mostrar os números. (V) - Você tem um demonstrativo anual de lucros e perdas? (PN) - Você tem um demonstrativo anual de fluxo de caixa? (PN) - Você tem um balanço anual? (PN) - Você já visitou a empresa de um concorrente para ver quais preços eles estão cobrando? (PN) - (Se "sim" na pergunta anterior) Quando foi a última vez que você verificou os preços dos seus concorrentes? (V) - Você já perguntou aos seus clientes se há algum outro produto/serviço que eles gostariam que sua empresa oferecesse? (PN) - (Se "sim" na pergunta anterior) Quando foi a última vez que você entrou em contato com os seus clientes? (V) - Você já atraiu clientes com uma oferta especial? (PN) - (Se "sim" na pergunta anterior) Com que tipo de oferta especial você atraiu clientes? (V) - São feitas ofertas e promoções para aumentar a participação de clientes em temporadas de baixa demanda? - A empresa conhece os níveis de inventário de suas matérias primas? (Em unidades) - A empresa sabe o valor monetário do seu inventário de matérias primas? - A empresa sabe em quantos dias o inventário de matérias-primas se esgotaria, desde que não adquirisse nenhuma? - A empresa conhece os níveis de inventário dos seus produtos acabados? (Em unidades) - A empresa sabe o valor monetário do seu inventário de produtos acabados? - A empresa sabe em quantos dias acabaria o inventário de produtos acabados, desde que não adquirisse nenhum? - A empresa consolida pedidos para aproveitar descontos de quantidade? - Caso afirmativo, o custo do inventário e a data de validade são considerados ao tomar essas decisões? - Você já tentou negociar com um dos seus fornecedores por um preço menor em matérias primas? (PN) - (Se "sim" na pergunta anterior) Você pode nos dar um exemplo de uma negociação (termos, preço etc.)? (V) - Você já comparou os preços ou a qualidade oferecida por outros fornecedores com os seus fornecedores atuais? (PN) - (Se "sim" na pergunta anterior) Quando foi a última vez que você comparou seus atuais fornecedores com outros fornecedores? (V)</p>	<p>- Existem critérios para aceitar ou rejeitar os pedidos dos clientes?</p> <p>- As preferências do cliente para aceitar produtos são conhecidas?</p> <p>- As regras de priorização para produção/serviços são definidas?</p> <p>- É sabido se a empresa é capaz de atender à demanda futura (aprox. 6 meses) com sua capacidade atual?</p> <p>- O inventário de matérias-primas ou suprimentos é contado e atualizado periodicamente?</p> <p>- O processo de recebimento de materiais ou suprimentos é descrito?</p> <p>- O processo de entrega do produto ou serviço é descrito?</p> <p>- As informações sobre as entregas aos clientes são registradas?</p> <p>- Os níveis de rotação de estoque dos principais suprimentos e dos produtos acabados são conhecidos?</p> <p>- Um nível mínimo de estoque para suprimentos e produtos acabados é determinado?</p> <p>- Um nível máximo de estoque para suprimentos e produtos acabados é determinado?</p> <p>- Os recursos necessários para cada produto/serviço (materiais, ferramentas, mão-de-obra) são definidos e rigorosamente seguidos?</p> <p>- São identificados os produtos ou serviços com o maior volume de vendas?</p> <p>- São identificados os produtos/serviços com a maior margem de lucro bruto?</p> <p>- Existe evidência da geração de pedidos de compra dos principais suprimentos?</p> <p>- Existe uma lista com o perfil básico dos fornecedores?</p> <p>- Você negocia condições de pagamento com seus fornecedores</p>

APÊNDICE II

Fluxograma de fabricação de componentes Top Líder



APÊNDICE III

Fluxograma de Controle de estoque após recolhimento no cliente

