

**MARCELA BEN PIVOTO ALVES FRANCA
MARIANA CAETANO CARUSO**

Análise da gestão de uma
microempresa:
O estudo de caso da Miçangas Mima

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 2024

Resumo

A presente monografia analisa a gestão de uma microempresa brasileira no segmento de acessórios artesanais, abordando temas como planejamento de controle da produção, gestão financeira, *marketing* e planejamento estratégico. Inicialmente, é exposto o referencial teórico sobre os temas em análise. A pesquisa emprega o método de estudo de caso, combinado à metodologia de pesquisa desenvolvida pelo *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) para o projeto GeneSys, que inspira esse trabalho. A empresa estudada é a Miçangas Mima, especializada na produção e comercialização de acessórios de moda feitos à mão. O principal objetivo dessa análise é examinar o atual modelo de gestão da empresa, identificar áreas para aprimoramento e propor soluções práticas que possam contribuir para o seu desenvolvimento. Foram identificadas lacunas significativas, como a falta de controle financeiro e de estoque, além da baixa visibilidade da performance dos produtos e ausência de um planejamento estratégico para orientar o crescimento do empreendimento. As principais medidas propostas incluem a implementação de um sistema de gestão de estoque utilizando o método *Just in Time*, a realização de uma análise detalhada dos custos de produção de cada tipo de produto e a elaboração do Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) e a definição de um planejamento estratégico.

Palavras-chave: Microempresas. Demonstrativo do Resultado do Exercício. Planejamento Estratégico. Controle Operacional. Controle Financeiro. *Marketing*.

ABSTRACT

This dissertation examines the management of a Brazilian microenterprise in the handcraft accessories segment, addressing topics such as production control planning, financial management, marketing, and strategic planning. Initially, the theoretical framework on the analyzed topics is presented. The research employs the case study method, combined with the research methodology developed by the Massachusetts Institute of Technology (MIT) for the GeneSys project, which inspires this work. The company under study is Miçangas Mima, specializing in the production and commercialization of handmade fashion accessories. The main objective of this analysis is to assess the current management model of the company, identify areas for improvement, and propose practical solutions that can contribute to its development. Significant gaps were identified, such as the lack of financial and inventory control, as well as the low visibility of product performance and the absence of strategic planning to guide business growth. The main proposed measures include the implementation of an inventory management system using the Just in Time method, conducting a detailed analysis of the production costs of each type of product, and the elaboration of the Income Statement and the definition of a strategic planning.

Key-words: Micro enterprises. Income Statement. Strategic Planning. Operational Control. Financial Control. Marketing.

Sumário

1. Introdução.....	1
2. Referencial Teórico.....	3
2.1. Micro e pequenas empresas.....	3
2.2. Setor Artesanato.....	3
2.3. Gestão Financeira.....	4
2.3.1. Conceitos Contábeis.....	5
2.3.2. Custo de Produção.....	5
2.3.3. Administração e Controle Financeiros.....	6
2.3.3.1. Balanço Patrimonial.....	7
2.3.3.2. Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE).....	7
2.3.3.3. Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC).....	8
2.4. Planejamento e Controle de Produção.....	9
2.4.1. Previsão de Demanda e Vendas.....	10
2.4.2. Gestão de Compras.....	10
2.4.3. Gestão de Estoques.....	11
2.4.4. Portfólio de Prateleira.....	12
2.4.5. Processo Produtivo.....	12
2.5. Marketing.....	13
2.5.1. Precificação.....	14
2.5.2. Canais de Distribuição.....	16
2.5.3. <i>Marketing</i> de Influência & <i>Cross Marketing</i>	17
2.6. Planejamento Estratégico.....	17
2.6.1. Missão, Visão, Valores.....	18
2.6.2. Análise SWOT.....	19
2.6.3. Modelo das Cinco Forças Competitivas.....	20
2.6.4. Modelo de Negócios e <i>Business Model Canvas</i>	21
3. Método de Pesquisa.....	23
3.1. Definição Estudo de Caso.....	23
3.2. Aplicação do método de pesquisa.....	25
4. Estudo de Caso.....	27
4.1. Descrição da empresa.....	27
4.2. Gestão Financeira.....	29
4.2.1. Administração e Controles Financeiros.....	29
4.3. Planejamento e Controle de Produção.....	29
4.3.1. Gestão de Estoques e Compras.....	30
4.4. Processo Produtivo.....	31

4.5. Marketing	32
4.5.1. Precificação.....	32
4.5.2. Canais de Distribuição.....	33
4.5.3. <i>Marketing</i> de Influência & <i>Cross Marketing</i>	33
5. Análise dos Resultados e Recomendações	35
5.1. Gestão Financeira	35
5.1.1. Custo de Produção.....	35
5.1.2. Administração e Controle Financeiros.....	36
5.2. Planejamento e Controle de Produção	39
5.2.1. Gestão de Estoques.....	39
5.2.2. Portfolio de Prateleira.....	40
5.3. Marketing	43
5.4. Planejamento Estratégico	44
5.4.1. Missão, Visão e Valores.....	44
5.4.2. Análise SWOT.....	45
5.4.3. Modelo das Cinco Forças Competitivas.....	48
5.4.4. <i>Business Model Canvas</i>	50
5.4.5. Plano Estratégico.....	51
6. Conclusão	54
7. Referências Bibliográficas	57
8. Apêndice	63

Lista de Figuras

Figura 1: Os 4Ps do <i>Mix de Marketing</i>	14
Figura 2: Etapas na definição de uma política de determinação de preço.....	16
Figura 3: Processo de Planejamento Estratégico.....	18
Figura 4: Quadro de Análise SWOT.....	19
Figura 5: Modelo das 5 Forças Competitivas.....	21
Figura 6: <i>Business Model Canvas</i>	22
Figura 7: Logo Miçangas Mima.....	27
Figura 8: <i>Kit</i> Pulseiras Amuletos.....	28
Figura 9: Colar Cascalho Lázuli.....	28
Figura 10: Cordinha de celular Lótus.....	28
Figura 11: Bolsa Orquídea	28
Figura 12: Cordinha de óculos Azulejo.....	28
Figura 13: <i>Body Chain</i> Bandeiras.....	28
Figura 14: Saia Serpentina.....	28
Figura 15: <i>Top</i> Rosa Holográfico.....	28
Figura 16: Anel Coração.....	28
Figura 17: Painel de Estatísticas do Site.....	30
Figura 18: Base de Clientes do Site.....	30
Figura 19: Processo produtivo Miçangas Mima.....	32
Figura 20: Custos de Produção.....	35
Figura 21: KANBAN Miçangas Mima.....	40
Figura 22: Matriz BCG Miçangas Mima.....	42
Figura 23: Análise SWOT Miçangas Mima.....	45
Figura 24: Modelo Canvas de Negócios Miçangas Mima.....	51

Lista de Tabelas

Tabela 1: Estrutura DRE.....	8
Tabela 2: Estrutura DFC.....	9
Tabela 3: DRE Miçangas Mima.....	37
Tabela 4: Análise SMART Miçangas Mima.....	52

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Participação por produto nas vendas.....	40
Gráfico 2: Faturamento x Margem Bruta por Produto.....	41
Gráfico 3: <i>Market Share</i> x Margem Bruta.....	41

1. Introdução

Os pequenos negócios possuem uma atuação cada vez mais significativa no cenário econômico do Brasil, acelerando o emprego e o Produto Interno Bruto (PIB) do país. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), surgiram 859 mil micro e pequenas empresas em 2023, correspondendo a uma alta de 6,62% em relação ao ano anterior. Levantamentos do SEBRAE indicam que mais de 80% dos empregos formais criados em 2023 foram concentrados no setor de micro e pequenas empresas (MPEs), totalizando 1,1 milhão de postos de trabalho. Além disso, os pequenos negócios representaram 95% de todas as empresas do país em 2023, correspondendo a 30% do PIB nacional (SEBRAE, 2024).

Entretanto, as MPEs enfrentam inúmeras dificuldades para crescerem e se manterem no mercado. Os pequenos negócios apresentam altos índices de mortalidade dentro de um curto período, o que evidencia a falta de planejamento de seus gestores (BUENO *et al.*, 2016). De acordo com o SEBRAE, aproximadamente 24,4% das MPEs fecham em menos de 2 anos de existência e cerca de 50% fecham com menos de 4 anos (SEBRAE, 2013).

Dessa forma, apesar da grande relevância dos pequenos negócios na economia do Brasil, o seu alto índice de mortalidade torna evidente a importância de estudar essa temática. Em vista disto, o presente trabalho de pesquisa visa estudar a realidade de micro e pequenas empresas no cenário brasileiro atual a partir do estudo de caso de uma empresa real, buscando responder à seguinte pergunta de pesquisa:

- “Quais são os desafios que uma MPE enfrenta atualmente para manter a sua sobrevivência e crescer no mercado de acessórios artesanais?”

Diante da importância do tema, o projeto GeneSys foi iniciado em 2016 pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT), em colaboração com algumas das principais universidades da América Latina, incluindo a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento das MPEs no continente. Apesar do projeto ter mudado de escopo há dois anos aproximadamente e da parceria com a PUC-Rio nesta iniciativa específica estar temporariamente interrompida, esta monografia utilizou uma adaptação do método de avaliação de MPEs originalmente desenvolvido no Projeto Genesys para estudar uma empresa e o questionário elaborado por ambas as instituições como uma ferramenta para orientar a coleta de dados.

O estudo de caso é sobre a Miçangas Mima, microempresa de acessórios feitos à mão e por encomenda localizada no Rio de Janeiro. O objetivo geral da presente monografia é analisar uma pequena empresa brasileira do setor de acessórios de moda, verificar como ela é gerida, identificar oportunidades de melhoria e propor soluções.

Ademais, pode-se elencar como objetivos específicos do trabalho:

- Avaliar os processos operacionais da microempresa Miçangas Mima;
- Estudar a gestão e os controles financeiros adotados na empresa;
- Propor um planejamento estratégico para a empresa;
- Elencar soluções aos pontos de melhoria identificados.

A estrutura deste trabalho é composta por seis capítulos e uma seção destinada à bibliografia. O Capítulo 1 é a Introdução, que contextualiza o tema abordado e sua relevância, além de estabelecer a pergunta de pesquisa e os objetivos do trabalho e apresentar a sua estrutura. O Capítulo 2 denomina-se Referencial Teórico e aborda os conceitos essenciais para a análise do tema em estudo. Em seguida, o Capítulo 3 refere-se ao Método de Pesquisa adotado e a sua aplicação. O Capítulo 4 aborda o Resultado de Pesquisa, englobando o estudo de caso da empresa Miçangas Mima. O Capítulo 5 chama-se Análise, Discussão de Resultados e Propostas de Melhorias. Por fim, o Capítulo 6 é a Conclusão, que apresenta como a pergunta de pesquisa e os objetivos do trabalho foram respondidos e atendidos, as principais conclusões da pesquisa e as sugestões de melhorias oferecidas, além de propostas de pesquisas futuras.

2. Referencial Teórico

Este capítulo apresenta os conceitos da literatura mais relevantes para a realização e compreensão do estudo de caso.

2.1. Micro e pequenas empresas

Atualmente, não há uma única forma de classificar as MPEs (Micro e Pequenas Empresas). No Brasil, elas podem ser classificadas de duas formas: de acordo com a receita bruta anual ou pelo número de funcionários (MAXIMIANO, 2011).

O SEBRAE e a Relação Anual de Informações Sociais / Ministério do Trabalho e Emprego do Governo Federal (RAIS/MTE) promovem a classificação das empresas de acordo com o número de funcionários. De acordo com a SEBRAE, empresas de comércio e serviços de até 9 funcionários são classificadas como Microempresas. Já negócios deste mesmo ramo em que a quantidade de funcionários varia entre 10 e 49 são denominadas Pequenas Empresas. Para empresas industriais, classificam-se como Microempresas aquelas que possuem até 19 funcionários, enquanto que as empresas com 20 a 29 funcionários classificam-se como Pequenas Empresas. Já a RAIS/MTE, não faz distinção entre o ramo de comércio e serviço ou indústria para classificar as empresas, considerando que todas as empresas com até 9 funcionários são identificadas como Microempresas (CEZARINO; CAMPOMAR, 2000).

Em contrapartida, a Lei Complementar 123/2006, também conhecida como Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, classifica as MPEs de acordo com o faturamento bruto anual. Empresas com faturamento de até R\$360.000,00 são classificadas como Microempresas, enquanto que aquelas com o faturamento bruto anual entre R\$360.000,00 e R\$4.800.000,00, classificam-se como Pequenas Empresas (GOVERNO DO BRASIL, 2006).

2.2. Setor Artesanato

Segundo a pesquisa conduzida pelo Plano Nacional de Cultura (PNC) em 2017, o artesanato é caracterizado pela produção de objetos e utensílios que se destacam por serem peças únicas. Cada obra é o resultado da habilidade manual e da destreza do artesão, refletindo não apenas suas técnicas, mas também suas emoções, traços pessoais e elementos culturais.

O Brasil atualmente conta com cerca de 8,5 milhões de artesãos, sendo a maioria mulheres que dependem diretamente da sua produção. Este setor, representando aproximadamente 3% do (PIB), movimenta cerca de R\$ 50 bilhões por ano (Agência Sebrae, 2022).

Dentro desse contexto, as miçangas têm sido valorizadas como parte integrante do artesanato, sendo empregadas na criação de uma variedade de itens, como pulseiras, colares, bolsas e até mesmo na decoração de celulares. Indicações recentes desta tendência podem ser evidenciadas pelo aumento significativo nas buscas pelo termo “miçanga” na plataforma Pinterest, uma rede social de compartilhamento de fotos, com um crescimento de 69% entre setembro de 2019 e 2020 (ELLE, 2020).

2.3. Gestão Financeira

O sucesso de uma empresa é medido por indicadores que se organizam em uma cadeia de causas e efeitos. O indicador mais importante de sucesso é o desempenho financeiro (Maximiano, 2011).

Por apresentar uma estrutura organizacional limitada, as micro e pequenas empresas possuem maior facilidade em estabelecer os seus controles financeiros através do controle do caixa. Contudo, por serem regidas pelo regime de competência, o Conselho Federal de Contabilidade exige que as empresas adotem critérios mínimos de controle para obter resultados que permitam aos gestores tomar decisões empresariais de forma correta (BOTANA et al., 2015).

O planejamento financeiro é composto por:

- **Planejamento de caixa:** baseado no regime de caixa, isto é, representa a entrada e saída de dinheiro ao longo do tempo.
- **Planejamento de lucros:** envolve as demonstrações proforma, baseadas no regime de competência. Isso significa que as receitas são reconhecidas no momento da venda e as despesas quando são incorridas (GITMAN, 2010).

2.3.1. Conceitos Contábeis

A Contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa. A Receita Bruta é o total bruto vendido no período em análise, incluindo impostos sobre vendas, as devoluções (vendas canceladas) e os abatimentos (descontos) ocorridos no período. As Despesas Operacionais são aquelas necessárias para vender os produtos, administrar a empresa e financiar as operações, incluindo Despesas de Venda, Administrativas e Financeiras. Por sua vez, o Lucro Bruto, concomitante ao mesmo autor, deve ser obtido através da diferença entre o Lucro Bruto e as Despesas Operacionais (MARION, 2009).

Em adição, de acordo com Martins (2003), Custo é o gasto relativo ao bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços e o Custo do Produto Vendido refere-se às despesas resultantes do somatório dos itens que compuseram o custo de fabricação do produto ora vendido.

2.3.2. Custo de Produção

Como apontado por Resnik (1991), uma empresa que não tem clareza sobre seus custos pode inadvertidamente direcionar recursos para projetos e estratégias que não são lucrativas, portanto compreender os custos é crucial para o sucesso empresarial.

Martins (2009) define os custos de produção como os gastos associados à aquisição de bens e serviços destinados à venda. Padoveze (2010) complementa essa definição, ressaltando que esses custos são despesas, não investimentos, necessárias para a fabricação dos produtos da empresa. Assim não englobam despesas financeiras, administrativas ou de vendas, e abrangem apenas os recursos de produção utilizados diretamente na fabricação, conforme explicado por Martins (2009).

A fórmula para calcular os custos dos produtos envolve a soma de três elementos principais: Custo de Matéria-Prima (CMP), Custo de Mão-de-Obra (CMO) e Custos Indiretos de Fabricação (CIF)

$$\text{Custo do Produto} = \text{CMP} + \text{CMO} + \text{CIF}$$

O CMP representa a totalidade dos gastos relacionados às matérias-primas utilizadas durante o processo de produção. Já o CMO abarca os salários dos funcionários envolvidos na fabricação, divididos em Mão-de-Obra Direta (MOD), Mão-de-Obra Indireta (MOI) e Mão-de-Obra Administrativa (MOA). Enquanto MOD e MOI são categorizados como custos, pois agregam valor ao produto final, a MOA é considerada uma despesa operacional ou administrativa, não sendo contabilizada no custo do produto. Os CIFs compreendem todas as demais despesas associadas à fabricação, tais como aluguel, depreciação, manutenção, transporte interno, energia, telefonia e seguros (PIZZOLATO, 2018).

2.3.3. Administração e Controle Financeiros

A ausência de planejamento é uma das principais razões para o encerramento das empresas. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cerca de 60% dos empreendimentos declinam nos primeiros cinco anos (SEBRAE, 2022).

Segundo dados do SEBRAE, apenas 10% das MPEs implementam algum tipo de planejamento estratégico. A falta de conhecimento do público-alvo, de estimativa de investimento, o desconhecimento do capital de giro necessário, a ausência de pesquisa de mercado e análise da concorrência, o desconhecimento dos aspectos legais e das qualificações necessárias para operar são alguns dos fatores que contribuem para o fechamento nos primeiros anos de atividade (SEBRAE, 2022).

O Microempreendedor Individual (MEI) é o segmento mais afetado, com uma taxa de encerramento de atividades de 29% nos primeiros cinco anos. Em comparação, as microempresas registram uma taxa de 21% e as empresas de pequeno porte, 17%. (SEBRAE, 2022)

Segundo Gitman (2010), finanças pode ser conceituada como "a arte e a ciência de administrar o dinheiro", englobando o processo, as instituições, os mercados e os instrumentos empregados na transferência de recursos financeiros entre indivíduos, empresas e entidades governamentais. O autor considera ainda que a análise financeira é fundamental na tomada de decisões empresariais, sendo os gestores financeiros responsáveis por conduzir este processo. Suas atribuições englobam diversas atividades, como planejamento, concessão de crédito, avaliação de propostas de investimento e obtenção de fundos para sustentar as operações, influenciando a composição e fontes de financiamento da empresa.

Assim, é essencial formular um plano financeiro abrangendo o curto, médio e longo prazo, com o curto prazo referindo-se aos próximos doze meses e o longo prazo estendendo-se de dois a cinco anos. Estabelecer objetivos estratégicos claros para cada período auxiliará a empresa em suas decisões, preparando-a para enfrentar possíveis imprevistos (ROSS *et al.*, 2013).

O Balanço Patrimonial (BP) e o Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) surgem como os principais meios de controle, já que todas as outras ferramentas derivam deles (Costa, 2010). Ademais, a Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) desempenha um papel essencial como instrumento de controle financeiro, auxiliando na administração das movimentações de caixa e na avaliação da liquidez do negócio (SILVA, 2008).

2.3.3.1. Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial é o principal relatório produzido pela contabilidade, sendo todos os outros documentos decorrentes dele (PIZZOLATO, 2018). Sua função é identificar a saúde financeira e econômica da empresa no fim do ano ou em qualquer outra data determinada (MARION, 2009). Segundo Pizzolato (2018) todas as empresas devem divulgá-lo pelo menos uma vez por ano, para a declaração do Imposto de Renda.

$$\text{ATIVO} = \text{PASSIVO} + \text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}$$

Ativo refere-se aos bens e direitos de uma empresa, representados em valor monetário e registrados pelo custo de aquisição. Os bens são objetos físicos e tangíveis, como terrenos e equipamentos, enquanto direitos são intangíveis, como contratos de seguro e patentes. O Passivo refere-se às obrigações da empresa, incluindo dívidas de empréstimos e compras a prazo. Já o Patrimônio Líquido é o valor da empresa, calculado pela diferença entre ativos e passivos (PIZZOLATO, 2018).

2.3.3.2. Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)

O DRE é um documento contábil que apresenta todas as receitas e despesas ocorridas no exercício, seguindo o Princípio da Competência (PIZZOLATO, 2018). Na tabela 1 é apresentado a estrutura do DRE.

Receita Bruta de Vendas
(-) Descontos e Devoluções
= Receita Líquida de Vendas
(-) Custo da Mercadoria Vendida ou Custo do Produto Vendido
= Lucro Bruto
(-) Despesas Operacionais
(-) Depreciação e Amortização
= Lucro da Atividade
Receitas Financeiras
(-) Despesas Financeiras
= Lucro Operacional
Outras Receitas
(-) Outras Despesas
= Lucro Antes do Imposto de Renda (LAIR)
(-) Provisão para IR
= Lucro Líquido

Tabela 1: Estrutura DRE

Fonte: Adaptado Pizzolato (2018)

2.3.3.3. Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC)

O fluxo de caixa representa os movimentos de entrada e saída no exercício, permitindo detectar de forma antecipada se haverá excedente ou escassez de recursos financeiros no período planejado (ZDANOWICZ, 1995).

O documento é dividido em três frentes, conforme Riberio (2013):

1. Operações: considera apenas as movimentações referentes a pagamentos e recebimentos, ou seja, atividades operacionais.
2. Investimentos: atividades de investimentos relativos a patrimônios de longo prazo, como a aquisição de bens patrimoniais, instrumentos financeiros ou recebimentos através da venda de ativos.
3. Financiamentos: referente a entrada de caixa através de empréstimos ou financiamentos e saída através da quitação de ações ou pagamento de dividendos.

Na Tabela 2 é mostrada a estrutura do DFC:

Atividade Operacional
Receita Bruta Recebida
(-) Custos dos serviços pagos
(-) Estoque de consumo pago
(-) Despesas operacionais pagas
Despesas Administrativas
Seguros pagos
(-) Despesas não operacionais pagas
= Caixa gerado pelas atividades operacionais
Atividade de Financiamento
Empréstimos obtidos
(-) Títulos pagos
Atividade de Investimentos
Não houve
= Resultado Financeiro

Tabela 2: Estrutura DFC
Fonte: Marion (2009)

2.4. Planejamento e Controle de Produção

O Planejamento e Controle da Produção (PCP) é uma função essencial na gestão de operações, responsável por formular planos para atingir metas e estratégias definidas, administrar recursos e direcionar ações para garantir a eficiência e eficácia da produção. É considerado um departamento de apoio à função de Produção, coordenando informações de diversas áreas do sistema produtivo. (Tubino, 2007).

Conforme Olhager e Wikner (2000), o PCP é crucial para a competitividade das empresas manufatureiras, pois envolve a definição estratégica do que produzir, quanto produzir e quando produzir, utilizando os recursos adequados. Sua função é traduzir intenções estratégicas em planos táticos e operacionais concretos, garantindo que a produção suporte prioridades competitivas como qualidade, velocidade de entrega, preço e flexibilidade dos produtos nos mercados-alvo. Para alcançar esses objetivos, as ferramentas que compõem o sistema de PCP devem ser desenhadas de forma integrada, proporcionando um suporte eficaz e alinhado aos objetivos estratégicos da empresa.

Em adição, o sistema de PCP utiliza informações como a modelagem de clientes com base em qualificadores de mercado, a modelagem de produtos através de listas de materiais (BOMs) e roteiros de produção, e a modelagem de processos com pontos de planejamento e medição. É crucial entender a caixa de ferramentas do PCP para assegurar a adequação dos métodos ao ambiente de PCP. Além disso, um sistema de medição de desempenho é necessário para manter o foco nas operações corretas da empresa, destacando a importância de uma abordagem estratégica no desenho do sistema de PCP (OLHAGER; WIKNER, 2000).

2.4.1. Previsão de Demanda e Vendas

De acordo com Krajewski, Malhotra e Ritzman (2016), a previsão de demanda visa desenvolver uma projeção útil com base nas informações disponíveis, utilizando a técnica mais apropriada para os diferentes padrões de demanda. Essas técnicas se dividem em dois tipos principais: os métodos de julgamento e os métodos quantitativos. Os métodos de julgamento têm como objetivo transformar opiniões de especialistas, pesquisas e estimativas de vendas em números quantitativos. Por outro lado, os métodos quantitativos incluem técnicas como métodos causais, análise de séries temporais e projeção de tendências com regressão.

Os Métodos Causais são empregados quando há disponibilidade de dados históricos e é possível identificar a relação entre o fator a ser previsto e outros fatores externos ou internos, como ações governamentais ou promoções publicitárias. Já os Métodos de Séries Temporais utilizam informações históricas da variável dependente para prever o futuro por meio da identificação e da replicação de padrões de demanda, incluindo a Média Móvel Simples, cujo objetivo é estimar a média de uma série temporal de demanda ao averiguar a demanda dos n períodos mais recentes. Por fim, a Projeção de Tendências com Regressão é um modelo híbrido entre a técnica de séries temporais e o método causal. (KRAJEWSKI *et al.*, 2016).

De acordo com Kotler e Keller (2016), a previsão de vendas de uma empresa é definida como o nível esperado de vendas com base em um planejamento de marketing selecionado e em um ambiente de marketing hipotético, sendo estabelecida após a determinação da previsão da demanda. A partir da previsão de vendas, a empresa programa a distribuição, a produção e os níveis de estoque.

2.4.2. Gestão de Compras

A verba destinada às compras de materiais e serviços varia entre 55% a 75% do total da receita bruta de uma empresa, o que ressalta a importância de um processo bem estruturado (DIAS, 2004).

Segundo Arnold (1999), a gestão de compras é um segmento organizacional responsável pelo abastecimento da empresa, que vai desde a obtenção de matéria-prima até a compra de um detergente, por exemplo. Dias (2010) aprofunda essa perspectiva ao ressaltar a necessidade de um planejamento minucioso em termos quantitativos e temporais para garantir a entrega *on-time* (no prazo esperado) e *in-full* (pedido completo) e propõe o processo em quatro etapas:

1. Garantir um fluxo contínuo de suprimentos para atender aos programas de produção;
2. Minimizar o investimento para evitar que impacte na operacionalidade da empresa;
3. Adquirir materiais e insumos ao menor custo possível, respeitando padrões de quantidade e qualidade estabelecidos;
4. Buscar durante as negociações, as condições mais vantajosas para a empresa, especialmente em termos de pagamento.

2.4.3. Gestão de Estoques

A gestão de estoque refere-se ao planejamento e controle dos inventários para atender às prioridades competitivas da organização (KRAJEWSKI *et al.*, 2016). Segundo Hernández e Thompson (2020), aprimorar o gerenciamento de estoque é uma estratégia altamente eficiente para pequenos empreendimentos melhorarem sua disponibilidade de caixa. Isso é crucial considerando que a falta de capital é um dos principais fatores por trás da taxa de falência de 50% das micro, pequenas e médias empresas na América Latina após 5 anos de sua criação.

Segundo Krajewski *et al.* (2016), existem quatro tipos de estoques: segurança, ciclo, antecipação e canal. O estoque de segurança cobre incertezas entre fornecimento e demanda, garantindo um nível mínimo necessário. O estoque de ciclo é usado quando uma etapa da produção não atende vários produtos simultaneamente. O estoque de antecipação nivela oscilações de fornecimento com base em previsões de demanda. O estoque de canal está no canal de distribuição e ainda não pode ser transportado. Em adição, Rogers (2004) sugere outra classificação para os tipos de estoques, sendo eles produtos acabados, produtos em elaboração, matérias-primas e embalagens e materiais de consumo e almoxarifados.

As micro e pequenas empresas enfrentam desafios significativos na gestão de estoque devido à escassez de recursos financeiros para investir em sistemas e à limitação de conhecimento e capacidade de seus funcionários. Dado o foco dessas empresas em suas operações diárias e seus recursos limitados, é essencial que adotem um sistema de gestão de estoque simplificado, de fácil compreensão e baixo custo (HERNÁNDEZ, THOMPSON, 2020).

Conforme Muller (2003), os indicadores sugeridos para avaliar o desempenho do estoque de MPEs são o estoque médio, o giro de estoque e os dias de estoque. O estoque médio refere-se à quantidade média de estoque mantida entre dois períodos específicos. O giro de

estoque indica o número de vezes que o estoque é totalmente consumido e substituído dentro de um determinado período. Já os dias de estoque representam o número de dias necessários para que o estoque seja consumido e substituído.

Veloso e Fonseca (2018) mencionam como ferramenta que auxilia na gestão de estoques o Sistema Just in Time com Kanban. Esse sistema busca suprir peças, produzindo ou adquirindo conforme a demanda. Dessa forma, promov-se a redução de desperdícios e custos, além de aumentar a competitividade.

Esse método busca aprimorar a eficiência e diminuir o desperdício na produção, utilizando um quadro visual para gerenciar o fluxo de trabalho. Cada tarefa é representada por um cartão (Kanban) que transita entre diferentes etapas do processo, como "To Do" (pendente), "Doing" (em execução) e "Done" (concluído), garantindo um fluxo contínuo. O objetivo é limitar o trabalho em progresso (Work in Progress - WIP) e iniciar novas tarefas apenas quando houver capacidade disponível, de acordo com o princípio "just-in-time" (JIT). Isso resulta em um sistema de produção mais ágil e responsivo, facilitando a identificação de problemas e promovendo melhorias contínuas na eficiência operacional (SEBRAE, 2023).

2.4.4. Portfólio de Prateleira

Segundo Kotler e Keller (2016), a Matriz BCG (Boston Consulting Group) utiliza a participação relativa de mercado e a taxa anual de crescimento de mercado como critérios para a tomada de decisões de investimento, classificando as Unidades Estratégicas de Negócio como abacaxis (produtos problemáticos), vacas leiteiras (produtos geradores de caixa), pontos de interrogação (produtos que são incógnitas) e estrelas (produtos promissores).

2.4.5. Processo Produtivo

De acordo com Krajewski *et al.* (2016), o processo produtivo abrange uma série de decisões estratégicas e análises essenciais para o bom funcionamento de uma organização. Isso inclui a definição da estrutura do processo, da maneira de obter o engajamento do cliente, do nível de flexibilidade dos recursos produtivos e da adequada intensidade de capital aplicado (mão-de-obra, equipamentos, grau de automação), todos fundamentais para alcançar as prioridades competitivas e agregar valor aos clientes internos e externos.

Em adição, conforme Moreira (2009), a produção resulta da integração de vários materiais, que são transformados e combinados para originar um produto final, sendo este processo altamente influenciado pela tecnologia disponível na empresa.

As principais estratégias de produção são *Design* sob Encomenda (*Design-to-Order*), Produção sob Encomenda (*Make-to-Order*), Montagem sob Encomenda (*Assemble-to-Order*) e Produção para Estoque (*Make-to-Stock*). O *Design* sob Encomenda inicia-se com a criação de novos produtos que ainda não existem para, em seguida, fabricá-los visando atender às especificações exclusivas dos clientes. Já a Produção sob Encomenda refere-se a produções em baixos volumes em que ocorre a personalização dos produtos conforme as especificações dos clientes. Na estratégia de Montagem sob Encomenda, a produção inicia-se após o recebimento dos pedidos dos clientes e visa produzir uma ampla variedade de produtos a partir de poucas submontagens e componentes. Por fim, na estratégia Produção para Estoque mantêm-se os produtos em estoque para entrega imediata, reduzindo os tempos de entrega, sendo a abordagem mais adequada para produtos padronizados com alta demanda e previsões precisas (KRAJEWSKI *et al.*, 2016).

2.5. Marketing

A venda sempre será necessária e, segundo Drucker (2003), o objetivo do *marketing* é tornar supérfluo o esforço de venda, é entender e conhecer o cliente ao ponto de o produto ou serviço se adaptar a ele e se vender sozinho (KOTLER; KELLER, 2012).

O planejamento de *marketing* em uma empresa é um processo fluido, que envolve a análise de oportunidades, a seleção de mercados-alvo, bem como a concepção e gestão de estratégias (KOTLER; KELLER, 2012). Nesse sentido, a teoria do mix de *marketing*, também conhecida como os 4Ps do *marketing*, compreende os quatro elementos essenciais de qualquer estratégia: preço, praça, produto e promoção (MCCARTHY, 1976).

O produto é caracterizado como um bem ou serviço destinado à venda para um cliente, abrangendo aspectos como variedade, qualidade, design, garantia, funcionalidade e embalagem. O preço representa a quantia monetária que os clientes precisarão desembolsar para adquirir o produto. Seu valor é determinado considerando formas de pagamento, descontos, bonificações, prazos e condições de financiamento. A promoção refere-se à divulgação e valorização do produto, envolvendo atividades como publicidade, propaganda, relações públicas e marketing

direto. Por fim, a praça se refere ao local, físico ou virtual, onde o negócio está situado, considerando a abrangência territorial, os canais de relacionamento com o cliente, o estoque e o transporte, com o objetivo de competir, conquistar clientes e alcançar resultados (SEBRAE, 2022). Na figura 1 são apresentados os 4Ps do marketing:



Figura 1: Os 4Ps do Mix de Marketing

Fonte: Kotler e Keller (2012)

2.5.1. Precificação

Churchill Jr. e Peter (2000) enfatizam que o preço é um dos fatores decisórios no momento da compra de um bem ou serviço. Essas decisões são fortemente influenciadas pela percepção única de cada consumidor, que frequentemente difere do preço determinado pela empresa, sendo moldada por experiências anteriores de compra, publicidade, internet, interações sociais e outros fatores (KOTLER; KELLER, 2012).

Giuliani et al. (2003) apontam que ao desenvolver uma política de preços, é importante levar em conta três fatores que afetam a formação de preços para as empresas. Primeiramente, estão as variáveis externas, que envolvem aspectos de mercado como competição, clientes, fornecedores e governo. Em seguida, são consideradas as variáveis internas, que estão diretamente ligadas à empresa, como despesas, volume de vendas e margem de lucro. Por último, estão as estratégias empresariais que podem ser definidas, baseadas em segmentos, de diferenciação, liderança ou massificação.

Kotler e Keller (2012) resumem o processo de precificação em seis etapas:

1. Seleção de Objetivo de Determinação de Preços

Para estabelecer sua posição no mercado, a empresa deve definir seus objetivos, que podem incluir sobrevivência, maximização do lucro atual, maximização da participação de mercado, desnatamento ou liderança na qualidade do produto.

2. Determinação da Demanda

Cada preço tem um impacto diferente na demanda, pois para alguns consumidores um preço mais elevado pode sugerir maior qualidade do produto, levando a um aumento na demanda, mas, no entanto, preços excessivamente altos tendem a provocar uma redução na demanda.

3. Estimativa de Custos

Os custos estabelecem o mínimo que deve ser cobrado por um produto, enquanto a demanda determina o máximo. Portanto, a empresa deve definir um preço que cubra os custos de produção, distribuição e venda, ao mesmo tempo em que proporciona um retorno.

4. Análise de Custos, Preços e Ofertas dos Concorrentes

A empresa deve considerar não apenas seus próprios custos e preços, mas também as possíveis reações de preço dos concorrentes. É importante avaliar se a empresa oferece características distintas que não são proporcionadas pela concorrência, ou vice-versa.

5. Seleção de um Método de Determinação de Preços

Os principais fatores a serem considerados são os custos, os preços dos concorrentes e de substitutos, e a avaliação das características únicas do produto, que determina o máximo para o preço. As empresas devem escolher um método de determinação de preços que leve em conta uma ou mais dessas considerações, podendo optar entre os métodos: markup, retorno-alvo, valor percebido, valor ideal, mercado e leilão.

6. Seleção do Preço Final

Ao fazer a seleção, é preciso considerar a influência de outros elementos do mix de marketing sobre o preço, as políticas internas da empresa, o compartilhamento de ganhos e riscos, e o impacto sobre terceiros.

Na figura 2 são apresentadas as etapas do processo de precificação:

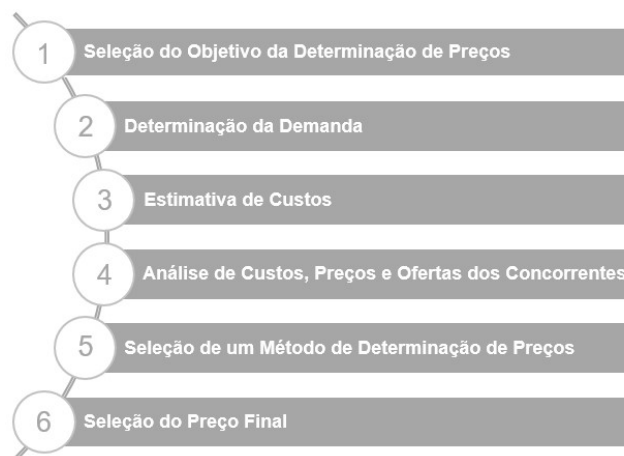


Figura 2: Etapas na definição de uma política de determinação de preço

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012)

2.5.2. Canais de Distribuição

Os canais de distribuição são os meios pelos quais as empresas disponibilizam seus produtos ou serviços para o público-alvo, podendo se manifestar tanto no ambiente offline, através de lojas físicas, quanto no online (SEBRAE, 2020). Segundo o SEBRAE (2023) 73% das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) utilizam a internet e as redes sociais.

Como mencionado anteriormente, as empresas estão cada vez mais explorando as mídias sociais como um meio eficaz de alcançar seu público-alvo. Ao criar o perfil da marca, é possível promover os produtos ou serviços por meio de imagens, vídeos, publicações patrocinadas e parcerias com outras empresas ou figuras públicas (SEBRAE, 2020).

Já o comércio eletrônico, ou *e-commerce*, é uma plataforma na qual empreendedores desenvolvem plataformas *online*, como *websites*, para que os consumidores possam obter informações detalhadas sobre os produtos, podendo realizar compras e agendar entregas de acordo com suas necessidades (SEBRAE, 2020).

2.5.3. Marketing de Influência & Cross Marketing

O *marketing* de influência se concentra em estratégias direcionadas à influenciadores digitais, que exercem liderança sobre sua audiência por meio da produção de conteúdo para mídias (SEBRAE, 2023). No Brasil, mais de 144 milhões de usuários estão ativos nas redes, representando aproximadamente 66,3% da população, sendo o WhatsApp, Instagram, Facebook, TikTok, X, Telegram, LinkedIn, Kwai e Pinterest as plataformas mais utilizadas (KEMP, 2024).

Nesse contexto, as redes sociais se mostram como uma ferramenta fundamental tanto para empresas, de todos os portes, quanto para profissionais de diversas áreas promoverem seus produtos ou serviços (ELLE, 2023). Essa promoção pode ocorrer por meio do estabelecimento de permutas ou parcerias pagas com influenciadores, com o objetivo de atrair novos clientes ou fidelizar os atuais (SEBRAE, 2023).

Outra estratégia empregada pelas empresas é o cross marketing. Esse conceito refere-se à colaboração entre duas ou mais empresas com o intuito de oferecer soluções ou promoções conjuntas de seus produtos (RAMOS, 2017). Essa abordagem amplia a visibilidade das empresas, visto que não se limita apenas ao seu público próprio, mas também alcança os seguidores da marca parceira, podendo resultar no aumento das vendas e na redução dos custos com publicidade (Send Pulse, 2023)

2.6. Planejamento Estratégico

Quanto maior o nível de planejamento de uma empresa, maiores são as chances de longevidade (Dornelas, 2012). Elaborar planos, estabelecer políticas e definir caminhos são passos essenciais para alcançar os objetivos desejados (Bueno et al., 2016).

O Planejamento Estratégico é uma parte fundamental desse processo. De acordo com Kotler (2012), ele começa com a definição da Missão, Visão e Valores da organização. Em seguida, são aplicadas ferramentas como a Análise SWOT, as 5 Forças de Porter e o Modelo Canvas de Negócios para avaliar o ambiente interno e externo. Com base nessas análises, são estabelecidas metas e estratégias.

Segundo Doran (1981), para estabelecer metas eficazes recomenda-se o uso do conceito SMART, que significa: Específico (definir claramente a área de melhoria), Mensurável (estabelecer indicadores de progresso), Atingível (assegurar que os resultados sejam viáveis com os recursos disponíveis), Relevante (alinhar com os objetivos gerais da empresa) e Temporal (definir um prazo para alcançar o resultado). Finalmente, essas metas são seguidas por um plano de ação que detalha as atividades específicas, os prazos, os recursos necessários e os responsáveis pela execução de cada tarefa. O processo completo de planejamento estratégico é ilustrado na Figura 3 a seguir.



Figura 3: Processo de Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012)

2.6.1. Missão, Visão, Valores

Drucker (2003) argumenta que há cinco questões fundamentais que empresas em funcionamento ou em fase de planejamento devem considerar para alcançar estabilidade e sucesso. São elas:

1. Qual é a nossa missão?
2. Quem é o nosso cliente?
3. O que nossos clientes valorizam?
4. Quais resultados almejamos?
5. Qual é o nosso plano?

Com o tempo, essas perguntas formaram um conceito chamado Missão, Visão e Valor, que serve para definir a direção estratégica da empresa (PASIL, 2023).

A missão representa o propósito da empresa existir; uma empresa deve existir não apenas para produzir o produto ou prestar o serviço que consta em seu contrato social, mas sim, para levar o benefício ao seu público-alvo (NAKAGAWA, 2016).

De acordo com Scott, Jaffe & Tobe (1998), a visão tem suas raízes na realidade, mas projeta-se para o futuro, servindo como a estrutura para o que se deseja criar e constituindo a base para o planejamento da empresa. Ela congrega as pessoas em torno de um objetivo compartilhado, questiona se o estado atual está alinhado com o objetivo futuro, auxilia na tomada de decisões e evidencia o comportamento incompatível de colaboradores.

Já os valores são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros (NAKAGAWA, 2016).

2.6.2. Análise SWOT

A sigla SWOT ou FOFA corresponde a pontos fortes (*strengths*), pontos fracos (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) (KOTLER; KELLER, 2012). Essa metodologia possibilita a avaliação do ambiente interno e externo de uma empresa (NAKAGAWA, 2016).

No contexto externo, as oportunidades mais significativas no mercado surgem da introdução de algo escasso, da inovação ou da criação de algo novo. Por outro lado, uma ameaça pode ser identificada como um desafio decorrente de uma tendência ou evento desfavorável, o qual pode resultar na diminuição das vendas e dos lucros, exigindo a preparação de planos de contingência. Enquanto isso, no ambiente interno, a avaliação periódica das forças e fraquezas internas não se destina apenas a corrigir as fraquezas da empresa, mas sim a examinar e aproveitar ao máximo as oportunidades que surgirem (KOTLER; KELLER, 2012). Na figura 4 é apresentado o quadro de análise SWOT:

	Contribui para estratégia da sua empresa	Dificulta a estratégia da sua empresa
Aspectos Internos	S	W
Aspectos Externos	O	T

Figura 4: Quadro de Análise SWOT

Fonte: Adaptado pelas autoras a partir de Nakagawa (2016)

2.6.3. Modelo das Cinco Forças Competitivas

O modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter serve para analisar o ambiente competitivo em que a organização está inserida para determinar o melhor posicionamento do negócio diante dos concorrentes, indicando seus pontos negativos e positivos (NAKAGAWA, 2016). São elas:

1. Rivalidade entre os concorrentes

Empresas que comercializam produtos semelhantes nem sempre competem diretamente. É importante compreender quem são os concorrentes diretos, como estão estruturados, se já estão consolidados no mercado, qual é sua reputação e quais vantagens competitivas possuem (NAKAGAWA, 2016).

2. Ameaça de novos entrantes

O segmento mais atrativo é aquele com altas barreiras à entrada e baixas barreiras à saída, pois limita a entrada de novas empresas, mas permite que as empresas existentes saiam facilmente. Baixas barreiras tanto à entrada quanto à saída levam a retornos estáveis, mas menores. No entanto, altas barreiras à saída e baixas à entrada podem resultar em excesso de capacidade e lucros reduzidos para todos os envolvidos (PORTER, 1985).

3. Ameaça de produtos substitutos

A existência de produtos substitutos reduz a atratividade do segmento, pois aumenta a competição e limita a capacidade de estabelecer preços, impactando assim a lucratividade (PORTER, 1985).

Um erro comum entre os empreendedores é acreditar que, se seu produto é inovador, ele não possui concorrência (NAKAGAWA, 2016). A existência de produtos substitutos reduz a atratividade do segmento, pois aumenta a competição e limita a capacidade de estabelecer preços, impactando assim a lucratividade (PORTER, 1985).

4. Poder de barganha dos compradores

O poder de barganha dos compradores é influenciado pela relação entre a oferta e a demanda, o volume de compra, a diferenciação do produto, a reputação da marca e o poder financeiro dos clientes (PORTER, 1985).

5. Poder de barganha dos fornecedores

O poder dos fornecedores é definido pela concentração deles, pela importância do volume de vendas, pela diversidade das matérias-primas e pelos efeitos no custo e na diferenciação (PORTER, 1985).

Na figura 5 é apresentado o modelo das cinco forças competitivas:

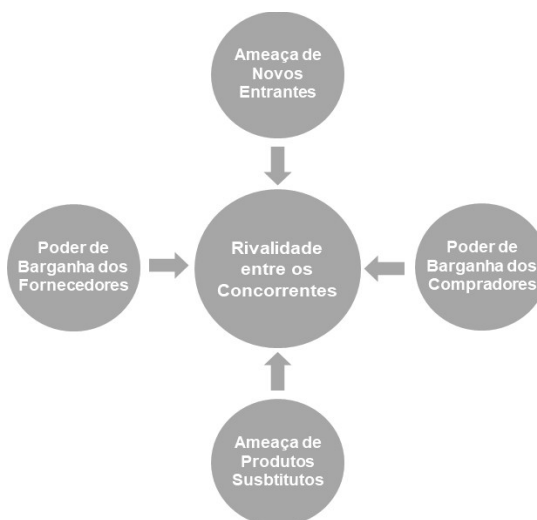


Figura 5: Modelo das 5 Forças Competitivas

Fonte: Adaptado de Porter (1985)

2.6.4. Modelo de Negócios e *Business Model Canvas*

De acordo com Teece (2010), o Modelo de Negócios é uma representação da lógica interna de uma empresa, evidenciando como ela cria e entrega valor aos clientes. Esse modelo também estabelece a estrutura financeira da empresa, incluindo receitas, custos e lucros associados à oferta de valor.

Baseado no trabalho de Osterwalder e Pigneur (2011), o Modelo de Negócios é um esquema estratégico que se traduz em estruturas organizacionais, processos e sistemas. Este modelo pode ser melhor descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor e cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. A partir desses nove componentes principais, foi criada uma ferramenta muito útil denominada *Business Model Canvas*, cujo modelo pode ser visualizado na Figura 6.

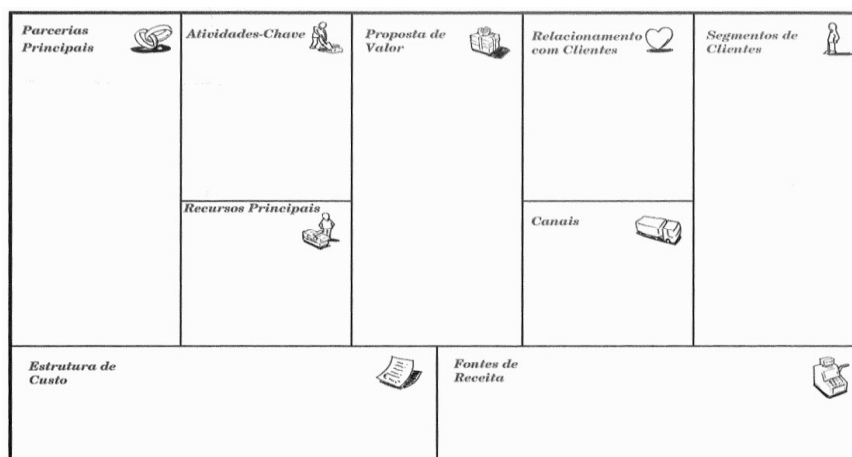


Figura 6: *Business Model Canvas*

Fonte: OSTERWALDER, PIGNEUR; 2011

Dentro do contexto dos clientes, são considerados os fatores Segmentos de Clientes, Relacionamento com Clientes e Canais. O primeiro define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca atingir e servir. O segundo descreve os tipos de interações que uma empresa estabelece com segmentos específicos de clientes. Além disso, a categoria Canais descreve como uma empresa se comunica e atinge seus segmentos de clientes para entregar sua Proposta de Valor.

Adicionalmente, a categoria "Oferta" inclui o elemento Proposta de Valor, que é o motivo pelo qual os clientes optam por uma empresa em detrimento da outra. A Proposta de Valor soluciona um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor.

Quanto à "Infraestrutura", esta é composta pelos Recursos-Chave, Atividades-Chave e Parcerias-Chave. Os Recursos-Chave podem ser de natureza física, financeira, intelectual ou humana, sendo essenciais para o funcionamento eficaz de um Modelo de Negócios. As Atividades-Chave representam as ações mais cruciais que uma empresa deve empreender para operar com sucesso. Além disso, as Parcerias-Chave constituem a rede de fornecedores e colaboradores que tornam o Modelo de Negócios operacional.

Por fim, a categoria "Viabilidade Financeira" abrange as Fontes de Receita e a Estrutura de Custos. As Fontes de Receita representam o montante financeiro gerado pela empresa a partir de cada Segmento de Clientes. Já a Estrutura de Custos descreve todos os gastos envolvidos na operação do Modelo de Negócios.

3. Método de Pesquisa

Esse capítulo apresenta o método de pesquisa aplicado para a realização do presente trabalho.

3.1. Definição Estudo de Caso

O Estudo de Caso representa uma investigação empírica voltada para a análise de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão nitidamente delineados. Como ferramenta de pesquisa, o estudo de caso contribui de maneira ímpar para a ampliação da compreensão sobre fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos (YIN, 2005)

Ainda segundo Yin (2005), os Estudos de Caso podem ser classificados conforme a metodologia 2x2 como uma das seguintes formas: projetos de caso único (holísticos); projetos de caso único (incorporados); projetos de casos múltiplos (holísticos) e projetos de casos múltiplos (incorporados). Os projetos de caso único se baseiam em apenas uma unidade de análise e têm como objetivo fazer uma análise "generalizante" e não "particularizante". Já os casos múltiplos, devem ser vistos como experimentos múltiplos cujo método de generalização é a "generalização analítica", no qual se utiliza uma teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual se deve comparar os resultados empíricos do estudo de caso. Em adição, classificam-se como "holísticos" os estudos de caso que analisam um programa ou organização como um todo, enquanto os incorporados focam em partes específicas dentro desse contexto.

Outra forma de classificação das pesquisas é de acordo com os seus objetivos gerais, sendo possível classificá-las como exploratórias, descritivas ou explicativas. As pesquisas exploratórias visam familiarizar-se com um problema para torná-lo explícito ou gerar hipóteses, usando métodos flexíveis como levantamento bibliográfico e entrevistas. Já as pesquisas descritivas buscam descrever características de uma população ou fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis por meio de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observações sistemáticas. Por fim, as pesquisas explicativas identificam os fatores determinantes de fenômenos, explicando suas causas e efeitos, embora sua aplicação nas ciências sociais seja desafiadora e geralmente envolva métodos experimentais ou observacionais (GIL, 2002).

Com base em trabalhos anteriores de autores como Yin (2001) e Stake (2000), Gil (2002) propõe um conjunto de etapas comuns em estudos de caso, incluindo a formulação do problema, a definição da unidade de análise, a determinação do número de casos, a elaboração do protocolo, a coleta e análise de dados, e a preparação do relatório. Dessa forma, o presente trabalho foi desenvolvido seguindo estas etapas de Gil (2002):

A formulação do problema é o ponto inicial crucial de qualquer pesquisa, exigindo um processo reflexivo e de imersão em fontes bibliográficas pertinentes para garantir sua viabilidade. Os estudos de caso são mais indicados para investigações exploratórias, descritivas e compreensão de causas específicas, não sendo ideais para descrições detalhadas de populações, correlações entre variáveis ou testes de hipóteses causais.

A segunda etapa consiste na definição da unidade-caso, que envolve identificar um indivíduo, grupo social, organização ou evento específico dentro de um contexto delimitado. Os critérios de seleção variam de acordo com os objetivos da pesquisa, podendo ser intrínsecos (foco no caso em si), instrumentais (uso do caso para auxiliar no conhecimento de um problema) ou coletivos (estudo de características de uma população).

A determinação do número de casos em estudos de caso varia entre um único caso e múltiplos casos, dependendo do campo de pesquisa e dos objetivos do estudo.

Em seguida é necessário elaborar o protocolo, documento que não só contém o instrumento de coleta de dados, mas também estabelece a conduta para sua aplicação, aumentando a confiabilidade do estudo de caso. O protocolo inclui uma visão geral do projeto, procedimentos de campo, questões a serem exploradas e um guia para elaboração do relatório.

A coleta de dados no estudo de caso é abrangente e diversificada, usando várias técnicas para garantir qualidade e evitar subjetividade, como entrevistas, documentos e observações. Essa abordagem ampla e detalhada valida os resultados com múltiplas fontes de evidência.

A análise de dados no estudo de caso é predominantemente qualitativa e requer cuidado para preservar a totalidade da unidade social. Tipologias podem emergir durante o processo, mas é essencial evitar falsas certezas ao interpretar os resultados. Um quadro teórico inicial é recomendado para guiar a análise e minimizar especulações.

Por fim, o relatório de estudo de caso pode ser elaborado de diversas formas, seja como uma narrativa tradicional para casos únicos ou com capítulos separados para múltiplos casos.

Atualmente, a tendência é adotar uma estrutura semelhante a outros relatórios de pesquisa, incluindo seções para o problema, metodologia, resultados e conclusões, destacando assim a natureza científica do estudo.

Dentro dessa perspectiva, o presente trabalho classifica-se como um estudo de caso descritivo, único, incorporado e intrínseco, foi desenvolvido com base na metodologia de análise do MIT GeneSys e segue as etapas propostas por Gil.

3.2. Aplicação do método de pesquisa

O projeto MIT GeneSys teve início em 2016 com o propósito de contribuir para o crescimento de pequenas empresas em países em desenvolvimento da América Latina. Ele oferece orientações gerenciais às empresas, estuda seu desempenho, mapeia suas características e desenvolve melhores práticas para suas cadeias de suprimentos. O projeto conta com a colaboração de mais de 15 universidades e envolve mais de 500 empresas, empregando uma metodologia abrangente para compreender as particularidades das pequenas empresas em termos de práticas comerciais e qualidade da gestão (VELÁZQUEZ-MARTÍNEZ, TAYAKSI, 2018). A parceria com a PUC-Rio está temporariamente suspensa no momento, porém este trabalho se baseou no método de avaliação as pequenas empresas e no questionário elaborado por ambas as instituições como ferramenta de coleta de dados.

O modelo de avaliação proposto por Velázquez-Martínez e Tayaksi (2018) é aplicado ao projeto MIT GeneSys e compõe-se de cinco critérios essenciais para a análise de empresas. O primeiro critério, Perfil da Empresa, coleta informações básicas como tempo de existência, número de funcionários, setor de atuação e dados sobre os tomadores de decisão. As Práticas de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (SCM) abrangem aspectos como relacionamento com fornecedores e clientes, operações e planejamento, para avaliar a adoção de práticas eficientes nessa área. O terceiro critério, Práticas de Gestão Enxuta, baseia-se nos princípios Lean para reduzir desperdícios e aumentar a eficiência. Em seguida, as Práticas de Negócios focam na implementação eficiente de estratégias de marketing, controle de estoque e planejamento financeiro. Por fim, as Operações Comportamentais avaliam a qualidade da gestão dos decisores por meio de observação, buscando compreender seus padrões de comportamento e conexões com o desenvolvimento da empresa. Esses critérios compõem uma abordagem abrangente para a análise de empresas de pequeno porte.

A seguir, apresenta-se a aplicação das etapas de um Estudo de Caso neste trabalho, conforme Gil (2002), detalhadas no tópico anterior:

- **Formulação do problema:** Etapa que consiste na determinação da pergunta de pesquisa e dos objetivos específicos do trabalho. A pergunta de pesquisa definida foi: “Quais são os desafios que uma MPE enfrenta atualmente para manter a sua sobrevivência no mercado de acessórios de moda?”. Já os objetivos específicos foram: “Realizar uma pesquisa bibliográfica sobre gestão de uma pequena empresa”; “Avaliar os processos operacionais da microempresa Miçangas Mima”; “Estudar a gestão e os controles financeiros adotados na empresa”; “Propor um planejamento estratégico para a empresa” e “Elencar soluções aos pontos de melhoria identificados”
- **Definição da unidade de análise:** Definiu-se que o critério de seleção seria intrínseco, visto que o foco é no caso em si. A partir desse critério, definiu-se que a unidade de análise seria a microempresa Miçangas Mima. A empresa se dedica à comercialização de acessórios confeccionados à mão, utilizando miçangas e pedras naturais como principais matérias-primas.
- **Determinação do número de casos:** Este estudo de caso se caracteriza como único, pois concentra sua análise em apenas uma empresa. Essa escolha permite um aprofundamento detalhado das características e desafios específicos da Miçangas Mima, proporcionando um estudo mais rico e informativo.
- **Elaboração do protocolo:** O protocolo utilizado para a coleta de dados foi elaborado com base no questionário desenvolvido pela PUC-Rio em parceria com o MIT para o projeto GeneSys. Este instrumento contemplou as cinco dimensões de análise descritas anteriormente, garantindo uma avaliação abrangente da empresa.
- **Coleta e análise de dados:** A coleta de dados para este trabalho ocorreu por meio de entrevistas online com a fundadora da Miçangas Mima. Além disso, foram utilizados dados gerados pela plataforma do site da empresa e planilhas compartilhadas pela empreendedora. Essa combinação de fontes de informação possibilitou uma triangulação dos dados, conferindo maior confiabilidade aos resultados da pesquisa.
- **Preparação do relatório:** o presente trabalho é o relatório final do estudo de caso.

4. Estudo de Caso

Esse capítulo apresenta a aplicação do estudo de caso à empresa Miçangas Mima.

4.1. Descrição da empresa

A Miçangas Mima, fundada em 2020, no Rio de Janeiro, por uma estudante de Engenharia de Produção, inicialmente se denominava "Miçangas com Propósito". A cada peça vendida, R\$1 era doado ao projeto Parque Vivo para a compra de cestas básicas. Apesar da mudança de nome para "Miçangas Mima" no mesmo ano de fundação, as doações e a solidariedade permanecem como pilares da empresa. Na figura 7, é apresentado o logotipo atual, desenvolvido pela estudante de Design Júlia Cordeiro:



Figura 7: Logo Miçangas Mima

Fonte: Miçangas Mima (2024)

A microempresa comercializa acessórios feitos à mão e por encomenda, seguindo a filosofia do "Slow Fashion". Segundo Fletcher e Grose (2012), esse conceito enfatiza a sustentabilidade, a ética na produção e a qualidade das peças, incentivando o consumo consciente e duradouro. O mix de produtos da empresa inclui colares, pulseiras, bolsas, acessórios para celular e óculos, cintos, saias, tops e anéis. Os materiais que compõem as peças são majoritariamente contas de miçangas, pérolas e pedras naturais, sendo parte desses materiais de segunda mão, em consonância com o valor da sustentabilidade da marca. As peças são criadas pela empreendedora e lançadas em coleções temáticas, mas o cliente também pode optar por encomendar peças personalizadas. As Figuras 8 a 16 ilustram alguns desses produtos:



Figura 8: *Kit Pulseiras Amuletos* Figura 9: *Colar Cascalho Lázuli* Figura 10: *Cordinha de celular Lótus*
 Fonte: Miçangas Mima (2024)



Figura 11: *Bolsa Orquídea* Figura 12: *Cordinha de óculos Azulejo* Figura 13: *Body Chain Bandeiras*
 Fonte: Miçangas Mima (2024)



Figura 14: *Saia Serpentina* Figura 15: *Top Rosa Holográfico* Figura 16: *Anel Coração*
 Fonte: Miçangas Mima (2024)

Inicialmente, a empresa não possuía o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) e as vendas eram realizadas por mensagens via Instagram. Em fevereiro de 2021, com aproximadamente 15 mil seguidores e um volume de vendas expressivamente maior, a empreendedora formalizou a Miçangas Mima como Microempresa MEI. Em julho do mesmo ano, o *site* da empresa foi lançado.

4.2. Gestão Financeira

As compras de matéria-prima e outros custos são pagos por uma conta-corrente em um banco de uso específico da empresa, separando os gastos pessoais da empreendedora dos custos do negócio. No entanto, esses gastos não são registrados em nenhuma planilha ou documento, tampouco são analisados. Desse modo, a empresa não possui um controle financeiro completo.

4.2.1. Administração e Controles Financeiros

Atualmente, a empresa não dispõe de controles financeiros específicos. A empreendedora apenas realiza um cálculo simples do faturamento e das despesas mensais, e posteriormente calcula a diferença entre esses valores para determinar se houve lucro ou prejuízo. A gestão é basicamente feita por uma análise simplificada de fluxo de caixa. Contudo, esses valores não são registrados e essa análise não é realizada todos os meses. A Miçangas Mima não possui Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) nem fluxo de caixa mensal. Ademais, não há uma noção precisa dos custos dos produtos nem do valor do inventário. Esses fatores são essenciais para obter um resultado mais preciso da situação financeira da empresa.

4.3. Planejamento e Controle de Produção

A empresa não faz uso de recursos específicos para o Planejamento e Controle de Produção, o que inclui a ausência de ferramentas para a previsão de demandas e vendas, por exemplo.

No início, os pedidos eram anotados em um caderno. Posteriormente, a empreendedora passou a utilizar uma planilha do Excel para registrar informações como data do pedido, nome do cliente, itens encomendados, medidas, endereço de entrega, telefone ou *e-mail* para contato e se era a primeira compra do cliente. No entanto, devido à rotina agitada e à multiplicidade de funções, a empreendedora não conseguiu manter a planilha atualizada.

Atualmente, a Miçangas Mima utiliza as métricas disponibilizadas pela Nuvemshop, plataforma de seu *e-commerce*, como ferramentas de controle de desempenho. O *site* fornece dados como número de visitas únicas, vendas, receita e *ticket* médio por período, exemplificados na Figura 17. Através da plataforma, também é possível verificar e extrair o histórico de pedidos, incluindo informações como data, produtos, total da compra, nome do cliente e endereço de entrega, como é possível observar na Figura 18. Embora sejam abrangentes, as métricas do *site* não representam a totalidade do negócio, pois uma parcela dos pedidos é realizada via mensagem.

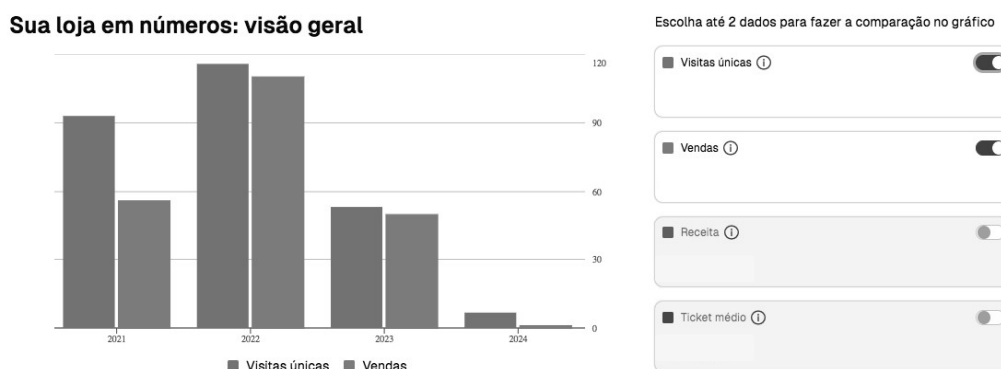


Figura 17: Painel de Estatísticas do *Site*

Fonte: Miçangas Mima (2024)



Figura 18: Base de Clientes do *Site*

Fonte: Miçangas Mima (2024)

4.3.1. Gestão de Estoques e Compras

A empresa, comprometida com a sustentabilidade, inicialmente utilizava apenas materiais de segunda mão em seus produtos, provenientes do acervo pessoal da fundadora ou de doações de colaboradores. Com o crescimento das vendas e o desenvolvimento de coleções com materiais mais sofisticados, como pedras naturais, a compra de insumos novos tornou-se necessária. A matéria-prima é adquirida em lojas especializadas do centro do Rio de Janeiro, como Altero, Palácio dos Cristais e Mito dos Artesanatos, quando o estoque de materiais para produtos de alta demanda está baixo. Para o desenvolvimento de novos produtos, a compra de materiais é feita em quantidades reduzidas, de acordo com a demanda estimada. Por fim, os produtos personalizados podem ser confeccionados com materiais em estoque ou, mediante pagamento prévio do pedido pelo cliente, com materiais específicos adquiridos posteriormente.

4.4. Processo Produtivo

A Miçangas Mima trabalha com o tipo de produção *Make To Order*, ou seja, a produção ocorre à medida que os pedidos são realizados. Esse modelo possibilita a alta personalização dos produtos e a flexibilidade para atender a demanda dos clientes, além de evitar o acúmulo de estoque.

O processo da empresa inicia-se quando um pedido é recebido, seja via *site*, mensagem pelo Whatsapp Business ou Instagram. Após a confirmação do pagamento, a empreendedora inicia o processo de produção, que varia de acordo com o nível de personalização.

Quando o pedido inclui peças totalmente personalizadas, a empreendedora realiza testes e simulações de sequências para montar a peça piloto, enviando fotos ao cliente para aprovação antes da finalização do pedido. Essa etapa garante que o cliente esteja satisfeito com o *design* e permite à empreendedora realizar o orçamento final. Após a aprovação do protótipo, solicita-se o Código de Endereçamento Postal (CEP) de envio, é calculado o frete e em seguida, o valor total da compra.

Todavia, para peças já existentes no catálogo, o pedido pode ser realizado diretamente no *site*. O cliente seleciona o modelo, a medida, tipo de fecho e calcula o frete através da própria plataforma. Observações podem ser incluídas no final da compra para personalizações específicas limitadas.

Pedidos que incluem peças de modelos já existentes, mas realizados através de mensagem via Whatsapp ou Instagram, seguem o mesmo processo produtivo citado anteriormente, com a diferença do cálculo manual do frete. As medidas e modelo de fecho para colares, pulseiras e *body chains* também precisam ser solicitadas durante o atendimento. Essa forma de pedido demanda mais tempo, mas alguns clientes a preferem.

Como citado anteriormente, a maioria das peças são produzidas pela própria empreendedora em sua casa, porém quando há encomendas de bolsas, únicos produtos cuja produção é terceirizada por conta do seu longo tempo de produção, o material é enviado à artesã parceira, que produz a peça em sua própria casa mediante especificações do modelo, e depois a envia à empreendedora, que empacota e envia ao cliente final. O único caso em que as peças não são produzidas sob demanda é quando a Mima participa de um evento presencial. Nesse caso, a empreendedora produz 2 ou 3 unidades dos modelos mais comprados para ofertar no evento, porém oferece a possibilidade de realização de encomendas personalizadas no evento.

Na figura 19 é possível observar o processo produtivo da empresa, mapeado conforme a notação BPMN.

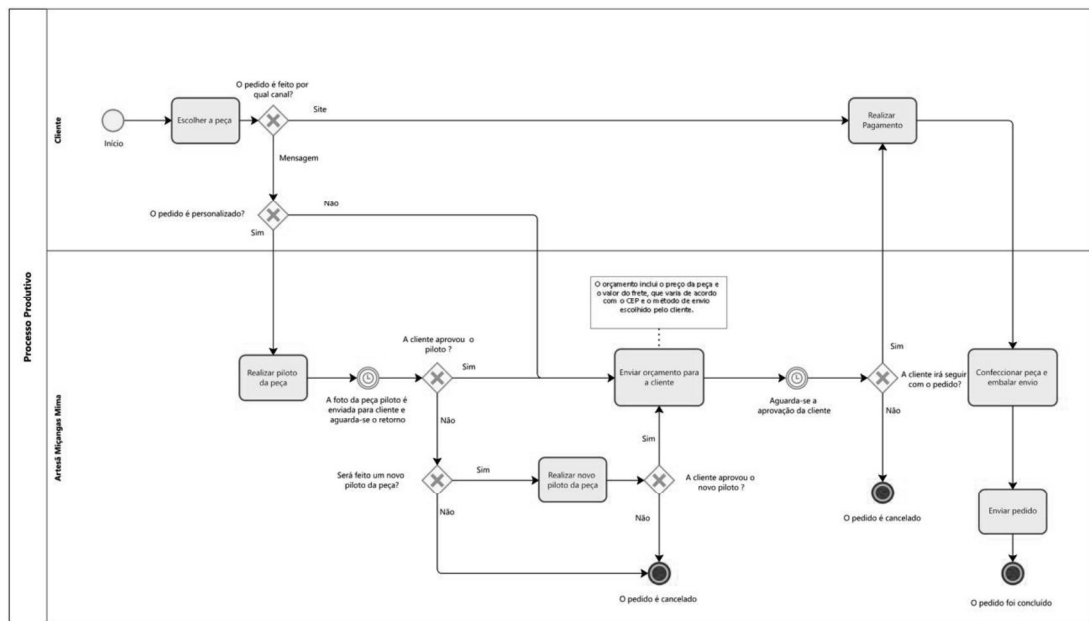


Figura 19: Processo produtivo Miçangas Mima

Fonte: Elaborado pelas autoras

4.5. Marketing

A Miçangas Mima adota estratégias de *marketing* como a produção de conteúdos orgânicos e humanizados nas redes sociais, incluindo postagens de clientes, *feedbacks*, fotos e vídeos da fundadora, e enquetes no Instagram para maior interação com o público. Além disso, utiliza estratégias de *Marketing* de Influência e de *Cross Marketing*.

Embora a empresa não possua um plano de *marketing* formal nem utilize tráfego pago nas redes sociais para divulgar seus produtos, a empreendedora reconhece que a adoção dessas práticas seria extremamente benéfica para o crescimento do negócio.

4.5.1. Precificação

A Miçangas Mima trilhou uma jornada evolutiva em sua estratégia de precificação. Inicialmente, a empresa buscava preços compatíveis ou inferiores aos da concorrência. Com o tempo, visando maximizar lucros e fortalecer seu posicionamento no mercado, ajustou seus preços para melhor refletir a qualidade e exclusividade das peças, sem deixar de considerar os preços dos concorrentes. Essa mudança estratégica resultou na introdução de produtos com valores mais altos, como bolsas e *tops*, e no ajuste dos preços de produtos já existentes.

A empreendedora, embora acredite que os preços atuais cobrem os custos de produção, não possui plena convicção sobre isso e desconhece a margem de lucro dos produtos, reconhecendo a necessidade de aprofundar seus conhecimentos sobre precificação estratégica.

4.5.2. Canais de Distribuição

A empresa opera no modelo de negócios Business to Consumer (B2C), vendendo seus acessórios diretamente aos clientes finais, priorizando o canal online. A participação em eventos presenciais acontece de forma pontual, complementando a estratégia de vendas e estreitando o relacionamento com os clientes.

Os clientes têm a opção de fazer seus pedidos *online* por meio do *site*, Instagram ou Whatsapp. Após a conclusão do pedido, eles podem optar por retirar os produtos na residência da empreendedora ou solicitar a entrega por *motoboy*, se o destino for o Rio de Janeiro. Além disso, há a possibilidade de escolher entre diferentes modalidades de entrega, que incluem o Prático, Acessível e Confiável (PAC), uma opção não expressa com preços mais baixos, o Mini Envios, que é destinado a produtos de pequeno volume, e o Sedex, um serviço expresso com valores mais elevados.

No caso de envios pelos Correios, o cálculo do frete é feito utilizando a calculadora disponibilizada pela empresa, com base no CEP do cliente. A retirada na residência da empreendedora é gratuita, mas deve ser agendada previamente. Quanto às entregas por *motoboy*, estas são realizadas por um parceiro autônomo, sendo o valor negociado conforme a localização, ou podem ser feitas via UberMoto, mediante acordo prévio com a fundadora da Miçangas Mima.

4.5.3. Marketing de Influência & Cross Marketing

Uma das estratégias de marketing adotadas pela Miçangas Mima é o *Marketing* de Influência, realizado através de parcerias do tipo “permuta” com micro influenciadoras do ramo da moda, cujo público-alvo é semelhante ao da marca. Os produtos são enviados às influenciadoras, que os divulgam em suas redes sociais.

Além disso, a empresa adotou estratégias de Cross Marketing em colaboração com outras marcas, tais como Makai Bikini e Alla. Na parceria com a Makai Bikini, ambas as empresas se uniram para criar quatro modelos de "*Body Chains*", os quais foram comercializados no *site* da Makai, resultando em um total de 50 unidades.

Já na parceria com a Alla, os acessórios da Miçangas Mima foram desenvolvidos em colaboração, incluindo colares e “*phone straps*”. Esses produtos foram comercializados em conjunto com as peças de roupa da marca parceira por meio de sua plataforma de e-commerce, totalizando aproximadamente 30 acessórios.

Em ambos os casos, os acessórios foram vendidos a preços mais baixos do que no *site* da Miçangas Mima, porém sem causar prejuízos financeiros. Além do lucro obtido com as vendas e o aumento na quantidade de peças produzidas, a principal estratégia foi divulgar a Miçangas Mima para os consumidores das marcas parceiras, visando aumentar sua base de clientes e o reconhecimento da marca.

5. Análise dos Resultados e Recomendações

Esta seção contém as análises dos resultados e recomendações de melhorias com base nas observações e no referencial teórico estudado.

5.1. Gestão Financeira

Neste tópico, faz-se uma avaliação da gestão financeira da Miçangas Mima, com o intuito de identificar oportunidades de aprimoramento e propor recomendações para a sua otimização

5.1.1. Custo de Produção

Como descrito no Referencial Teórico, o custo de produção inclui o Custo de Matéria-Prima, Custo de Mão de Obra e os Custos Indiretos de Fabricação. Dessa forma, foi realizado o cálculo para cada tipo de produto comercializado pela Miçangas Mima, conforme demonstrado na Figura 22.

Produto 1	
Custo de Matéria-Prima (CMP)	R\$ 6,60
Fio de Nylon	R\$ 0,10
Acabamento	R\$ 3,00
Miçangas	R\$ 3,50
Custo de Mão de Obra (CMO)	R\$ 9,57
Custos Indiretos de Fabricação (CIF)	R\$ 0,78
Total	R\$ 16,95

Produto 2	
Custo de Matéria-Prima (CMP)	R\$ 38,60
Fio de Nylon	R\$ 0,10
Acabamento	R\$ 3,00
Pedras	R\$ 35,50
Custo de Mão de Obra (CMO)	R\$ 14,42
Custos Indiretos de Fabricação (CIF)	R\$ 0,78
Total	R\$ 53,80

Produto 3	
Custo de Matéria-Prima (CMP)	R\$ 17,70
Fio de Nylon	R\$ 0,20
Acabamento	R\$ 2,50
Miçangas	R\$ 6,00
Pingentes	R\$ 9,00
Custo de Mão de Obra (CMO)	R\$ 20,50
Custos Indiretos de Fabricação (CIF)	R\$ 0,78
Total	R\$ 38,98

Produto 4	
Custo de Matéria-Prima (CMP)	R\$ 4,80
Fio de Nylon	R\$ 0,05
Acabamento	R\$ 3,00
Miçangas	R\$ 1,75
Custo de Mão de Obra (CMO)	R\$ 12,39
Custos Indiretos de Fabricação (CIF)	R\$ 0,39
Total	R\$ 17,58
Produto 5	
Custo de Matéria-Prima (CMP)	R\$ 67,50
Fio de Nylon	R\$ 2,50
Miçangas	R\$ 65,00
Custo de Mão de Obra (CMO)	R\$ 61,00
Custos Indiretos de Fabricação (CIF)	R\$ 7,80
Total	R\$ 136,30
Produto 6	
Custo de Matéria-Prima (CMP)	R\$ 27,00
Fio de Nylon	R\$ 2,50
Fio de Cetim	R\$ 3,50
Miçangas	R\$ 21,00
Custo de Mão de Obra (CMO)	R\$ 37,80
Custos Indiretos de Fabricação (CIF)	R\$ 5,46
Total	R\$ 70,26
Produto 7	
Custo de Matéria-Prima (CMP)	R\$ 7,65
Fio de Nylon	R\$ 0,15
Acabamento	R\$ 2,00
Miçangas	R\$ 5,50
Custo de Mão de Obra (CMO)	R\$ 6,90
Custos Indiretos de Fabricação (CIF)	R\$ 0,78
Total	R\$ 15,33
Produto 8	
Custo de Matéria-Prima (CMP)	R\$ 8,00
Fio de Cetim	R\$ 3,00
Miçangas	R\$ 5,00
Custo de Mão de Obra (CMO)	R\$ 8,35
Custos Indiretos de Fabricação (CIF)	R\$ 0,78
Total	R\$ 17,13
Produto 9	
Custo de Matéria-Prima (CMP)	R\$ 87,50
Fio de Nylon	R\$ 2,50
Fio de Cetim	R\$ 5,00
Miçangas	R\$ 80,00
Custo de Mão de Obra (CMO)	R\$ 48,50
Custos Indiretos de Fabricação (CIF)	R\$ 7,80
Total	R\$ 143,80

Figura 20: Custos de Produção

Fonte: Elaborado pelas autoras

O custo de matéria-prima foi calculado com base nas informações fornecidas pela empreendedora, que consultou as notas fiscais de suas compras de materiais. A partir dessas informações, foi calculada a média do custo de cada tipo de material utilizado em cada categoria de produto. Embora a forma ideal de precificar o trabalho seja através de um valor por hora, a empreendedora utiliza uma abordagem diferente. Segundo ela, o custo de mão de obra representa 20% do valor de venda do produto. Para determinar esse valor, primeiramente foi calculada a média dos preços de venda de cada categoria de produto. Em seguida, aplicou-se a porcentagem correspondente para obter o custo da mão de obra.

Como a operação da empresa ocorre na residência da empreendedora, onde ela mora com os pais, não há despesas com aluguel de um espaço comercial, já que o local é subsidiado pela família. Entre os custos indiretos de fabricação, foram considerados apenas os custos com eletricidade, incluindo despesas com ar-condicionado e iluminação.

Conforme estimativas do PROCEL (2019), o consumo médio mensal de energia para o ar-condicionado é de 128,8 kWh, resultando em um custo médio mensal de R\$160,58, com base em 8 horas diárias de uso por 30 dias. Assim, o custo aproximado de energia por hora para o ar-condicionado é de R\$0,66. Para a iluminação, o consumo médio mensal é de 15 kWh, resultando em um custo mensal de R\$18,70, considerando 5 horas diárias de uso por 30 dias, o que equivale a R\$0,12 por hora. A soma do custo por hora com ar-condicionado e iluminação resulta em um total de R\$0,78 por hora. Esse valor foi então multiplicado pelo tempo de fabricação de cada produto para obter o custo total de energia elétrica utilizada na produção.

5.1.2. Administração e Controle Financeiros

Entre os principais registros financeiros para a gestão das empresas estão o Balanço Patrimonial (BP), o Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC) e o Demonstrativo de Resultado de Exercício (DRE). No entanto, após uma análise minuciosa da situação da Miçangas Mima e diversas conversas com a empreendedora, chegou-se à conclusão de que apenas a elaboração do DRE traria vantagens imediatas, dadas as limitações de ativos e capital próprio da empresa. Assim, a elaboração do balanço e do fluxo de caixa para a Miçangas Mima é considerada uma possibilidade futura, sujeita ao crescimento e desenvolvimento da organização.

Para a elaboração do Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE), ferramenta que até então não era utilizada pela empresa, foi necessário adaptar o modelo de DRE apresentado no Referencial Teórico, visando adequá-lo às necessidades e atividades de uma MPE. Utilizou-se a base de dados de vendas da plataforma do *site*. Contudo, como este não é o único canal de vendas da empresa, a análise resultante não representa a totalidade das operações. Apesar dessa limitação, essa análise é a única possível devido à ausência de registros de vendas nos demais canais. Ainda assim, ela serve como orientação e modelo para que a empresa continue alimentando e aprimorando seus registros. Fica como recomendação adicional o registro consolidado das vendas em volume e faturamento total e aberto por tipo de produto. Na Tabela 3, observa-se o Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) referente ao período de julho de 2022 a julho de 2023 preparado para a Miçangas Mima.



Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE)

	jul 2022	ago 2022	set 2022	out 2022	nov 2022	dez 2022	jan 2023	fev 2023	mar 2023	abr 2023	mai 2023	jun 2023	jul 2023	Total jul22 - jul23
Receita Bruta de Vendas	R\$ 43,31	R\$ 347,95	R\$ 224,20	R\$ 490,70	R\$ 4.415,70	R\$ 1.475,54	R\$ 931,51	R\$ 2.026,25	R\$ 200,99	R\$ 201,61	R\$ 369,75	R\$ 289,44	R\$ 69,00	R\$ 11.085,95
(-) Descontos e Devoluções	R\$ 0,93	R\$ 2,00	R\$ 9,08	R\$ 2,79	R\$ 224,44	R\$ 58,35	R\$ 146,12	R\$ 2,37	R\$ 64,83	R\$ 45,36	R\$ 9,59	R\$ 11,38	R\$ 10,82	R\$ 588,06
= Receita Líquida de Vendas	R\$ 42,38	R\$ 345,95	R\$ 215,12	R\$ 487,91	R\$ 4.191,26	R\$ 1.417,19	R\$ 785,39	R\$ 2.023,88	R\$ 136,16	R\$ 156,25	R\$ 360,16	R\$ 278,06	R\$ 58,18	R\$ 10.497,89
(-) Custo da Mercadoria Vendida ou Custo do Produto Vendido	R\$ 19,49	R\$ 74,81	R\$ 129,11	R\$ 42,44	R\$ 1.976,44	R\$ 717,70	R\$ 381,19	R\$ 807,86	R\$ 95,82	R\$ 74,90	R\$ 219,75	R\$ 95,91	R\$ 55,32	R\$ 4.690,74
(-) Custo de Matéria Prima	R\$ 4,80	R\$ 43,40	R\$ 83,80	R\$ 13,80	R\$ 1.017,20	R\$ 373,50	R\$ 202,90	R\$ 373,00	R\$ 56,30	R\$ 24,60	R\$ 136,65	R\$ 37,50	R\$ 38,60	R\$ 2.406,05
(-) Custo de Mão de Obra	R\$ 12,39	R\$ 26,81	R\$ 38,41	R\$ 21,74	R\$ 860,34	R\$ 309,70	R\$ 152,99	R\$ 404,96	R\$ 34,92	R\$ 41,10	R\$ 69,30	R\$ 49,21	R\$ 14,42	R\$ 2.036,29
(-) Custo com Embalagem	R\$ 2,00	R\$ 4,00	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ 86,00	R\$ 30,00	R\$ 22,00	R\$ 26,00	R\$ 4,00	R\$ 8,00	R\$ 12,00	R\$ 8,00	R\$ 2,00	R\$ 216,00
(-) Custo com Impressão dos Pedidos	R\$ 0,30	R\$ 0,60	R\$ 0,90	R\$ 0,90	R\$ 12,90	R\$ 4,50	R\$ 3,30	R\$ 3,90	R\$ 0,60	R\$ 1,20	R\$ 1,80	R\$ 1,20	R\$ 0,30	R\$ 32,40
= Lucro Bruto	R\$ 22,89	R\$ 271,14	R\$ 86,01	R\$ 445,47	R\$ 2.214,82	R\$ 699,49	R\$ 404,20	R\$ 1.216,02	R\$ 40,34	R\$ 81,35	R\$ 140,41	R\$ 182,15	R\$ 2,86	R\$ 5.807,15
(-) Despesas Operacionais	R\$ 338,32	R\$ 204,82	R\$ 207,55	R\$ 205,21	R\$ 560,34	R\$ 354,31	R\$ 211,84	R\$ 346,00	R\$ 205,21	R\$ 339,88	R\$ 208,33	R\$ 223,94	R\$ 204,43	R\$ 3.610,18
(-) Plataforma E-commerce	R\$ 132,05	R\$ 132,05	R\$ 132,05	R\$ 132,05	R\$ 132,05	R\$ 132,05	R\$ 132,05	R\$ 132,05	R\$ 132,05	R\$ 132,05	R\$ 132,05	R\$ 132,05	R\$ 132,05	R\$ 1.716,65
(-) Marketing	R\$ 133,50	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 294,29	R\$ 133,50	R\$ -	R\$ 86,97	R\$ -	R\$ 133,50	R\$ -	R\$ 17,17	R\$ -	R\$ 798,93
(-) Taxa DAS MEI	R\$ 71,60	R\$ 71,60	R\$ 71,60	R\$ 71,60	R\$ 71,60	R\$ 71,60	R\$ 71,60	R\$ 71,60	R\$ 71,60	R\$ 71,60	R\$ 71,60	R\$ 71,60	R\$ 71,60	R\$ 930,80
(-) Aluguel **	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Eletricidade	R\$ 1,17	R\$ 1,17	R\$ 3,90	R\$ 1,56	R\$ 62,40	R\$ 17,16	R\$ 8,19	R\$ 55,38	R\$ 1,56	R\$ 2,73	R\$ 4,68	R\$ 3,12	R\$ 0,78	R\$ 163,80
(-) Depreciação e Amortização	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
= Lucro da Atividade	-R\$ 315,43	R\$ 66,32	-R\$ 121,54	R\$ 240,26	R\$ 1.654,48	R\$ 345,18	R\$ 192,36	R\$ 870,02	-R\$ 164,87	-R\$ 258,53	-R\$ 67,92	-R\$ 41,79	-R\$ 201,57	R\$ 2.196,97
Receitas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Despesas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
= Lucro Operacional	-R\$ 315,43	R\$ 66,32	-R\$ 121,54	R\$ 240,26	R\$ 1.654,48	R\$ 345,18	R\$ 192,36	R\$ 870,02	-R\$ 164,87	-R\$ 258,53	-R\$ 67,92	-R\$ 41,79	-R\$ 201,57	R\$ 2.196,97
Outras Receitas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Outras Despesas (Doações)	R\$ 1,00	R\$ 2,00	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ 67,00	R\$ 25,00	R\$ 11,00	R\$ 49,00	R\$ 2,00	R\$ 4,00	R\$ 6,00	R\$ 4,00	R\$ 1,00	R\$ 178,00
= Lucro Líquido	-R\$ 316,43	R\$ 64,32	-R\$ 124,54	R\$ 237,26	R\$ 1.587,48	R\$ 320,18	R\$ 181,36	R\$ 821,02	-R\$ 166,87	-R\$ 262,53	-R\$ 73,92	-R\$ 45,79	-R\$ 202,57	R\$ 2.018,97

Tabela 3: DRE Miçangas Mima

Fonte: Elaborado pelas autoras

Nota**: O aluguel não é considerado no DRE, uma vez que a empresa opera na residência da empreendedora.

A Receita Bruta foi calculada multiplicando-se a quantidade de produtos vendidos em cada mês pelos seus respectivos preços de venda. A linha de Descontos e Devoluções representa a aplicação de cupons de primeira compra, cupons para influenciadores e promoções de novas coleções. Por sua vez, a Receita Líquida de Vendas foi calculada subtraindo-se os Descontos e Devoluções da Receita Bruta. Após obter a Receita Líquida, foram considerados todos os custos relacionados à produção para calcular o Custo da Mercadoria Vendida (CMV), como matéria-prima, mão de obra, embalagem e impressão dos pedidos. Finalmente, o Lucro Bruto foi obtido subtraindo o CMV da Receita Líquida.

As Despesas Operacionais foram calculadas somando o valor da mensalidade da plataforma de *e-commerce*, as despesas de *Marketing*, que incluem os custos de frete e produção de peças enviadas a influenciadoras para divulgação, a taxa DAS MEI (Documento de Arrecadação do Simples Nacional do Microempreendedor Individual), que representa o valor pago mensalmente que unifica o pagamento do INSS, ICMS e ISS, garantindo a regularidade fiscal e benefícios previdenciários ao MEI, valor do aluguel, considerado nulo conforme explicado no tópico 5.1.1 e por fim a eletricidade, que inclui gastos com ar-condicionado e iluminação, como calculado no tópico anterior.

Em seguida, calculou-se o Lucro da Atividade pela diferença entre o Lucro Bruto e as Despesas Operacionais, somadas à Depreciação e Amortização.

Os valores das linhas de Receitas Financeiras e Despesas Financeiras estão zerados, uma vez que não houve transações financeiras relevantes nesse período. Portanto, o Lucro Operacional, calculado pela subtração das Receitas e Despesas Financeiras do Lucro da Atividade, é o mesmo que o Lucro da Atividade. Adicionalmente, a linha de Outras Despesas está vazia porque não houve despesas extraordinárias registradas. A linha de Outras Despesas representa os gastos com doações ao projeto. Por fim, calcula-se o Lucro Líquido subtraído do Lucro Operacional e o custo com Outras Despesas.

Ao analisar os resultados mensais da Miçangas Mima, conclui-se que os meses de maior margem bruta foram novembro de 2022 e fevereiro de 2023, períodos marcados pela Copa do Mundo e pelo Carnaval, respectivamente. Além de serem datas festivas que naturalmente atraíram mais vendas, foram elaboradas coleções temáticas e ações de *marketing* com influenciadoras parceiras para divulgá-las, fomentando significativamente as compras.

Ademais, é possível concluir, com base no Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) da empresa, que a Miçangas Mima vem apresentando prejuízo. Embora essa avaliação não considere as vendas em eventos presenciais nem os pedidos realizados via mensagem, o que poderia potencialmente alterar o panorama, é recomendável agregar todas as vendas da empresa em um único banco de dados, possibilitando uma análise abrangente da situação da empresa. Além disso, é aconselhável revisar os preços, os fornecedores e os custos operacionais, buscar parcerias com lojas físicas para expandir o volume de vendas e investir em estratégias de marketing para impulsionar as vendas. Essas medidas estratégicas são detalhadas no Tópico 5.4.5.

5.2. Planejamento e Controle de Produção

5.2.1. Gestão de Estoques

Para otimizar a gestão de estoques de produtos acabados, como colares, bolsas e pulseiras, recomenda-se a adoção do Sistema Just in Time (JIT) juntamente com a metodologia Kanban. A utilização dessas ferramentas não apenas reduz o desperdício de produtos que podem não ser vendidos, devido à grande variação de itens e à personalização das peças, mas também permite identificar as matérias-primas mais e menos demandadas. Através do acompanhamento do progresso de produção de cada item, é possível manter os estoques dos materiais utilizados nos produtos mais vendidos sempre abastecidos. Esse processo é especialmente relevante, considerando que miçangas são uma matéria-prima difícil de quantificar precisamente e que alguns pedidos são personalizados, o que torna desafiadora a previsão da demanda e a gestão de estoques

Neste contexto, a Figura 20 apresenta um exemplo de quadro Kanban elaborado na plataforma Trello para a empresa Miçangas Mima. Esse quadro é subdividido em seções distintas, como "Pendente", "Fazendo", "Pronto para envio" e "Enviado".

No Trello, visa-se adicionar um novo cartão para cada produto vendido. Cada cartão deve ser preenchido minuciosamente com informações como quantidade, material utilizado, data de pedido, data de início, data de conclusão, responsável e feedback do cliente. Esse registro detalhado viabiliza o controle eficiente da produção. Os produtos exemplificados no quadro servem como ilustração do processo contínuo de alimentação da ferramenta, essencial para a manutenção de um fluxo de trabalho organizado e eficaz.

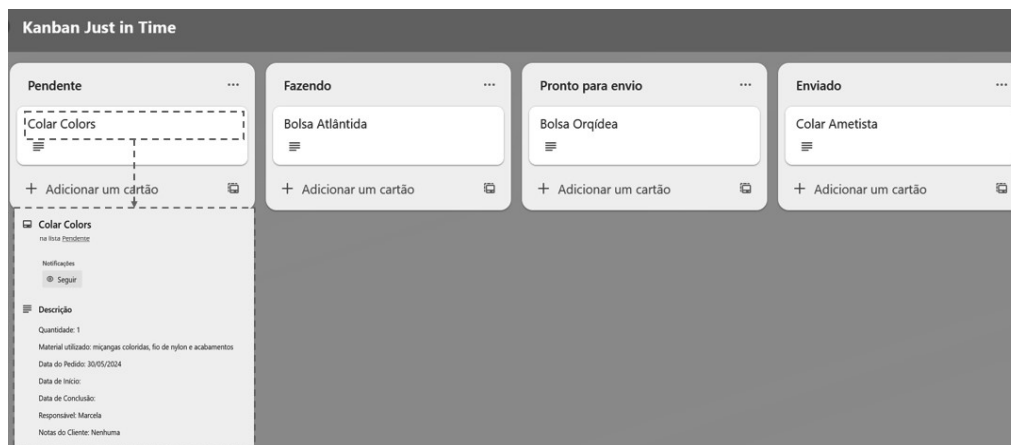


Figura 21: KANBAN Miçangas Mima

Fonte: Elaborado pelas autoras

5.2.2. Portfolio de Prateleira

Para a análise de portfólio de prateleira da Miçangas Mima, foram realizadas análises de acordo com a base de vendas do *site* entre o período de julho de 2022 a julho de 2023.

Na primeira análise, ao examinar a participação de cada produto em relação ao volume total de vendas da empresa atualmente, a Miçangas Mima busca compreender a dinâmica do mercado e identificar onde estão suas principais fontes de receita. Isso permite uma visão mais clara sobre quais produtos têm maior potencial de crescimento e quais podem exigir estratégias adicionais de *marketing* e promoção, como observado no Gráfico 1:

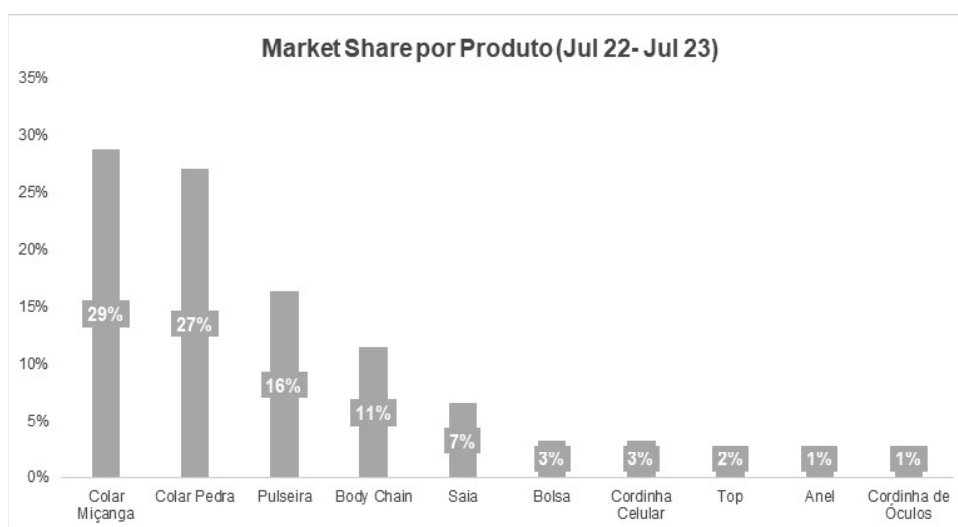


Gráfico 1: Participação por produto nas vendas

Fonte: Elaborado pelas autoras

Já na segunda análise, representada no Gráfico 2, ao comparar o faturamento de cada produto com sua margem bruta, a empresa pode identificar oportunidades para melhorar sua rentabilidade. Isso significa avaliar não apenas o volume de vendas, mas também a eficiência operacional de cada produto. Embora a determinação dos custos realizada no tópico 5.1.1 possa ser melhorada, as análises dos produtos com suas margens estão coerentes e permitem fazer as análises.

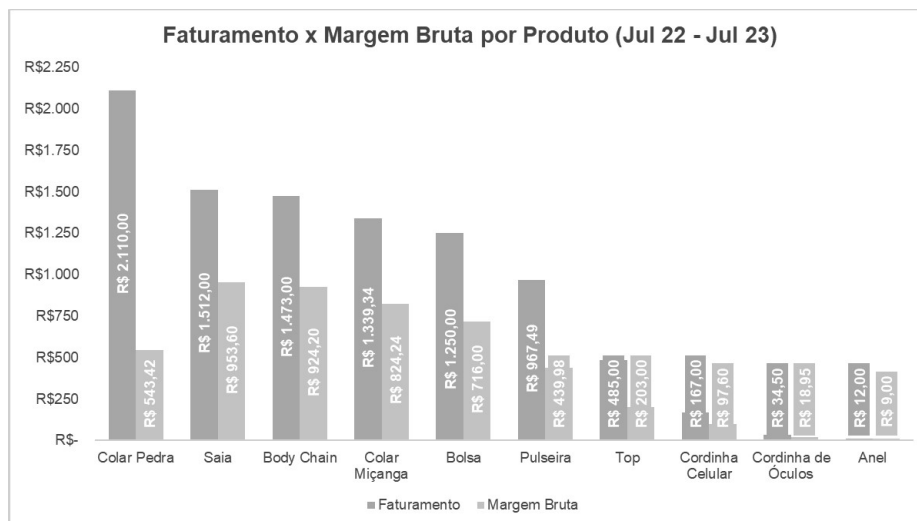


Gráfico 2: Faturamento x Margem Bruta por Produto

Fonte: Elaborado pelas autoras

Por fim, com base nos Gráficos 1 e 2, analisou-se o percentual de participação de cada produto por margem bruta para assim elaborar a matriz BCG da Miçangas Mima.

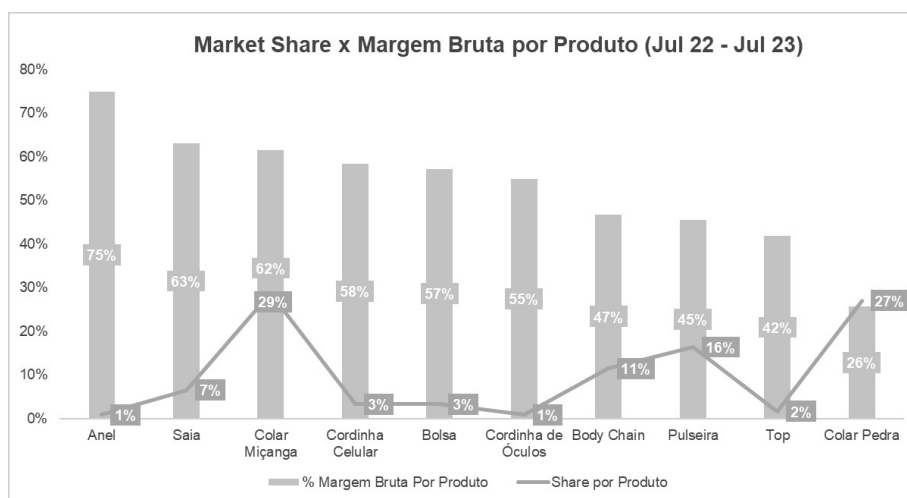


Gráfico 3: Market Share x Margem Bruta

Fonte: Elaborado pelas autoras

A Matriz BCG reflete uma abordagem estratégica para entender o desempenho de seus produtos. Ao categorizar os produtos como "Vaca Leiteira", "Abacaxi", "Estrela" e "Interrogação", a empresa pode identificar claramente quais produtos estão impulsionando seu crescimento e quais precisam de ajustes. Segue abaixo a Figura 21 que representa a Matriz BCG elaborada para a Miçangas Mima.



Figura 22: Matriz BCG Miçangas Mima

Fonte: Elaborado pelas autoras

Considerando a relevância no volume de vendas, tanto o Colar Miçanga quanto o Colar Pedra são categorizados como vacas leiteiras. O Colar Miçanga destaca-se por registrar o maior volume de vendas e uma das maiores margens brutas entre os produtos. Por outro lado, o Colar Pedra, embora seja o segundo mais vendido, apresenta a menor margem bruta, indicando a necessidade de ajuste no preço. Essas considerações justificam a categorização de ambos os produtos como "vacas leiteiras".

Adicionalmente, a saia é classificada como o produto estrela devido à sua alta margem bruta de 63% e ao seu apelo atrativo e autêntico. Além disso, embora ainda gere lucros limitados, é um produto novo que está crescendo rapidamente. No entanto, ainda não alcançou o volume de uma "vaca leiteira", indicando a necessidade de investimentos significativos em marketing para atingir esse status no futuro.

Ademais, o "*Top*", catalogado como "Produto Interrogação", exibe uma margem bruta alta (42%), mas uma participação nas vendas de apenas 2%. Trata-se de um produto recentemente lançado no mercado, cuja viabilidade futura não está assegurada, requerendo investimentos em estratégias de marketing. Essa incerteza quanto ao seu sucesso comercial implica em uma dúvida sobre seu potencial de rentabilidade, dado que não há garantias imediatas de retorno. Apesar dos riscos inerentes, existe uma perspectiva de crescimento para esse produto. Esses fatores, marcados pela incerteza e pela necessidade de investimento, são determinantes para a classificação do "*Top*" como "Produto Interrogação".

Finalmente, o Anel foi identificado como um dos "Produtos Abacaxi". Apesar de apresentar uma margem consideravelmente alta, seu volume de vendas é extremamente baixo, visto que apenas uma unidade foi vendida ao longo do ano em análise. Esse cenário sugere uma falta de demanda por parte do público-alvo, o que levanta a questão de descontinuar o produto.

5.3. Marketing

Após a análise das estratégias de Marketing adotadas pela Miçangas Mima, foi possível obter algumas conclusões. Em relação à precificação, após a análise de custo de produção, percebe-se que nenhum produto gera prejuízos diretamente, porém seria vantajoso adotar uma estratégia de precificação que vise aumentar o valor percebido dos produtos, para aumentar o desejo de compra e, conseqüentemente, as vendas, além de aumentar o *markup* principalmente de produtos com margem bruta mais baixa, como o Colar Pedras, por exemplo, para aumentar a lucratividade da empresa de uma forma geral.

Ao avaliar os canais de distribuição da empresa, fica evidente a importância da marca já possuir um *site* próprio. Além de proporcionar credibilidade e profissionalismo, servindo como uma vitrine digital para que os consumidores conheçam os produtos e a história da marca, o *e-commerce* permite a coleta de dados dos compradores e informações para contato. Embora esses dados não tenham sido utilizados até o momento, eles ajudam a mapear o perfil dos clientes, o que é fundamental para tomar decisões embasadas e aprimorar as estratégias de marketing e vendas. Assim, visando aumentar a geração e qualificação de leads, que são os potenciais clientes, e utilizando as informações dos clientes geradas pelo site, recomenda-se a adoção de estratégias como e-mail marketing, tráfego pago em redes sociais e newsletters.

Apesar das vendas *online* serem o principal canal de vendas das MPEs, seria altamente recomendável também realizar vendas presenciais para atrair novos clientes e aprimorar a experiência de compra. Isso pode ser feito participando com mais frequência de feiras e eventos de moda, ou estabelecendo uma parceria com uma loja multimarca para disponibilizar de forma permanente os produtos mais vendidos e os lançamentos da marca

As estratégias de Cross-Marketing e Marketing de Influência já adotadas pela Miçangas Mima são extremamente eficazes e devem ser mantidas e intensificadas, pois se revelam ferramentas essenciais para promover os produtos da marca.

5.4. Planejamento Estratégico

5.4.1. Missão, Visão e Valores

A Miçangas Mima, dedicada à produção de acessórios feitos à mão e personalizados, destaca-se pelo compromisso com a sustentabilidade, solidariedade e qualidade dos seus produtos. A seguir, são detalhadas a missão, visão e valores que orientam todas as suas atividades.

A missão da Miçangas Mima é promover a sustentabilidade, solidariedade e autenticidade através de peças de qualidade, apelidadas como “Mimas”, que são desenvolvidas com o objetivo de atender à demanda de seu público e inovar dentro das tendências do mercado de moda. Muito além dos produtos, a marca também visa oferecer uma experiência de compra e pós-compra humanizada e memorável, formando uma forte comunidade da marca que compartilha de valores e interesses em comum.

Adicionalmente, a visão da empresa é tornar-se uma marca líder no mercado de acessórios personalizados e de qualidade, destacando-se pela inovação dentro das tendências da moda e pelo compromisso com a sustentabilidade. A empresa busca construir uma comunidade forte e engajada, onde clientes se sintam valorizados e conectados através de uma experiência de compra humanizada e memorável. A Miçangas Mima aspira a ser reconhecida não apenas pelos seus produtos únicos, mas também pela autenticidade e solidariedade que guiam todas as suas operações.

Por fim, os valores da Miçangas Mima incluem autenticidade, inovação, sustentabilidade, solidariedade e qualidade. A empresa valoriza a autenticidade, refletida na criação de peças personalizadas que atendem às necessidades e preferências dos clientes. A inovação é um princípio central, guiando o desenvolvimento de produtos que seguem as tendências da moda. A sustentabilidade é promovida através do uso de materiais selecionados, sendo parte de segunda mão, embalagens de envio sem plástico e da adesão ao conceito de Slow Fashion, que enfatiza a produção ética e o consumo consciente. A solidariedade é evidenciada pelo compromisso contínuo com causas sociais, como as doações ao projeto Parque Vivo. A qualidade é assegurada através do uso de materiais de alta qualidade e do cuidado artesanal em cada peça, proporcionando aos clientes produtos duráveis e especiais. Esses valores norteiam todas as operações da Miçangas Mima, consolidando sua missão de oferecer uma experiência única e significativa a seus clientes.

5.4.2. Análise SWOT

Para realizar a análise SWOT da Miçangas Mima, foram conduzidas diversas conversas com a proprietária para compreender o funcionamento interno do negócio e pesquisas de mercado para entender o contexto externo em que a empresa opera.

	Contribui para estratégia da sua empresa	Dificulta a estratégia da sua empresa
Aspectos Internos	S • Produtos personalizáveis, autênticos e de alta qualidade • Atendimento personalizado e próximo ao cliente • Utilização de múltiplos canais para realizar as vendas • Desenvolvimento de coleções cápsulas • Identidade visual e comunicação bem estruturada nas redes sociais • Parcerias com influenciadoras e marcas locais • Serviço de entrega mais rápido para pedidos feitos próximos ao endereço da empreendedora	W • Ausência de diferenciação do faturamento, lucro e custos • Falta de controle dos custos de produção, estoque, compras e vendas • Ausência de estratégia na precificação dos produtos • Necessidade de reestruturar e retomar o registro da planilha de vendas • Desconhecimento do orçamento disponível para ampliar a operação da empresa • Falta de previsibilidade das vendas
Aspectos Externos	O • Análise dos dados do site • Parcerias com novos influenciadores digitais e marcas • Investimento em tráfego pago nas redes sociais • Venda em lojas físicas de roupas e acessórios • Desenvolvimento de uma linha de produção de pronta entrega • Inserção da logo nos produtos para divulgação e diferenciação	T • Aumento no número de concorrentes • Saturação do mercado • Falta de exclusividade na compra da matéria-prima

Figura 23: Análise SWOT Miçangas Mima

Fonte: Elaborado pelas autoras

Pontos Fortes:

1. **Produtos personalizáveis, autênticos e de alta qualidade:** A empresa oferece produtos que podem ser customizados de acordo com as preferências dos clientes, o que atrai um público que valoriza a exclusividade e com um alto padrão de qualidade.
2. **Atendimento personalizado e próximo ao cliente:** A relação próxima com os clientes permite um atendimento diferenciado, que cria uma experiência de compra única e fortalece a fidelização.
3. **Utilização de múltiplos canais para realizar as vendas:** A empresa faz uso do e-commerce, redes sociais para vender o que amplia seu alcance e facilita o acesso dos clientes aos produtos.
4. **Desenvolvimento de coleções cápsulas:** A empresa desenvolve coleções por tempo limitado baseadas nas tendências mais populares que refletem os desejos e preferências dos consumidores. Isso eleva o apelo dos produtos, como evidenciado pela coleção temática de carnaval, por exemplo.
5. **Identidade visual e comunicação bem estruturada nas redes sociais:** A marca possui uma identidade visual coesa e uma estratégia de comunicação eficaz nas redes sociais, que ajudam a construir uma imagem forte
6. **Parcerias com influenciadoras e marcas locais:** Colaborações com influenciadoras digitais e marcas locais aumentam a visibilidade da empresa, potencializando a divulgação dos produtos e alcançando novos públicos.
7. **Serviço de entrega mais rápido para pedidos feitos próximos ao endereço da empreendedora:** A proximidade geográfica permite um serviço de entrega mais ágil, aumentando a satisfação do cliente e incentivando novas compras.

Pontos Fracos:

1. **Ausência de diferenciação do faturamento, lucro e custos:** Não há uma distinção clara entre o faturamento, o lucro e os custos, o que dificulta a identificação de áreas que precisam de melhoria.
2. **Falta de controle dos custos de produção, estoque, compras e vendas:** Dificuldade em monitorar e gerenciar de maneira eficaz os custos associados à produção, ao estoque, às compras e às vendas, o que pode levar a desperdícios e perdas financeiras.
3. **Ausência de estratégia na precificação dos produtos:** A ausência de estratégia pode resultar em preços que não cobrem os custos ou que não sejam competitivos no mercado.

4. **Necessidade de reestruturar e retomar o registro da planilha de vendas:** A empresa precisa reorganizar e atualizar o registro de suas vendas em planilhas, para garantir um controle financeiro eficiente e tomadas de decisão mais assertivas.
5. **Desconhecimento do orçamento disponível para ampliar a operação da empresa:** Não há clareza sobre o orçamento disponível para expandir as operações, o que dificulta o planejamento e a implementação de estratégias de crescimento.
6. **Falta de previsibilidade das vendas:** A empresa não consegue prever com precisão suas vendas futuras, o que torna o planejamento de produção e a gestão de estoque menos eficazes.

Oportunidades:

1. **Análise dos dados do site:** Utilizar a base de pedidos disponível na plataforma do site ajudará a entender o perfil dos clientes, identificar regiões com maior concentração de vendas, calcular o ticket médio, e determinar os itens mais populares. Essas informações são valiosas para ajustar a estratégia de marketing e aumentar as vendas.
2. **Parcerias com novos influenciadores digitais e marcas:** Ampliar as colaborações com influenciadores digitais e marcas para aumentar a visibilidade, atraindo novos clientes e fidelizando os atuais.
3. **Investimento em tráfego pago nas redes sociais:** Investir em anúncios pagos no Instagram para aumentar o alcance da marca e, consequentemente, aumentar as vendas.
4. **Venda em lojas físicas de roupas e acessórios:** Explorar a possibilidade de vender os produtos em lojas físicas pode abrir novos canais de distribuição. Parcerias com lojas de roupas e acessórios podem facilitar o acesso dos clientes aos produtos, aumentando a presença da marca no mercado.
5. **Desenvolvimento de uma linha de produção de pronta entrega:** Identificar os produtos mais vendidos e criar uma linha de produção para pronta entrega pode melhorar a eficiência operacional e reduzir o tempo de espera para os clientes.
6. **Inserção da logo nos produtos para divulgação e diferenciação:** Desenvolver uma estratégia para inserir a logo da empresa nos produtos pode ajudar na divulgação da marca. Produtos com a logo visível não apenas reforçam a identidade da marca, mas também funcionam como publicidade gratuita quando os clientes os utilizam, aumentando a visibilidade e a diferenciação no mercado.

Ameaças:

1. **Aumento no número de concorrentes:** O mercado de miçangas e acessórios está se tornando cada vez mais competitivo, com novos empreendedores e empresas entrando no setor o que dificulta a retenção de clientes e reduz a participação de mercado da Miçangas Mima.
2. **Saturação do mercado:** A presença de muitos produtos semelhantes disponíveis, leva a uma redução da demanda. Isso significa que os consumidores têm mais opções e podem facilmente optar por produtos de outras marcas, tornando mais difícil para a Miçangas Mima se destacar.
3. **Falta de exclusividade na compra da matéria-prima:** A ausência de acordos exclusivos para a compra de matéria-prima significa que outros concorrentes e até mesmo consumidores podem adquirir os mesmos materiais. Isso permite que os consumidores criem suas próprias peças, diminuindo a necessidade de comprar produtos da Miçangas Mima.

5.4.3. Modelo das Cinco Forças Competitivas

1. Rivalidade entre os concorrentes

Considerando o leque de produtos oferecidos pela Miçangas Mima, é importante notar a alta competição no mercado. Uma das concorrentes é a "Sarinha Miçangas", um e-commerce que, assim como a Miçangas Mima, oferece uma ampla variedade de produtos e a opção de personalização, mas por um preço mais baixo. Apesar de vender brincos, que não são comercializados pela Miçangas Mima, a Sarinha Miçangas não se concentra tanto em bolsas, apresentando apenas um modelo em seu site.

Outra concorrente é a All Beads, que oferece colares e pulseiras feitos de miçangas, porém sem opção de personalização. Além disso, a All Beads possui três pontos de venda físicos, ao contrário da Miçangas Mima, e comercializa produtos com preços um pouco mais altos. Já a Lola Feito à Mão produz acessórios com um design sofisticado e preços mais elevados, estando presente em quatro pontos de venda físicos, além das vendas online.

Existem diversas outras marcas no ramo, como Numa Beads, Manu Beads, Malok que Criou e Bi Miçangas. Apesar da concorrência, nenhuma delas compartilha dos mesmos valores ou oferece a mesma variedade de produtos que a Miçangas Mima. O grande desafio para a empresa será trabalhar em seu Brand Equity, a fim de diferenciar sua marca das demais.

2. Ameaça de novos entrantes

Tendo em vista que não é necessário realizar um grande investimento financeiro para criar uma empresa produtora de acessórios de miçangas e a confecção das peças não exige habilidades muito elaboradas, as barreiras de entrada são baixas e as de saída também, aumentando a ameaça de novos entrantes. Esses fatores refletem a grande quantidade de marcas existentes nesse ramo, como citado no tópico anterior, mas também inúmeras empresas que já encerraram suas vendas, como a Miçangas da Ju e Em Processo de Criação.

3. Ameaça de produtos substitutos

Nesse setor, há uma variedade significativa de produtos substitutos, uma vez que os materiais necessários para a produção das peças são facilmente acessíveis, permitindo que diferentes empresas comercializem itens semelhantes. Dado que a matéria-prima pode ser reproduzida com facilidade, o que distingue os acessórios de miçangas são as formas de confeccioná-los, autenticidade de seus designs e acompanhamento às tendências de moda, bem como a forma de comunicação, a experiência de compra e os valores associados aos produtos.

4. Poder de barganha dos compradores

A relação entre oferta e demanda no mercado de miçangas é competitiva, com muitos fornecedores similares, aumentando o poder de barganha dos compradores. Miçangas Mima deve ajustar sua oferta às tendências de demanda para manter a competitividade.

No que se refere ao volume de compra, os clientes da Miçangas Mima são compradores individuais que adquirem pequenas quantidades, o que resulta em um pequeno poder de barganha nesse contexto. Em relação a diferenciação do produto, a Miçangas Mima se destaca por oferecer produtos exclusivos e sustentáveis, utilizando alguns materiais de segunda mão. Com produção sob encomenda e personalização, a empresa oferece peças únicas, dificultando a comparação de preços e, assim, reduzindo o poder de barganha dos compradores.

Além disso, a reputação da marca desempenha um papel crucial para reduzir o poder de barganha dos compradores. A Miçangas Mima construiu uma sólida reputação baseada em qualidade, sustentabilidade e responsabilidade social. Com doações para projetos sociais e seguimento na linha Slow Fashion, a marca é reconhecida por sua ética e confiabilidade, o que diminui o poder de barganha dos compradores.

Por fim, a adaptabilidade às necessidades também é essencial para reduzir o poder de barganha dos compradores. A empresa atende a uma variedade de clientes, oferecendo opções para diferentes orçamentos, desde peças sofisticadas, como bolsas e tops, até produtos mais acessíveis, como pulseiras e colares de miçangas. Essa flexibilidade ajuda a garantir que a Miçangas Mima permaneça competitiva no mercado, independentemente do poder financeiro de seus clientes.

5. Poder de barganha dos fornecedores

O poder de barganha dos fornecedores da Miçangas Mima é relativamente elevado. Embora haja uma alta concentração de fornecedores e várias opções disponíveis no mercado, todos são grandes empresas, o que lhes confere um significativo poder de barganha. A Miçangas Mima adquire materiais em quantidades reduzidas, ajustando-se à demanda, o que diminui a relevância do volume de vendas para os fornecedores.

5.4.4. Business Model Canvas

Com base no Referencial Teórico sobre o Modelo Canvas de Negócios e em entrevista realizada com a empreendedora fundadora da Miçangas Mima, foi elaborado o Canvas da empresa, cuja explicação encontra-se a seguir.

Como proposta de valor, a Miçangas Mima oferece acessórios feitos à mão e personalizados, priorizando qualidade, autenticidade, sustentabilidade e a filosofia do "*Slow Fashion*". A empresa mantém um relacionamento próximo com os clientes, utilizando site oficial, redes sociais e eventos presenciais. Seu público-alvo inclui jovens e adultos que valorizam moda sustentável e exclusiva. As atividades principais são design e produção de acessórios, gestão de vendas, criação de conteúdo, desenvolvimento de parcerias e participação em eventos. Os recursos principais incluem materiais de alta qualidade, expertise da fundadora, presença online e parcerias estratégicas.

As parcerias principais envolvem micro influenciadores, pequenas empresas e

fornecedores especializados. A estrutura de custos cobre manutenção do *site*, materiais, mão-de-obra, marketing, DAS MEI, parcerias, eventos, embalagem e envio. Por fim, as receitas vêm de vendas diretas, encomendas personalizadas e eventos. O business model canvas elaborado para a empresa segue abaixo:

Parcerias Principais  • Micro influenciadores digitais. • Outras pequenas empresas (Cross Marketing). • Fornecedores de materiais especializados.	Atividades-Chave  • Design e produção de acessórios. • Gestão de canais de venda. • Criação de conteúdo para redes sociais. • Desenvolvimento de parcerias. • Participação em eventos.	Proposta de Valor  • Acessórios feitos à mão e personalizados. • Qualidade, autenticidade e sustentabilidade. • Filosofia do "Slow Fashion". • Compromisso com a solidariedade.	Relacionamento com Clientes  • Relacionamento próximo e humanizado. • Experiência memorável de compra e pós-compra. • Interações nas redes sociais e WhatsApp. • Participação em eventos presenciais.	Segmentos de Clientes  • Jovens apaixonados por moda sustentável e acessórios únicos. • Adultos que buscam autenticidade e exclusividade em seus acessórios. • Uma variedade de clientes de todas as idades, atraídos pela qualidade artesanal e pela personalização dos produtos.
Estrutura de Custo  • Manutenção do site. • Aquisição de materiais. • Custo em mão-de-obra. • Marketing e promoção.		Fontes de Receita  • Vendas diretas de acessórios. • Encomendas personalizadas. • Vendas em eventos presenciais.		

Figura 24: Modelo Canvas de Negócios Miçangas Mima

Fonte: Elaborado pelas autoras

5.4.5. Plano Estratégico

Dando continuidade ao planejamento estratégico da Miçangas Mima e baseando-se na missão, visão, valores, análise SWOT, modelo das 5 forças competitivas e *Business Model Canvas* previamente estabelecidos, foram definidas quatro metas e suas estratégias correspondentes para alcançá-las, conforme apresentado na tabela 4, utilizando o modelo SMART como guia.

	S Específica (O quê?)	M Mensurável (Quanto?)	A Atingível (Como?)	R Relevante (Por quê?)	T Temporal (Quando?)
1	Aumentar as vendas mensais	Em 15% a.a	- Implementar email marketing para clientes cadastrados no site - Ampliar canais de vendas - Investir em novas parcerias com influenciadores	Aumentar receita para reinvestir no negócio possibilitando sua expansão, desenvolvimento de novos produtos	Com início em julho de 2024 e fim em julho 2025 (1 ano)
2	Crescer visibilidade da marca	Em 30% a.a	- Investir R\$ 500 mensais em tráfego pago para alcançar novos leads - Participar de feiras de pequenos negócios	Fortalecimento da marca e aumento indireto das vendas	Com início em julho de 2024 e fim em julho 2025 (1 ano)
3	Aumentar Lucratividade	Em 20% a.a	- Redução dos custos de produção - Aumento nos preços dos produtos	- Garantir sustentabilidade financeira da empresa - Possibilitar investimento em marketing	Com início em julho de 2024 e fim em julho 2025 (1 ano)
4	Melhorar eficiência operacional	Em 20% a.a	- Registrar em plataforma única dos pedidos via site e mensagem - Adoção do Kanban para controle do fluxo de pedidos - Manter controle financeiro (DRE) atualizado	- Melhorar eficiência do processamento de pedidos e aumentar satisfação dos clientes - Controle da saúde financeira do negócio	Com início em julho de 2024 e fim em janeiro 2025 (6 meses)

Tabela 4: Análise SMART Miçangas Mima

Fonte: Elaborado pelas autoras

A primeira meta é aumentar as vendas em 15% durante o período de julho de 2024 a julho de 2025. Para alcançá-la de forma viável, recomenda-se implementar estratégias de *email marketing* que divulguem lançamentos de produtos e campanhas promocionais aos clientes cadastrados na plataforma do site que tenham consentido o uso de seus emails para fins de *marketing*. Além disso, sugere-se ampliar os canais de vendas, incluindo a venda de produtos selecionados em lojas multimarcas e aumentando a participação em feiras de pequenos negócios. Essa meta é de suma importância, pois seu cumprimento permitirá o aumento da receita da empresa, possibilitando reinvestimentos para expansão e desenvolvimento de novos produtos.

A segunda meta estabelecida visa aumentar a visibilidade da marca Mima em 30% ao longo de um ano é fundamental para consolidar a imagem da empresa e impulsionar suas vendas. Através do investimento em tráfego pago, pretende-se melhorar o posicionamento da marca nos mecanismos de busca e aumentar o alcance nas redes sociais. Além disso, a participação em feiras de pequenos negócios é uma oportunidade única para estabelecer contato direto com potenciais clientes, apresentando os produtos e fortalecendo o relacionamento com o público. Essas estratégias não apenas aumentarão a visibilidade da marca, mas também ajudarão a construir uma reputação sólida no mercado, essencial para o crescimento sustentável do negócio.

A terceira meta é aumentar a lucratividade em 20% ao longo de um ano, de julho de 2024 a julho de 2025. Para alcançá-la, é necessário reduzir os custos de produção por meio da identificação de novos fornecedores com preços mais competitivos para matéria-prima. Além disso, é crucial ajustar os preços dos produtos, priorizando um aumento mais significativo nos itens menos lucrativos, como o Colar Pedra. Recomenda-se uma comunicação transparente sobre esses ajustes aos clientes, anunciando a data de alteração dos preços para não provocar insatisfação dos clientes e estimular vendas, especialmente entre aqueles que já manifestaram interesse em adquirir os produtos. Essa meta é de extrema relevância, pois sua realização garante a sustentabilidade financeira da empresa e abre oportunidades para investimentos adicionais em marketing.

A quarta meta é melhorar em 20% a eficiência operacional nos próximos 6 meses. Recomenda-se unificar o registro de pedidos via site e mensagem em uma única base de dados, registrando manualmente na plataforma do e-commerce os pedidos feitos via mensagem. Isso possibilitará a exportação da planilha com as vendas de todos os canais. Outra estratégia é adotar o método Kanban na plataforma Trello, conforme proposto neste trabalho, para controlar o fluxo de pedidos, atualizando os status de pendente, preparado para envio e enviado. Além disso, é essencial manter o controle financeiro atualizado, alimentando a planilha desenvolvida neste trabalho. Alcançar esta meta é crucial para aprimorar o processamento de pedidos, elevar a satisfação dos clientes e garantir a sustentabilidade financeira do negócio.

6. Conclusão

Esse capítulo apresenta as conclusões da presente Monografia e recomendações para pesquisas futuras.

Os pequenos negócios são essenciais para a economia brasileira, representando a maioria das novas empresas e contribuindo significativamente para o emprego e o PIB. No entanto, enfrentam desafios, como altas taxas de mortalidade devido à falta de planejamento, destacando a necessidade de estratégias para garantir sua sobrevivência e crescimento. Baseando-se nesse contexto, esse trabalho de conclusão de curso apresenta um estudo de caso da MPE Miçangas Mima que teve por objetivo avaliar os processos e o modelo de gestão da empresa, identificando os pontos críticos e trazendo sugestões de melhoria.

A presente monografia inicia-se com o levantamento bibliográfico sobre os temas mais relevantes para elaborá-la, sendo eles: as definições de Micro e Pequenas Empresas, Setor Artesanato, Planejamento e Controle de Produção, Previsão de Demanda e Vendas, Gestão de Compras e Estoques, Portfólio Prateleira, Processo Produtivo, Gestão Financeira, Conceitos Contábeis, Custo de Produção, DRE, DFC e Balanço Patrimonial, *Marketing*, Precificação, Canais de Distribuição, *Marketing* de Influência e *Cross-Marketing* e Planejamento Estratégico, Missão, Visão, Valores, SWOT, Modelo das 5 Forças Competitivas, Modelo de Negócios e *Business Model Canvas*.

A etapa seguinte consistiu em realizar uma pesquisa aprofundada sobre a empresa Miçangas Mima através das informações prestadas pela empreendedora e do entendimento de suas rotinas. A pesquisa na empresa foi realizada seguindo uma adaptação do modelo desenvolvido pelo Projeto MIT GeneSys para imersão e entendimento do negócio de MPEs, inclusive usando parcialmente o questionário criado especialmente para avaliação deste tipo de empresas. O projeto era uma parceria do MIT com a PUC-Rio e outras universidades da América Latina, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento das MPEs de países em desenvolvimento no continente. Recentemente, o projeto teve mudanças e segue buscando seu propósito em um novo formato. Com base nas informações obtidas, foi possível descrever a empresa e identificar pontos de melhoria na gestão operacional e financeira. A partir disso, foram elaboradas propostas de soluções aplicáveis ao negócio, fundamentadas nos temas discutidos na referência bibliográfica.

A pergunta da pesquisa "Quais são os desafios que uma MPE enfrenta atualmente para manter a sua sobrevivência no mercado de acessórios artesanais?" foi respondida ao longo do trabalho, especialmente durante a análise do estudo de caso. Os principais desafios identificados na Miçangas Mima incluem a ausência de controle financeiro adequado, a falta de distinção clara entre faturamento e lucro, e o desconhecimento dos custos de produção, mão de obra e custos indiretos na fabricação de uma única peça. Além disso, a falta de previsibilidade nas vendas e o desconhecimento do orçamento disponível para a operação dificultam o planejamento e a alocação eficiente de recursos. Esses fatores resultam em preços não competitivos ou margens de lucro insustentáveis, comprometendo a capacidade da empresa de tomar decisões informadas, gerir recursos de maneira eficiente e manter sua competitividade no mercado de acessórios artesanais.

As principais análises e recomendações apresentadas para a Miçangas Mima visam aprimorar a gestão do empreendimento. Inicialmente, propôs-se uma análise sobre o planejamento e controle de produção, sugerindo-se a implementação do sistema *Just in Time* através do Kanban para controle do fluxo de pedidos e consequentemente a gestão de matéria-prima, usando a ferramenta Trello. Além disso, recomendou-se realizar análises financeiras mais detalhadas, incluindo um estudo sobre os custos de produção de cada categoria de produto e a implementação de um melhor controle financeiro através da elaboração do Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE). Em seguida, foi realizada uma análise das estratégias de *marketing* adotadas pela Miçangas Mima e identificadas aquelas que ainda precisam ser implementadas. Posteriormente, sugeriu-se uma melhor compreensão do portfólio de produtos da empresa através da construção de matriz BCG considerando cada tipo de produto. Adicionalmente, foram desenvolvidos o Business Model Canvas, a definição de missão, visão e valores, a análise SWOT e o modelo das cinco forças competitivas, que serviram de base para a elaboração de um planejamento estratégico com quatro metas SMART a serem seguidas pela empresa.

Para projetos seguintes da Miçangas Mima, recomenda-se o desenvolvimento do fluxo de caixa, cuja implementação foi inviabilizada devido à limitação de tempo e à ausência de informações. Esse desenvolvimento visa proporcionar uma análise clara das entradas e saídas financeiras ao longo do tempo. Além disso, seria interessante ampliar o planejamento estratégico através do desenvolvimento de um plano de ação voltado ao aumento das vendas, considerada a meta mais importante entre as quatro definidas. Este plano não foi realizado

devido à exclusão do escopo do projeto.

Por fim, como linhas de pesquisa futuras, sugere-se o estudo de outras MPEs similares à Miçangas Mima para comparar os negócios e analisar outros tipos de empresas artesanais, a fim de identificar possíveis pontos em comum e complementar a compreensão do setor.

7. Referências Bibliográficas

- ARNOLD, J. R. T. Administração de Materiais: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1999.
- BUENO, B. N. et al. Análise dos desafios na gestão estratégica das micro e pequenas empresas: Um estudo de caso em uma transportadora. Revista ESPACIOS | Vol. 37 (No 21) Ano 2016, 25 jul. 2016.
- BOTANA, L. F. S. et al. Apuração de resultados e tomada de decisão em micro e pequenas empresas. Revista ESPACIOS | Vol. 36 (No 02) Ano 2015, 30 jan. 2015.
- BRASIL, Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 17 de abril de 2023.
- CEZARINO, Luciana O.;Campomar, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. São Paulo, 2000. 5 p. Disponível em: <<https://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/hispecielemaonline/sumario/10/19042010081633.pdf>> Acesso em: 30 de março de 2024.
- CHURCHILL JR., G. A. e PETER, J. P. Marketing: Criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Portfolio management: fundamental to new product success. 2001. Working paper, n. 12.
- COSTA, R. S. Contabilidade para iniciantes em ciências contábeis e cursos afins. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010.
- DANILEVICZ, Ângela de Moura Ferreira; RIBEIRO, José Luis Duarte. Um modelo quantitativo para a gestão da inovação em portfólio de produtos. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/3ZDmSm9tsJQ4cPM3cMmHRJt/?lang=pt>. Acesso em: 03 maio 2024.
- DIAS, Marco Aurélio P.,Administração de Materiais: Princípios, conceitos e gestão. 5ª ed. - São Paulo: Atlas, 2004.
- DIAS, Marco Aurélio P.,Administração de Materiais: Uma Abordagem Logística. 5ª ed. - São Paulo: Atlas, 2010.
- DORAN, George T.. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, [s. l], p. 35-36, nov. 1981.
- DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. En: Elsevier, Rio de Janeiro, 2012
- DRUCKER, Peter F.. Sociedade Pós Capitalista. 3. ed. [S. L.]: Actual, 2003. 240 p.

ELLE.Miçangas: o material que está deixando nossos acessórios mais divertidos. 2020. <Disponível em: <https://redes.sociais.viram.ferramenta.fundamental.para.os.negocios,2023/elle.com.br/moda/micangas-historia-acessorios-divertidos>>. Acesso em: 21 de abril de 2024.

FISCHMANN, Adalberto Américo, ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Planejamento estratégico na prática. En: Atlas, São Paulo, 2013

FLETCHER, Kate; GROSE, Mathilda. Moda & Sustentabilidade: design para mudança. São Paulo: Senac São Paulo, 2012

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, L. J. Princípios de Administração Financeira. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GIULIANI, Antônio Carlos et al. Marketing Contemporâneo: novas práticas de gestão em estudo de casos brasileiros. São Paulo: Saraiva, 2006

GOVERNO DO BRASIL, Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 30 de março de 2024.

J. KRAJEWSKI, Lee; MALHOTRA, Manoj K.; RITZMAN, Larry P.. Operations Management: processes and supply chains. Boston: Pearson Education, 2016. Disponível em: https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/T8x2q2_Operations%20Management%20Processes%20and%20Supply%20Chains.pdf. Acesso em: 29 abr. 2024.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 416 p.

KARIM, Rejaul; MAMUN, Md. Abdullah Al; KAMRUZZAMAN, Abu Sadeque Md.. Cash conversion cycle and financial performance: evidence from manufacturing firms of bangladesh. Evidence from manufacturing firms of Bangladesh. 2023. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/AJEB-03-2022-0033/full/html>. Acesso em: 03 maio 2024.

KEMP, Simon. Digital 2024: Brazil. Data Reportal. 2024. <Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-brazil?rq=Brazil>>. Acesso em: 01 de maio de 2024.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012. 796 p.

KROES, J. R., MANIKAS, A. S., 2014. Cash flow management and manufacturing firm financial performance: A longitudinal perspective. International Journal of Production Economics 148, 37-50.

PASIL Gestão de RH, Pessoas e Processos. O Conceito de Peter Drucker - Missão, Visão e Valor. 2023.

<Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-conceito-de-peter-drucker-miss%C3%A3o-vis%C3%A3o-e-valor-pasil-rh/?originalSubdomain=pt/>>. Acesso em: 21 de abril de 2024.

MARION, José Carlos. Contabilidade Básica. 10. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009. 270 p.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos: o uso da contabilidade de custos como instrumento gerencial de planejamento e controle. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 262 p

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Administração para empreendedores: fundamentos da criação de novos negócios. En: Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2011

MOREIRA, Daniel A. Administração da produção e operações. /Daniel Augusto Moreira. 2. Edição revista e ampliada. São Paulo. Cengage Learning, 2009.

MCCARTHY, E. Jerome. Marketing Básico: uma visão gerencial. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976. 650 p.

MULLER, Max. Essentials of Inventory Management. 3 ed. HarperCollins Leadership. 2003.

NAKAGAWA, Marcelo. Ferramenta: Missão, Visão, Valores (Clássico). Sebrae. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF>. Acesso em: 28 de abril de 2024.

OLHAGER, Jan; WIKNER, Joakim. Production planning and control tools. Production Planning & Control: The Management of Operations, v. 11, n. 3, p. 210-222, 2000.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business Model Generation: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4453284/mod_resource/content/1/Business-Model-Generation.pdf. Acesso em: 29 abr. 2024.

PADOVEZE, Clóvis Luis. Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil: 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

PINTO, J. R. D. (2013); Imposto de renda, contribuições administradas pela Secretaria da Receita Federal e sistema simples: (incluindo procedimentos fiscais e contábeis para encerramento do ano•calendário de 2012). 21. ed. Conselho Federal de Contabilidade.

PIZZOLATO, Nélio Domingues. Introdução à Contabilidade Gerencial. 6. ed. Rio de Janeiro: Publit, 2018. 218 p.

PNC - Plano Nacional de Cultura.Plano Setorial do Artesanato. 2017. <Disponível em:<http://pnc.cultura.gov.br/wp-content/uploads/sites/16/2017/07/Plano-Setorial-de-Artesanato-completo-2017..pdf>>. Acesso em: 21 de abril de 2024.

PORTER, Michael E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. 1985.

PROCEL, PROCEL INFO Centro Brasileiro de Informação de Eficiência Energética. 2019.<Disponível em:[>](http://www.procelinfo.com.br/main.asp?View=(E6BC2A5F-E787.48AF-B485-439862B17000)). Acesso em: 01 de junho de 2024.

RAMOS, Jailson. Você sabe o que é Cross Marketing? 2017. <Disponível em:<https://www.linkedin.com/pulse/voc%C3%AA-sabe-o-que-%C3%A9-cross-marketing-jailson-ramos/>>. Acesso em: 01 de maio de 2024.

REDES SOCIAIS VIRAM FERRAMENTA FUNDAMENTAL PARA OS NEGÓCIOS: O especialista em marketing e mídias digitais Eder Oliveira dá dicas para aproveitar melhor essa plataforma. [S.I], 03 abr. 2023. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/redes-sociais-viram-ferramenta-fundamental-para-os-negocios,caed67753dee13260054d1228853c3cbz3q31bsq.html>. Acesso em: 01 maio 2024.

RESNIK, Paul. A bíblia da pequena empresa. Makron. São Paulo, 1991.

RIBEIRO, Osni Moura. Contabilidade geral fácil. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

ROGERS, P.. Avaliando o Risco na Gestão Financeira de Estoques. In: SIMPOI, 2004, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: 2004. Disponível em: < https://www.researchgate.net/profile/Pablo-Rogers/publication/281934935_Avaliando_o_Risco_na_Gestao_Financeira_de_Estoques/links/55feb42c08aeafc8ac844206/Avaliando-o-Risco-na-Gestao-Financeira-de-Estoques.pdf>. Acesso em: 18 de maio de 2024.

ROSS, S. A. et al. Fundamentos da Administração Financeira. 9. ed. São Paulo: AMGH Editora Ltda., 2013.

SCOTT, Cynthia D.; JAFFE, Dennis T.; TOBE, Glenn R. Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. 104p.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Abertura de pequenos negócios em 2022 supera os números do período pré-pandemia. 2024. <Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/dados/abertura-de-pequenos-negocios-em-2022-supera-os-numeros-do-periodo-pre-pandemia/>>. Acesso em: 30 de março de 20

SEBRAE. Artesanato vive movimento de crescimento de demanda e do número de profissionais cadastrados. 2022. <Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/cultura-empresadadora/artesanato-vive-movimento-de-crescimento-de-demanda-e-do-numero-de-profissionais-cadastrados/>>. Acesso em: 21 de abril de 2024.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Entenda o motivo do sucesso e fracasso das empresas. 2013. <Disponível em: [>](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD). Acesso em: 30 de março de 2024.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Resultado positivo do PIB de 2023 confirma a relevância dos pequenos negócios. 2024. <Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/resultado-positivo-do-pib-de-2023-confirma-a-relevancia-dos-pequenos-negocios/>>. Acesso em: 30 de março de 2024.

SEBRAE - O Impacto na Falta de Planejamento Estratégico nas MPES. 2022. <Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conteudos/posts/o-impacto-da-falta-de-planejamento-estrategico-nas-mpe,51766531d1ac4810VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 04 de abril de 2024.

SEBRAE - A Falta de Planejamento é um dos vilões da mortalidade das empresas no Brasil. 2022. <Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/a-falta-de-planejamento-e-um-dos-viloes-da-mortalidade-das-empresas-no-brasil/>>. Acesso em: 30 de março de 2024.

SEBRAE. 4 Ps do marketing: entenda o que são e qual a sua importância. 2022. <Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/4-ps-do-marketing-entenda-o-que-sao-e-qual-a-sua-importancia,3869c47a332ae710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 27 de abril de 2024.

SEBRAE. O que são canais de venda? Entenda para ter os melhores resultados. 2020. <Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/o-que-sao-canais-de-venda-entenda-para-ter-os-melhores-resultados,c59b39cba395710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 02 de maio de 2024.

SEBRAE. 3 em cada 4 pequenas empresas usam ferramentas digitais para fazer negócios. 2023. <Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/dados/3-em-cada-4-pequenas-empresas-usam-ferramentas-digitais-para-fazer-negocios/>>. Acesso em: 02 de maio de 2024.

SEBRAE. Como os influenciadores digitais ganham dinheiro. 2023. <Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/como-os-influenciadores-digitais-ganham-dinheiro,144af02b11357810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 01 de maio de 2024.

SEBRAE. Kanban: metodologia ágil aumenta produtividade e reduz desperdícios. 2023. <Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/ebook_sebrae_metodo-kanban.pdf>. Acesso em: 01 de junho de 2024.

Send Pulse. Cross marketing. 2023. <Disponível em: <https://sendpulse.com/br/support/glossary/cross-marketing>>. Acesso em: 01 de maio de 2024.

SILVA, J. P. da. Análise Financeira das Empresas. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TAGLIARI, Ana Maria et al. Orçamento Empresarial. Rio Grande do Sul: Unisinos, 2011.

TEECE, David J.. Long Range Planning: Business Models, Business Strategy and Innovation. Amsterdã: Elsevier B.V, 2010. 43 v. (Long Range Planning). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002463010900051X?via%3Dihub>. Acesso em: 29 abr. 2024.

TRACY, John A.. How to Read a Financial Report. 7. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2009.

TUBINO, D. F. Manual de planejamento e controle da produção. Atlas, 2000.

VELÁZQUEZ-MARTÍNEZ, J. C.; TAYAKSI, C. Improving Survival of Small Firms in Developing Countries: A New Framework for Leveraging Supply Chain Management and Business Practices. Working Paper, 2018.

VELOSO, Thamiris; FONSECA, Cássio. Controle E Gestão De Estoques: Estudo De Caso Em Uma Microempresa. Revista Latino-Americana De Inovação E Engenharia De Produção, Curitiba, 2018

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

ZDANOWICZ, José Eduardo. Planejamento Financeiro e Orçamento. Porto Alegre: Sagra, 1995.

8. Apêndice

Apêndice 1: Questionário
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?
A empresa é um negócio familiar?
Número de funcionários temporários, atualmente
A empresa compra quando está sem estoques, periodicamente, ou quando um patamar mínimo é atingido?
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)
Quantos competidores diretos você tem?
Qual é a atual estratégia de diferenciação da empresa (como você tenta superar seus concorrentes)?
Em média, qual é o lucro bruto mensal da empresa?
Quais foram as vendas totais da empresa no ano passado?
Qual foi o custo total de mercadorias vendidas da empresa no ano passado?
Qual foi o lucro bruto da empresa no ano passado?
Qual foi o caixa da empresa no final do ano passado?
Selecione as áreas funcionais que possuem processos documentados (Gestão & Finanças, Operações, Vendas & Marketing, Recursos Humanos, Suporte (e.g., TI, Jurídico).
Dentre estas, selecione as que estão atualizadas a partir de hoje?
Qual é a principal força da sua empresa?
Qual é a principal fraqueza da empresa?
Toda compra e venda feita pela empresa estão sendo registradas? (PN)
Você calcula o custo para a empresa de cada produto principal que você vende? (PN)
Você sabe quais produtos você obtém o maior lucro por venda de itens? (PN)
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)
Você analisa o desempenho financeiro do seu negócio e analisa onde há áreas para melhoria? (PN)
Você tem uma meta definida para vendas/receita durante o próximo ano? (BP)
Você tem um demonstrativo anual de lucros e perdas? (PN)
Você tem um demonstrativo anual de fluxo de caixa? (PN)
Você tem uma folha anual de receitas/despesas? (PN)
Você já anunciou de alguma forma? (PN)
Você já tentou negociar com um dos seus fornecedores por um preço menor em matérias primas? (PN)