

BRUNO DANTAS SAYÃO
VITOR REIS DIAS LOPES

Análise dos processos de uma microempresa do ramo de consultoria:
O estudo de caso da Smart Líder

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

Orientador: Marcelo Xavier Seeling

Departamento de Engenharia Industrial
Rio de Janeiro, 22 de novembro de 2024.

Resumo

Sayão, Bruno Dantas e Lopes, Vitor Reis Dias. **Análise dos processos de uma microempresa do ramo de consultoria: o estudo de caso da Smart Líder**. 2024. 53 p. Projeto de Graduação em Engenharia de Produção – Departamento de Engenharia Industrial. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A presente monografia trata-se de uma análise dos processos de uma microempresa brasileira do ramo de consultoria financeira. São abordados temas como gestão de processos de negócio, gestão do relacionamento com o cliente, modelo de negócio e planejamento estratégico. Os temas são apresentados, em primeiro lugar, no referencial teórico a partir do estudo da literatura. O desenvolvimento do estudo seguiu a metodologia de estudo de caso e a microempresa analisada foi a Smart Líder, que fornece serviços de consultoria financeira e terceirização de processos financeiros. O principal objetivo deste trabalho foi analisar a gestão e os processos atuais da empresa, identificar oportunidades e propor melhorias práticas que apoiem o crescimento do empreendimento. Dessa forma, foram identificados problemas relacionados ao cadastro de novos projetos e alocação de funcionários e à captação e retenção de cliente. Foi utilizado o modelo BPMN para sugerir redesenho e ordenação do processo de entrada de clientes, além da aplicação do *Canvas* para propor a inclusão de pessoas físicas e informais para ampliar a carteira de clientes.

Palavras-chave: Microempresa, Consultoria financeira, Gestão de processos, *Business Model Canvas*, Análise *SWOT*.

Abstract

Sayão, Bruno Dantas, and Lopes, Vitor Reis Dias. **Analysis of Process Management of a Microenterprise in the Consulting Sector: The Case Study of Smart Líder.** 2024. 53 p. Undergraduate Project in Production Engineering – Department of Industrial Engineering. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

This monograph presents an analysis of the processes of a Brazilian microenterprise in the business consulting sector. It addresses topics such as business process management, customer relationship management, business model and strategic planning. The contents are initially presented in the theoretical framework through a review of the literature. The study was conducted following the case study methodology, focusing on the microenterprise Smart Líder, which provides financial consulting services and financial process outsourcing. The main objective of this work is to analyze the company's current management and processes, identify opportunities, and propose practical improvements to support the enterprise's growth. In this way, issues related to the registration of new projects, employee allocation, and client acquisition and retention were identified. The BPMN model was used to suggest a redesign and reordering of the client onboarding process, along with the application of the Canvas model to propose the inclusion of individual and informal clients to expand the customer base.

Keywords: Microenterprise, Financial consulting, process management, Business Model Canvas, SWOT analysis.

Sumário

1	Introdução	1
2	Referencial Teórico	4
2.1	Micro e pequena empresa	4
2.2	Setor de serviços	5
2.2.1	O serviço de consultoria empresarial	6
2.3	Gestão de processos de negócios	8
2.3.1	<i>Business Process Modeling and Notation</i> (BPMN)	9
2.4	Gestão do relacionamento com o cliente	11
2.5	Modelo de negócio.....	11
2.6	Planejamento estratégico e Análise <i>SWOT</i>	13
3	Método de pesquisa	16
3.1	Definição de estudo de caso.....	16
3.2	Etapas do estudo de caso.....	17
3.3	Aplicação do estudo de caso	18
4	Resultados do estudo de caso	20
4.1	A Smart Líder	20
4.2	Consultoria financeira.....	22
4.3	Terceirização de processos financeiros.....	23
4.4	Processo de alocação de time e armazenamento de dados na entrada de um novo cliente	25
4.5	Modelo de Negócio.....	25
5	Análise dos resultados e recomendações.....	29
5.1	Planejamento estratégico	29
5.2	Modelo de Negócio.....	33
5.3	Gestão de processos de negócio.....	35

5.4 Resumo das propostas.....	36
6 Conclusão	38
Referências Bibliográficas.....	40
Apêndice I – Roteiro da entrevista com a CEO.....	45
Apêndice II – Redesenho processo de alocação de equipe e armazenamento de dados	46
Apêndice III - Cruzamento Análise SWOT	47

Lista de figuras

Figura 1 - The 7s Framework	7
Figura 2 – BPMN	10
Figura 3 - Business Model Generation - Canvas	12
Figura 4 - Matriz SWOT	14
Figura 5 - Logo Smart Líder	20
Figura 6 - Pilares Smart Líder	21
Figura 7 - Processo Consultoria Financeira.....	23
Figura 8 - BPO para contas a pagar de um cliente	24
Figura 9 - Alocação de time e armazenamento de dados	25
Figura 10 – Business Model Canvas Smart Líder	26
Figura 11 - Análise SWOT	32
Figura 12 - Cruzamento da Matriz	32
Figura 13 - Canvas com sugestões de melhoria	34
Figura 14 - Redesenho processo de alocação de equipe e armazenamento de dados	36
Figura 15 - Quadro de resumo das propostas	37

1 Introdução

As micro e pequenas empresas (MPes) representam um grande pilar da economia de diversos países. As MPes compõem 30% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil e, em países mais desenvolvidos, como Estados Unidos e França, esse número salta para 50% e 60% respectivamente (LIMA, 2024).

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2022a), em 2006, foi instituída a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, que trouxe uma classificação mais direta do que seria uma MPE, utilizando como base a renda anual dessas instituições. Logo, ficou determinado que aquelas empresas que faturam até R\$ 360 mil anualmente estão no grupo das microempresas; já aquelas que faturam a partir desse valor e até R\$ 4,8 milhões pertencem ao grupo das pequenas empresas. Existe ainda a figura do microempreendedor individual (MEI), cuja renda anual não pode passar de R\$ 81 mil.

As empresas de médio porte ou média empresa (ME), entretanto, não possuem uma definição única, sendo diferente dependendo de qual órgão está sendo consultado. Segundo a Lei Nº 10.165, (BRASIL, 2000), uma empresa considerada média precisa ter um faturamento anual entre R\$ 1,2 milhão e R\$ 12 milhões. Já para o Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) (2021), uma empresa como média todas as empresas que faturam anualmente mais de R\$ 4,8 milhões e até R\$ 300 milhões. Vale ressaltar que o BNDES ainda tem uma divisão entre média I e média II. Existe ainda a definição dada pela Agência Nacional da Vigilância Sanitária (ANVISA) (2022) em que também há uma subdivisão no conceito de médias empresas, na qual as ditas pertencentes ao grupo IV são aquelas com faturamento igual ou inferior a R\$ 6 milhões e as pertencentes ao grupo III são aquelas com faturamento igual ou inferior a R\$ 20 milhões, porém superior a R\$ 6 milhões.

As MPes, juntamente com os MEIs, formam os pequenos negócios que representam mais de 50% dos empregos de carteira assinada em 2023 (SEBRAE, 2023). Todo esse meio empreendedor é de extrema importância para a economia brasileira, pois é a partir dele que é possível ter um mercado mais competitivo com geração de mais empregos (SEBRAE, 2021). Para Lima (2024), as MPes brasileiras, principalmente quando comparadas a outros países,

ainda não atingiram o seu total potencial na participação financeira na economia brasileira, sendo fundamental a compreensão dos fatores limitantes e pontos de ampliação.

De acordo com o SEBRAE Bahia (2018), no ano de 2018, entre todos os Cadastros Nacionais da Pessoa Jurídica (CNPJs), 99% eram MPEs. Em 2024, essa porcentagem diminuiu para 95% dos CNPJs (LIMA, 2024), resultado que possivelmente decorre da crise de diversos estabelecimentos comerciais que sofreram na pandemia de Coronavírus, na qual cerca de 4 em cada 10 empresas fecharam as portas no ano de 2020 (AMORIM, 2022).

Nesse sentido, Motta (2020) afirma que, momentos como a pandemia, que são marcados por instabilidade com relação ao ambiente econômico e as consequências psicológicas desse fator, como medo, insegurança e incerteza, fazem com que os empreendimentos demonstrem preocupação não apenas com a sua sobrevivência imediata, mas também com o seu futuro. Nesse cenário, as empresas frequentemente buscam a contratação de serviços de consultorias empresariais. Dado os fatores abordados, emerge a seguinte pergunta de pesquisa: como opera uma empresa de consultoria de pequeno porte?

Dessa forma, tendo em vista a importância dos serviços de consultoria para os empreendimentos, o presente trabalho de pesquisa tem como objetivo geral analisar a gestão e os processos de uma MPE, a Smart Líder, empresa do setor de consultoria empresarial, mais especificamente uma consultoria financeira que atende clientes que são MPE's até empresas de médio porte, analisando os seus principais processos e identificando oportunidades de melhorias que possam auxiliar no seu crescimento.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Analisar os processos de entrada de clientes;
- Analisar o processo principal de realização de serviços de consultoria;
- Analisar os principais processos administrativos e financeiros;
- Identificar oportunidades e propor melhorias.

Com isso, o estudo está organizado com o primeiro capítulo sendo o introdutório, descrevendo o tema abordado, sua relevância, contexto, pergunta de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos e estrutura do trabalho. O capítulo dois aborda o referencial teórico, exibindo os conteúdos importantes e necessários para a compreensão do tema estudado no trabalho de pesquisa. Na sequência, o capítulo três mostra o método de pesquisa aplicado. O quarto capítulo deste trabalho mostra o estudo de caso da Smart Líder e os resultados encontrados. Já o capítulo cinco traz a análise dos resultados obtidos. Por último, o capítulo seis, de conclusão, encerra o estudo, trazendo os aprendizados com o estudo, propostas de melhorias e sugestões de trabalhos futuros.

2 Referencial Teórico

Este capítulo tem como objetivo apresentar os conteúdos que servem de embasamento para este trabalho de pesquisa.

2.1 Micro e pequena empresa

Segundo o IBGE (2001), na década de 1980, houve uma redução do ritmo da economia e consequente aumento do desemprego. Nesse cenário, os pequenos negócios foram uma alternativa para ocupar a força de trabalho excedente, fazendo com que surgisse um maior incentivo para a abertura das chamadas micro e pequenas empresas (MPEs), tais como a implantação do primeiro Estatuto da Microempresa (Lei nº 7.256 de 27 de novembro de 1984) e a inclusão das micro e pequenas empresas na Constituição Federal de 1988, garantindo a esses pequenos negócios um tratamento diferenciado (Artigo 179 do Capítulo da Ordem Econômica).

Além disso, a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, também conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, instituída pela Lei Complementar nº 123/2006. Esta foi responsável por atualizar o conceito de MPE de acordo com a realidade brasileira mais recente, adotando uma classificação das micro e pequenas empresas com base na receita operacional bruta anual ou simplesmente receita anual, além de introduzir uma terceira divisão chamada microempreendedor. Tendo em vista a lei mencionada, é possível considerar o microempreendedor individual como aquele que possui uma renda bruta anual de até R\$ 81 mil. Quando se atinge uma receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360 mil, o título passa a ser de uma microempresa. Por fim, as Empresas de Pequeno Porte (EPPs) são aquelas que possuem receita bruta anual superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 4,8 milhões. Desde a sua criação, a Lei Geral passou por diversas mudanças, mas mantém o objetivo: contribuir para o desenvolvimento e a competitividade das microempresas brasileiras, ainda como estratégia de geração de emprego – como já ocorria em sua visão original –, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia (SEBRAE, 2022b).

Desse modo, tendo em vista a explicação do IBGE (2001), a existência das micro e pequenas empresas mostra-se como algo importante para o crescimento e desenvolvimento do país, justamente por constituírem uma alternativa de emprego formal ou informal para uma grande parcela dos cidadãos que não encontra emprego em empresas de grande porte.

2.2 Setor de serviços

É possível definir um serviço como uma situação em que um cliente solicita a prestação de uma ação determinada e por um período previamente acordado, sendo que essa aquisição fornece ao contratante a utilização das capacidades humanas e técnicas para a realização de uma operação, com o intuito de modificar a realidade do contratante ou de bens que pertencem a ele (MOREIRA, 2019).

Segundo o SEBRAE Minas Gerais (2024), o setor de serviços é uma parte muito importante da economia do Brasil, responsável por impulsionar seu crescimento e o desenvolvimento da inovação e do empreendedorismo. Esse setor concentra a maior proporção de pequenos negócios na economia brasileira e é um componente essencial para a sociedade.

O setor de serviços abrange uma diversidade de atividades que consistem na entrega de bens intangíveis, como conhecimento e assistência. Empresas prestadoras de serviço de ramos como entretenimento, transporte e consultoria contribuem de forma significativa para a dinâmica, pois proporcionam soluções que moldam a forma como os cidadãos vivem e trabalham (SEBRAE MINAS, 2024).

Algumas boas práticas do setor de serviços, com foco em consultoria neste caso, são abordadas pela Associação Brasileira de Consultores Organizacionais (ABCO) (2014) que estabelece cinco princípios fundamentais para a conduta ética dos consultores. Responsabilidade profissional destaca o compromisso com a excelência e a entrega de serviços que atendam aos padrões mais elevados de qualidade. O princípio da integridade enfatiza a honestidade nas relações com clientes, colegas e outras partes interessadas, assegurando transparência em todas as interações. Conflitos de interesse devem ser evitados ou tratados com clareza, assegurando que a imparcialidade prevaleça no exercício da consultoria. A

confidencialidade é essencial, garantindo a proteção de informações sensíveis e respeitando os direitos de privacidade dos clientes. Por fim, o princípio da ética digital aborda a responsabilidade do consultor no uso adequado das tecnologias e na proteção de dados, alinhando-se às melhores práticas em um ambiente digital em constante evolução.

2.2.1 O serviço de consultoria empresarial

Os autores Crocco & Guttmann (2017) conceituam o serviço de consultoria empresarial como um processo interativo, executado por uma ou mais pessoas, com o objetivo de fornecer à empresa-cliente uma ou mais opções de mudanças que proporcionem uma tomada de decisão mais adequada ao atendimento das necessidades da organização.

Segundo Motta (2020), relatos de líderes que buscavam por conselhos e orientações de profissionais externos para a tomada de decisões importantes, sejam elas de questões políticas ou pessoais, são demonstrativos de que os serviços de aconselhamento profissional estão entre os mais antigos da história. Porém, foi apenas na metade do século XIX com a Revolução Industrial que esses serviços tomaram o formato de consultoria empresarial. No mesmo período, surgiram os primeiros profissionais denominados consultores empresariais. O autor menciona ainda que outros eventos marcantes na história como o *Crash* da Bolsa de Nova York em 1929, que desencadeou uma crise nos anos seguintes, a Segunda Guerra Mundial e, mais recentemente, a pandemia do Coronavírus foram importantes para o desenvolvimento da consultoria empresarial como é vista hoje.

Crocco & Guttmann (2017) pontuam que existem três motivos genéricos que levam à contratação de uma consultoria, sendo estes a necessidade de maior conhecimento, quando, por exemplo, a empresa não tem o conhecimento do que precisa ou tem o conhecimento, mas não tem a competência para usá-lo; falta de tempo, quando a empresa precisa alcançar em pouco tempo as concorrentes que fazem parte do seu ambiente competitivo e, por último, quando se trata de política empresarial, em que se faz necessário utilizar um consultor como observador externo à empresa e com opinião imparcial. Essa contratação possui vantagens, como a maior experiência e diversidade de conhecimento, o maior acesso a diferentes pessoas e níveis

hierárquicos da empresa e a maior imparcialidade e possibilidade de crítica, por não estar envolvido pessoalmente na rotina do cliente.

Uma abordagem de consultoria utilizada pela McKinsey & Company (2008), consiste no *framework* dos sete “S”, conforme apresentado na Figura 1, que é uma estrutura de gestão que visa analisar e alinhar sete elementos interdependentes de uma organização para alcançar seus objetivos estratégicos de forma eficiente. Dividido em dois grupos, os elementos "rígidos" (Estratégia (*strategy*), Estrutura (*structure*) e Sistemas (*systems*)) tratam dos aspectos técnicos e operacionais, enquanto os "suaves" (Estilo (*style*), Equipe (*staff*), Habilidades (*skills*) e Valores Compartilhados (*shared values*)) abordam fatores humanos e culturais. O modelo destaca que mudanças em um elemento impactam os demais, sendo essencial garantir o alinhamento entre todos para promover eficácia organizacional. Amplamente utilizado em processos de transformação e diagnóstico empresarial, ele oferece uma abordagem holística que equilibra fatores técnicos e culturais.

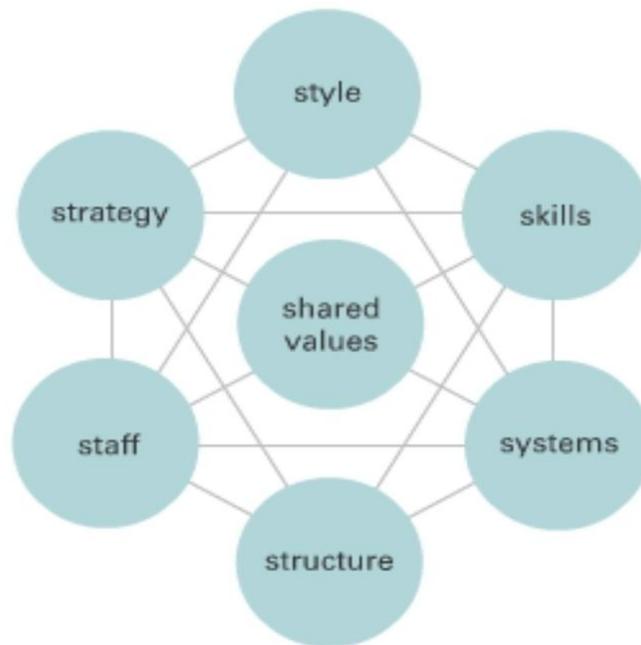


Figura 1 - *The 7s Framework*
Fonte: McKinsey & Company (2008)

Após a aplicação deste modelo, a consultoria aplica cinco etapas, sendo elas: reconhecimento, que envolve a identificação inicial de problemas ou oportunidades; análise, onde um diagnóstico detalhado é realizado para entender as causas fundamentais; planejamento,

no qual se desenvolve um plano estratégico com soluções e cronogramas; execução, etapa de implementação das soluções propostas, com monitoramento do progresso; e monitoramento, que consiste em avaliar continuamente os resultados e realizar ajustes para garantir a eficácia e sustentabilidade das mudanças. Esse modelo oferece uma abordagem estruturada para conduzir projetos de consultoria de forma eficiente e eficaz (MCKINSEY & COMPANY, 2008).

2.3 Gestão de processos de negócios

A gestão de processos, também chamada de *Business Process Management* (BPM) tem como objetivo garantir resultados consistentes e oportunidades de melhoria em uma organização (DUMAS ET AL., 2013). Como aborda o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) (2024), a gestão de processos não apenas atua na documentação de fluxos e de manuais, mas na modelagem e transformação de processos que irão trazer ganhos para a organização e consequentemente ganhos para seus clientes.

De acordo com o BPMInstitute (2021), alguns dos benefícios de um BPM para uma empresa são reduzir o tempo de ciclo de um processo, reduzir custos, eliminar entradas de dados de forma manual, agir com mais rapidez perante uma exceção, garantir de forma mais robusta a observância (*compliance*) de normas, regulamentações, boas práticas de processos estabelecidos, através de padronização e uma execução consistente. Com isso, a empresa passaria a ter mais eficiência, eficácia e agilidade em seu processo e atingindo o que os clientes almejam.

Para Dumas *et al.* (2013), qualquer tipo de organização, seja governamental ou empresas com ou sem fins de lucro, precisa lidar com diversos tipos de processos, normalmente sendo os seguintes:

- *Order-to-cash* (pedido por dinheiro): processo que começa quando o cliente cria uma requisição de compra de um produto ou serviço e termina exatamente quando, tanto esse produto/serviço chega até o cliente, quanto o cliente fez o devido pagamento.

- *Quote-to-order* (pedido por cotação): processo que normalmente precede o *Order-to-cash*. Começa quando um fornecedor recebe uma requisição de cotação por parte do cliente e termina quando o cliente exerce um pedido de compra baseada na cotação.
- *Procure-to-pay* (procuração para pagamento): processo que começa quando alguém da organização determina que um determinado produto ou serviço precisa ser vendido. Termina quando esse produto ou serviço foi devidamente pago e entregue.
- *Issue-to-resolution* (problema para resolução): iniciado quando um cliente informa algum problema sobre o produto ou serviço, como um defeito no produto ou algo que algum resultado negativo não esperado. Esse processo só finaliza quando todas as partes envolvidas (cliente e fornecedor) entram em consenso que a reclamação foi resolvida.
- *Application-to-approval* (aplicação para aprovação): esse processo começa quando alguém faz uma aplicação em prol de algum benefício ou algum privilégio e termina exatamente quando esse benefício ou privilégio foi aceito ou negado.

A gestão de processos segue diretrizes metodológicas essenciais, sendo recomendadas três etapas iniciais que devem ser realizadas em qualquer projeto de melhoria, enquanto as demais podem ser adaptadas conforme a necessidade do projeto. As etapas incluem: alinhar o processo com a estratégia da empresa, declarar o valor ou resultado esperado, planejar o projeto de melhoria, analisar o processo existente, redesenhar o processo, implementar as mudanças e, por fim, monitorar o desempenho do processo implantado (MGI, 2024).

2.3.1 Business Process Modeling and Notation (BPMN)

A modelagem de um processo possui algumas razões para existir, seja para entender o processo e compartilhar esse entendimento com aqueles que são envolvidos nas atividades ou

para identificar e prevenir problemas. No geral, a modelagem de um processo tem por objetivo facilitar a comunicação entre os agentes envolvidos na gestão do processo. Para isso, o uso de diagramas se torna necessário, pois traz uma maior facilidade de entender todo o processo e evita grandes descrições de texto capaz de trazer má interpretação (DUMAS ET AL., 2013).

Existem diversas linguagens para modelar processos de forma diagramática, sendo uma das mais usadas atualmente é a *Business Process Model and Notation* (BPMN), cuja última versão é a BPMN 2.0 lançada em 2011 (DUMAS ET AL., 2013).

De acordo com Andrade (2018), o BPMN trata-se de uma coleção de símbolos padronizados cujos significados são atrelados a regras que possibilitam uma modelagem de diferentes aspectos de um processo de negócio. Esses símbolos permitem identificar o começo de um processo, seus eventos intermediários e finais.

Em um BPMN existem, em sua forma mais básica, três principais elementos, sendo esses: as atividades que são representadas em retângulos arredondados, os eventos, representados por círculos, e arcos representados pelas setas, também chamadas de fluxos de sequência. Em muitos casos, há também a presença dos *gateways* que são os nós de controle representados pelas formas de diamante.

Na Figura 2 é apresentado um modelo BPMN com todos os objetos abordados.

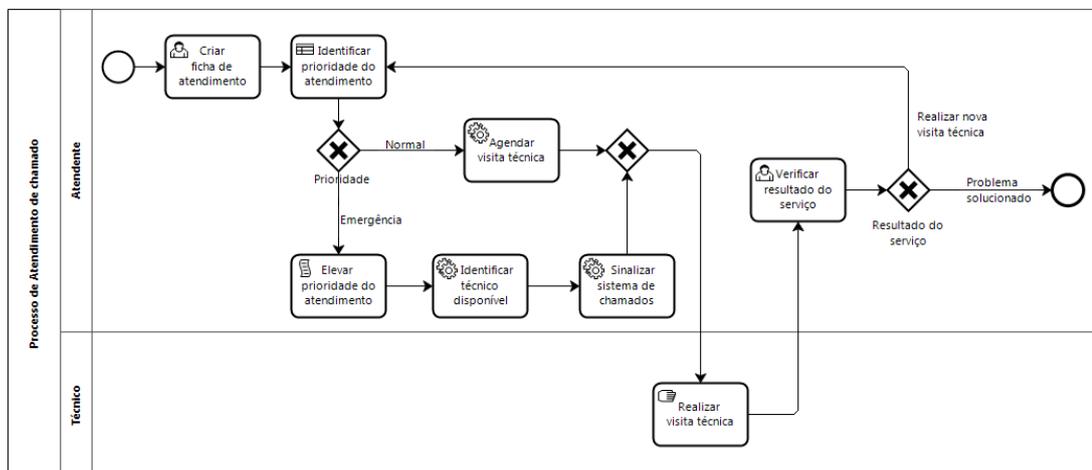


Figura 2 – BPMN
Fonte: iProcess (2014)

2.4 Gestão do relacionamento com o cliente

Para Ferro (2003), o comportamento do cliente mudou. O autor menciona que os clientes buscam mais do que apenas o produto; o atendimento e, sobretudo, o relacionamento são fatores determinantes. Ainda, ele acrescenta que a gestão do relacionamento com o cliente é, acima de tudo, um conceito, e pode até ser considerada uma filosofia de trabalho para as empresas que acreditam que o cliente será leal e retornará sempre que houver uma nova transação a ser realizada, dependendo do tipo de relacionamento que a empresa estabeleceu com ele.

De acordo com Pietro (2005), a gestão do relacionamento com o cliente, ou CRM (*Customer Relationship Management*), é uma abordagem voltada para promover mudanças que visam melhorar, prolongar e, eventualmente, perpetuar o relacionamento com o cliente. A autora ainda acrescenta que a prática de realizar ações para aprofundar o conhecimento sobre os hábitos de consumo dos clientes, oferecer o produto ou serviço adequado e, assim, garantir a retenção dos clientes, não é algo propriamente novo.

Tratando-se do ramo de consultoria empresarial, para Crocco & Guttmann (2017), a relação entre o consultor e seu cliente deve ser de parceria e independência, possuindo transparência de metodologia ou implementação de ferramenta, tendo o consultor que repassar ao seu cliente as informações de forma clara e objetiva. Pontos como sigilo e confidencialidade fazem parte da interação consultor-cliente, além de confiança, pois devem existir indicações e recomendações que foquem na qualidade da solução que será repassada ao cliente. Além disso, na prestação de serviços de consultoria, a capacitação e habilitação do profissional devem ser plenas e capazes de atender às necessidades do cliente.

2.5 Modelo de negócio

O *Business Model Canvas* (BMC) é uma ferramenta criada por Alex Osterwalder para definição do modelo de negócios de uma empresa. Esse modelo pode fornecer uma melhor visualização das principais funções de uma organização, e com isso, os empreendedores podem descobrir o que precisa ser feito para atingir os resultados esperados. Seu principal benefício vem da simplicidade de construção e rápida implementação (SEBRAE, 2022).

Essa ferramenta é responsável por uma revolução em como construir seus negócios, seja para empresas ou empreendedores. Em uma tradução literal, Canvas seria um quadro, um artifício, que permite compreender rapidamente qual tipo de negócio está sendo referido. Esse quadro deve ser feito de forma coletiva, podendo ter ou não ligação com o negócio a fim de colaborar para a construção e participar da análise do modelo (NIEDERAUER, 2021).

Um modelo de negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização e precisa ser um conceito de fácil compreensão, que permita uma fácil discussão e, principalmente, fácil descrição e manipulação. Caso isso não ocorra, se torna difícil ter uma suposição mais sistemática e inovar com sucesso. O *canvas* é dividido em nove componentes, conforme apresentado na Figura 3, que cobrem quatro principais áreas de um negócio, sendo essas: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira, cuja análise deve ser feita pensando na interação entre eles (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011).

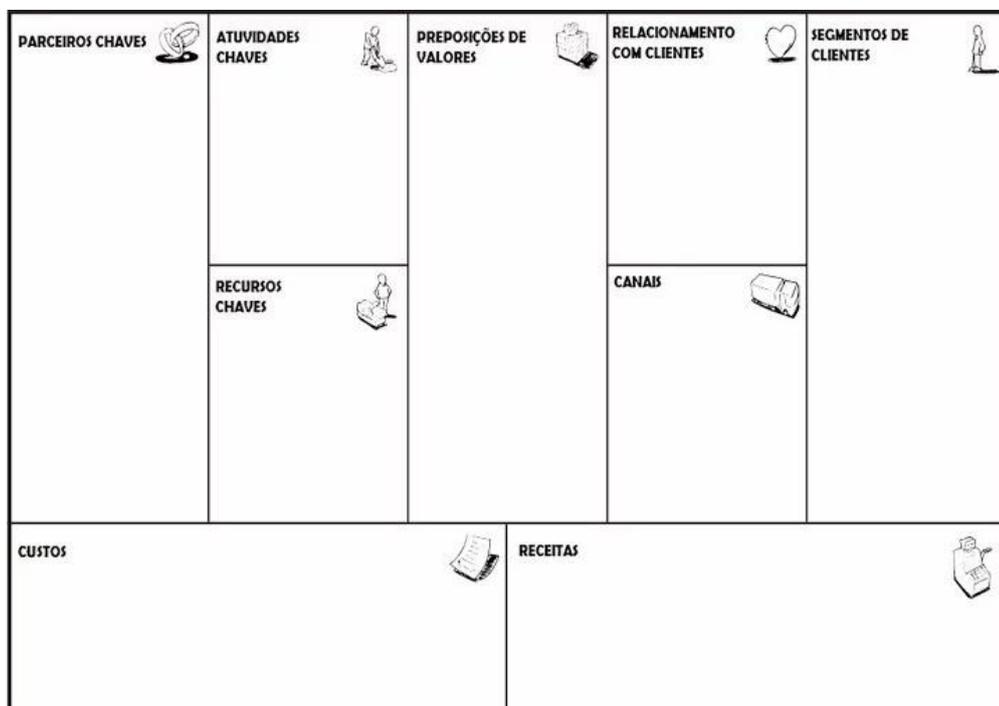


Figura 3 - *Business Model Generation - Canvas*
Fonte: (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011)

Os nove componentes propostos por Osterwalder & Pigneur (2011) para o modelo de negócios incluem: segmentos de clientes, que identificam os diferentes grupos que a empresa busca alcançar; a proposta de valor, que define os produtos e serviços que criam valor para um segmento específico de clientes; os canais, que descrevem como a empresa se comunica e

entrega valor aos clientes; o relacionamento com clientes, que detalha os tipos de interação estabelecidos com os clientes; as fontes de receita, que representam o dinheiro gerado pela empresa; os recursos principais, que especificam os recursos essenciais para o funcionamento do modelo; as atividades-chave, que englobam as principais ações necessárias para a operação do negócio; as parcerias principais, que descrevem a rede de fornecedores e aliados estratégicos; e, finalmente, a estrutura de custo, que lista todos os custos envolvidos para manter o modelo.

2.6 Planejamento estratégico e Análise *SWOT*

Planejamento estratégico (PE) pode ser definido como o processo gerencial que possibilita estabelecer um rumo a ser seguido pela empresa, com a intenção de obter um nível de otimização que se relacione com o ambiente externo. Essa definição traz três ideias principais: PE é um processo que deve estabelecer e delimitar um rumo; estar o mais otimizado possível em relação ao seu ambiente e deve gerir os seus recursos da melhor forma (FILHO, 2006).

Segundo SEBRAE (2024), o planejamento estratégico é de suma importância para a definição das metas de uma empresa com o fim de entender o perfil da organização, dos clientes e da concorrência, além de definir os artifícios necessários e as prioridades.

A principal vantagem de um PE é proporcionar um desenvolvimento institucional mais oportuno. Um PE pode gerar um autoconhecimento institucional, tomadas de decisões baseadas em um planejamento, uma maior comunicação entre pessoas e áreas, identificação de oportunidades e a diminuição de retrabalhos (Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento institucional – PROPLAN, 2020).

Desenvolvido por desenvolvida por Albert Humphrey, em 1960, a análise *SWOT* é um artifício que leva em conta tanto as faculdades internas de uma companhia quanto questões externas que a impactam, auxiliando no desenvolvimento organizacional e a criar análises estratégicas (HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2006).

SWOT é uma sigla oriunda de quatro palavras, sendo elas: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, que são traduzidas como forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, respectivamente, formando a versão portuguesa dessa sigla, chamada FOFA, conforme apresentado na Figura 4. Essa ferramenta é capaz de construir um diagnóstico do negócio que, quando bem executado, cria um ambiente de decisões mais corretas e reduz riscos (SEBRAE, 2023).



Figura 4 - Matriz *SWOT*
Fonte: (PROPLAN, 2020)

Essa análise é construída por uma matriz de quatro quadrantes, na qual o interno é abordado nas forças e fraquezas como recursos, sistemas e competências. Já o externo, como política, economia, ambiental e social é visto nas oportunidades e ameaças. A relação entre esses quatro componentes facilita a identificação do que é importante e relevante para a concretização de metas, porém, muitas vezes representam o momento específico, sendo incentivada a repetida e revisada confecção da análise (PROPLAN, 2020).

Uma segunda etapa nasce a partir da análise *SWOT*. Nessa etapa pode-se construir um cruzamento entre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com objetivo de criar estratégias de ação. Este processo é conhecido como matriz *TOWS* (*THREATS*,

OPPORTUNITIES, WEAKNESSES, STRENGTHS), sendo um anagrama da sigla *SWOT*, no qual combinamos as forças tanto com as oportunidades para que as vantagens competitivas sejam maximizadas, quanto com as ameaças para criar uma proteção contra os riscos externos. De forma parecida, as fraquezas combinadas com as oportunidades visam melhorar áreas deficitárias e a combinação das fraquezas com as ameaças tem por objetivo mitigar vulnerabilidades. Os resultados esperados são objetivos e planos de ação direcionados e eficazes (PAES-DE-SOUZA ET AL., 2019).

3 Método de pesquisa

O presente capítulo apresenta o método de pesquisa utilizado para a realização do estudo, detalhando os procedimentos e abordagens que fundamentaram a coleta e análise dos dados obtidos.

3.1 Definição de estudo de caso

O estudo de caso é um método de pesquisa baseado em dados empíricos, amplamente utilizado em diversas áreas do conhecimento, surgindo do interesse dos pesquisadores em estudar fenômenos sociais complexos (YIN, 2014). Tanto Yin (2014), quanto Mohajan (2018) destacam o valor do método de estudo de caso para as ciências sociais tradicionais, como a sociologia, psicologia, ciência política e antropologia, bem como para áreas práticas, como administração pública, políticas públicas e educação.

Segundo Yin (2014), uma pesquisa de estudo de caso permite que os autores mantenham seu foco em um “caso” específico, buscando obter uma visão holística do contexto estudado, como por exemplo, estudos que abordam processos organizacionais e administrativos. Mohajan (2018) aponta que estudos de caso podem ser considerados quantitativos ou qualitativos, dependendo do intuito do autor.

A respeito da pesquisa qualitativa, método abordado neste estudo de caso, Souza (2014) explica que esse tipo de pesquisa consiste em uma interação mais próxima entre pesquisador e pesquisado, sendo o último o objeto de estudo de interesse do primeiro. Para o autor, a abordagem qualitativa pode ser caracterizada por cinco fatores, sendo estes: a realização da investigação no local em que o fenômeno ocorre, a consideração dos dados coletados como uma descrição rica em detalhes, a alocação de maior importância ao processo ao invés do resultado, o desenvolvimento da teoria por um processo de observações e a orientação com base no questionamento de qual o significado de um determinado conceito social para os participantes e quais as suas experiências e pontos de vista sobre ele.

3.2 Etapas do estudo de caso

A realização do estudo de caso neste trabalho de pesquisa utilizará o conjunto de etapas proposto por Gil (2002), que, segundo ele, podem ser seguidas na maioria das pesquisas e que consideram sete etapas, sendo estas, em ordem: formulação do problema, definição da unidade-caso, determinação do número de casos, elaboração do protocolo, coleta de dados, avaliação e análise dos dados e preparação do relatório.

A seguir, estão as sete etapas do modelo de estudo de caso abordado por Gil (2002):

1. Constituindo a etapa inicial do processo de análise, a formulação do problema surge de um processo minucioso de reflexão e compreensão de fontes bibliográficas apropriadas. É necessário garantir que seja possível realizar uma verificação do problema formulado.
2. A segunda etapa do estudo de caso é denominada como a definição da unidade-caso, sobre a qual o autor pontua três modalidades: intrínseca, sendo aquele em que o caso retrata o próprio objeto de pesquisa almejando conhecê-lo mais a fundo; instrumental, que é aquele desenvolvido com o intuito de auxiliar no conhecimento ou na redefinição do problema; e coletivo, quando o propósito da pesquisa é estudar características de uma população.
3. A terceira etapa consiste em determinar o número de casos. O estudo pode ser de único ou múltiplos casos. Essa determinação não pode ser definida antecipadamente, exceto quando o caso é intrínseco.
4. A quarta etapa consiste na elaboração do protocolo. Essa fase envolve a criação de um documento que contém o instrumento para coleta de informações, bem como as diretrizes para sua aplicação. O protocolo abrange uma visão geral do projeto, os procedimentos de campo, a formulação das perguntas e o roteiro para a elaboração do relatório.

5. A quinta etapa consiste na coleta de dados. A coleta de dados em um estudo de caso é mais complexa em comparação a outras estratégias de pesquisa. Enquanto outros métodos se baseiam em uma única técnica de coleta de dados, o estudo de caso emprega diversas abordagens para assegurar que o estudo não seja enviesado.
6. Na sexta etapa encontra-se a avaliação e análise dos dados. A fase de análise de dados pode se basear em diferentes modelos, já que diversos métodos de coleta são utilizados na etapa anterior. É fundamental destacar a importância de uma análise cuidadosa, pois a natureza qualitativa dos dados pode levar o pesquisador a tirar conclusões precipitadas.
7. A sétima e última etapa consiste na preparação de um relatório. Os relatórios podem ser estruturados de diferentes maneiras. Para um estudo de caso único, a forma mais apropriada é a narrativa. Contudo, eles também podem adotar o formato de outros relatórios de pesquisa, incluindo a apresentação do problema, a metodologia utilizada, os resultados obtidos e as conclusões.

Por fim, tendo em vista o conceito de estudo de caso citado, este trabalho aplicará o método à empresa objeto.

3.3 Aplicação do estudo de caso

Os passos da metodologia abordada por Gil (2002), apresentada no tópico anterior, foram aplicadas ao presente estudo da seguinte maneira:

Formulação do problema: nesta etapa definiu-se a pergunta de pesquisa e os objetivos específicos. A pergunta escolhida foi “como opera uma empresa de consultoria de pequeno porte?”. Os objetivos específicos escolhidos foram: analisar os processos de entrada de clientes, processos serviços realizados, processos administrativos, processos financeiros e analisar seu modelo de negócio.

Definição da unidade-caso: pode-se classificar o presente trabalho como intrínseco, conforme Gil (2002), dado que o caso é único e é o próprio objeto estudado. Dessa forma, o caso escolhido foi a MPE Smart Líder, uma consultoria financeira.

Determinação de número de casos: o estudo de caso é único. A escolha da Smart Líder como único objeto de análise se justifica pela relevância do modelo de negócios digital e pela oportunidade de investigar processos em uma microempresa do setor de consultoria financeira.

Elaboração do protocolo: o protocolo seguido apoiou-se em cumprir as sete etapas do modelo de estudo de caso abordado por Gil (2002).

Coleta de dados: para obtenção dos dados e informações a serem utilizados no processo de análise, foram realizadas reuniões virtuais pela plataforma de reuniões *Microsoft Teams* com a CEO da empresa objeto deste estudo, a Smart Líder. Ela também foi a responsável por autorizar a realização do estudo junto à empresa. Nessas reuniões foram utilizadas perguntas adaptadas de um questionário do projeto Genesys, desenvolvido pelo *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) no ano de 2016 em parcerias com diversas universidades, sendo a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, uma delas. Entretanto, este estudo não faz parte do projeto GeneSys.

Avaliação e análise de dados: nesta etapa foram analisados os dados coletados e demais informações relevantes para compreender melhor a gestão do negócio e seus processos.

Preparação do relatório: o presente estudo é o relatório final do estudo de caso.

4 Resultados do estudo de caso

Este capítulo aborda o estudo de caso realizado na empresa Smart Líder, iniciando com a apresentação da empresa objeto do estudo e seguindo com a descrição dos resultados obtidos na pesquisa considerando o método de pesquisa apresentado no capítulo anterior.

4.1 A Smart Líder

O caso analisado é o da empresa do ramo de consultoria empresarial, Smart Líder, fundada em maio de 2023 pela CEO. Além da sócia, a empresa conta com mais duas pessoas que ocupam os cargos de estagiários para composição de seu quadro de funcionários.

Apesar de sua criação no Rio de Janeiro, atualmente a sócia comanda a empresa de Goiânia, município do estado de Goiás, sendo sua operação completamente online, considerando tanto o contato entre os funcionários, quanto entre a empresa e seus clientes. A Figura 5 apresenta a identidade visual da empresa.



Figura 5 - Logo Smart Líder
Fonte: Smart Líder (2024)

A empresa fornece serviços de consultoria financeira e de terceirização de serviços financeiros (*Business Process Outsourcing - BPO*), como assumir as contas a pagar de uma empresa ou gerenciar os pagamentos, por exemplo. A Smart Líder conta com quatro pilares

definidos pela CEO e fundadora, que estão representados na Figura 6 e que regem a forma como irá operar com os seus clientes, sendo estes: organizar, controlar, analisar e planejar.

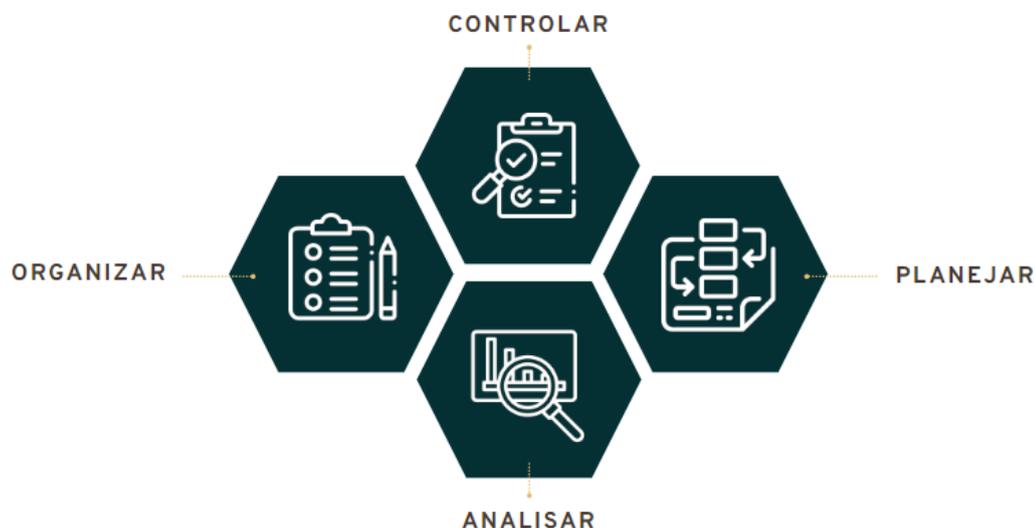


Figura 6 - Pilares Smart Líder
Fonte: Smart Líder (2024)

No primeiro pilar, fala-se de organização em relação à transparência e à responsabilidade financeira, cuidado com os dados e ética financeira. Já no segundo pilar, encontra-se a parte da operação do setor de contas a pagar, contas a receber e conciliação bancária da empresa em questão para acompanhamento dos gastos e recebimentos em geral.

Para o terceiro pilar, tem-se a abordagem de análises dos dados gerados nos pilares anteriores, de maneira que são geradas percepções através da confecção de um demonstrativo de resultado do exercício. Junto a isso, são geradas análises de indicadores chave de desempenho como margem de lucro líquido, receita e retorno sobre investimentos.

No quarto e último pilar, encontra-se o planejamento futuro que será realizado para o cliente, onde este poderá ter toda uma nova precificação de seu produto ou serviço de acordo com o mercado atual em que esteja inserido. Além disso, a elaboração de um orçamento empresarial visando longo prazo, para que o primeiro pilar seja mantido, ou seja, para que as finanças da empresa estejam organizadas e alinhadas com o futuro da corporação.

O cliente pode optar por um pacote com ambos os serviços ou apenas um dos dois. Caso ele apenas escolha a opção de consultoria financeira, um serviço personalizado, focado na gestão de valores e do patrimônio de sua empresa, com o objetivo de otimizar o uso dos recursos financeiros e os demais ativos da empresa, proporcionando uma redução nos custos, aumento de lucratividade, gerar acesso à crédito e contribuir para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

Dentre as análises e atividades realizadas dentro da consultoria financeira estão: análise horizontal, cálculo de pró-labore, cálculo de caixa mínimo, custo total de funcionários, demonstrativo de fluxo de caixa, demonstrativo de resultado do exercício, precificação, gestão de custos, análise de lucratividade e rentabilidade, planejamento orçamentário, ponto de equilíbrio e análise das políticas financeiras internas.

Já para os serviços de BPO, tem-se a realização das seguintes atividades: transações financeiras, controle do contas a receber e contas a pagar, conciliação bancária, organização de documentos e relatórios para contabilidade, emissão de notas fiscais e boletos.

4.2 Consultoria financeira

Para a Smart Líder, este serviço personalidade possui foco na gestão do valor e do patrimônio da empresa com objetivo de maximizar o uso dos recursos financeiros proporcionando diminuição de custos, aumento na lucratividade fazendo com que a empresa atinja seus objetivos estratégicos.

Esse serviço segue uma estrutura organizada, composta por quatro passos principais: diagnóstico, planejamento, execução e acompanhamento, garantindo que todas as etapas estejam alinhadas aos objetivos da empresa.

No diagnóstico, é realizado um mapeamento detalhado dos processos existentes e da situação financeira da empresa. Nessa etapa, identificam-se gargalos, ineficiências e falhas no controle de contas a pagar. A análise pode envolver a revisão de documentos financeiros,

auditorias internas e entrevistas com gestores para entender os problemas e as necessidades específicas.

No planejamento, com base em reuniões realizadas com os clientes para entender suas dores, é elaborado um plano estratégico para otimizar seus processos financeiros. São definidas as melhorias que podem ser implementadas de forma viável, os recursos necessários, o cronograma de execução. O foco é alinhar as mudanças às metas da empresa, garantindo que as soluções sejam práticas e sustentáveis.

A execução é o momento em que as ações planejadas são colocadas em prática. Isso pode incluir a implementação de novos sistemas de automação financeira, a capacitação dos colaboradores sobre os novos processos e até a delegação de atividades para um BPO especializado.

Por fim, no acompanhamento, avaliam-se os resultados obtidos, verificando se os indicadores estão dentro do esperado. Relatórios periódicos, reuniões de alinhamento e ajustes no plano podem ser necessários para corrigir desvios ou propor novas melhorias. Essa etapa é crucial para garantir que o projeto atenda às expectativas.

Na Figura 7 é demonstrado o processo abordado.



Figura 7 - Processo Consultoria Financeira
Fonte: Elaborado pelos autores

4.3 Terceirização de processos financeiros

O processo de BPO financeiro realizado na Smart Líder segue algumas etapas principais, similares as da consultoria financeira: começa com o diagnóstico das necessidades da empresa e a definição do escopo das atividades a serem terceirizadas. Em seguida, é feita a

realização de treinamento e integração para alinhar os sistemas e processos. A transferência de dados financeiros é feita de forma segura, seguida pela implantação do BPO com monitoramento inicial para ajustes. Após a implementação, é essencial realizar o monitoramento contínuo dos indicadores de desempenho e receber relatórios periódicos, fornecendo feedback para melhorias constantes.

Para exemplificar, na Figura 8 é apresentado como é o processo de implementação de BPO no contas a pagar realizado pela Smart Líder. Vale ressaltar que esse processo também pode ser aplicado ao contas a receber ou setores específicos do financeiro, como emissão de notas fiscais ou programação de pagamentos nos bancos para aprovação dos gestores.

BPO PARA CONTAS A PAGAR - PASSO A PASSO - SMART LÍDER	
Passos a serem seguidos	Descrição do passo
1. Diagnóstico Inicial	Identificar as necessidades da empresa, mapear os processos atuais e os principais desafios.
2. Definição de Escopo	Estabelecer as atividades a serem terceirizadas, como organização de faturas, pagamentos, etc.
3. Treinamento e Integração	Treinar o time interno e alinhar os sistemas de gestão com a empresa contratada.
4. Transferência de Dados	Migrar os dados financeiros, como fornecedores, vencimentos e sistemas de pagamento, de forma segura.
5. Implantação do Processo	Começar a operação do BPO, com monitoramento inicial para ajustes necessários.
6. Monitoramento Contínuo	Avaliar periodicamente os indicadores de desempenho e ajustar os processos conforme necessário.
7. Relatórios e Feedback	Fornecer relatórios periódicos do BPO e fornecer feedback para melhorias contínuas.

Figura 8 - BPO para contas a pagar de um cliente
Fonte: Smart Líder (2024)

4.4 Processo de alocação de time e armazenamento de dados na entrada de um novo cliente

Quando um novo cliente começa a trabalhar com a Smart Líder ocorre a alocação do time, além de toda parte de governança de dados. Primeiro cria-se o código do cliente para ter uma identificação exclusiva do mesmo para futuras consultas. Após isso, uma pasta digital que servirá de armazenamento dos dados dos clientes é criada no *Drive*. Após isso é feita a locação de pessoas necessárias para esse projeto. Os responsáveis solicitam os dados financeiros para o cliente, o cliente fornece esses dados e por fim os funcionários armazenam esses dados na pasta digital criada.

Na Figura 9 é apresentado o processo abordado.

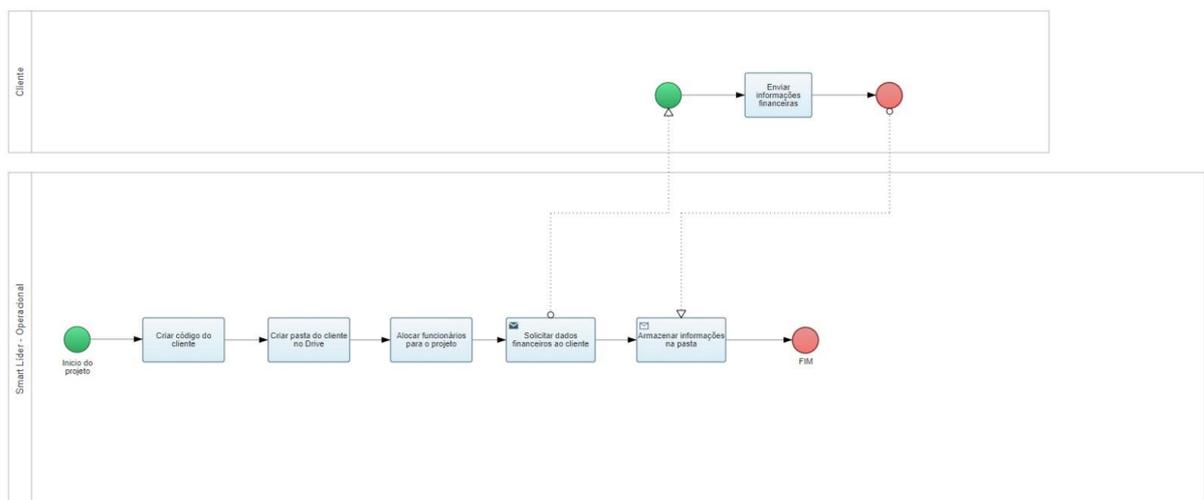


Figura 9 - Alocação de time e armazenamento de dados
Fonte: Elaborado pelos autores

4.5 Modelo de Negócio

Como visto no Capítulo 2, a definição clara do modelo de negócio, ou *Business Model Canvas (BMC)*, facilita para a empresa enxergar as suas principais funções, para assim determinar as ações a serem tomadas a fim de atingir um resultado específico (SEBRAE, 2022b). Com isso em mente, os autores deste trabalho de pesquisa desenvolveram, em conjunto com a CEO da empresa e seus funcionários, o modelo de negócio da empresa abordada nesse estudo.

Na Figura 10 é apresentado o modelo de negócio da empresa Smart Líder.

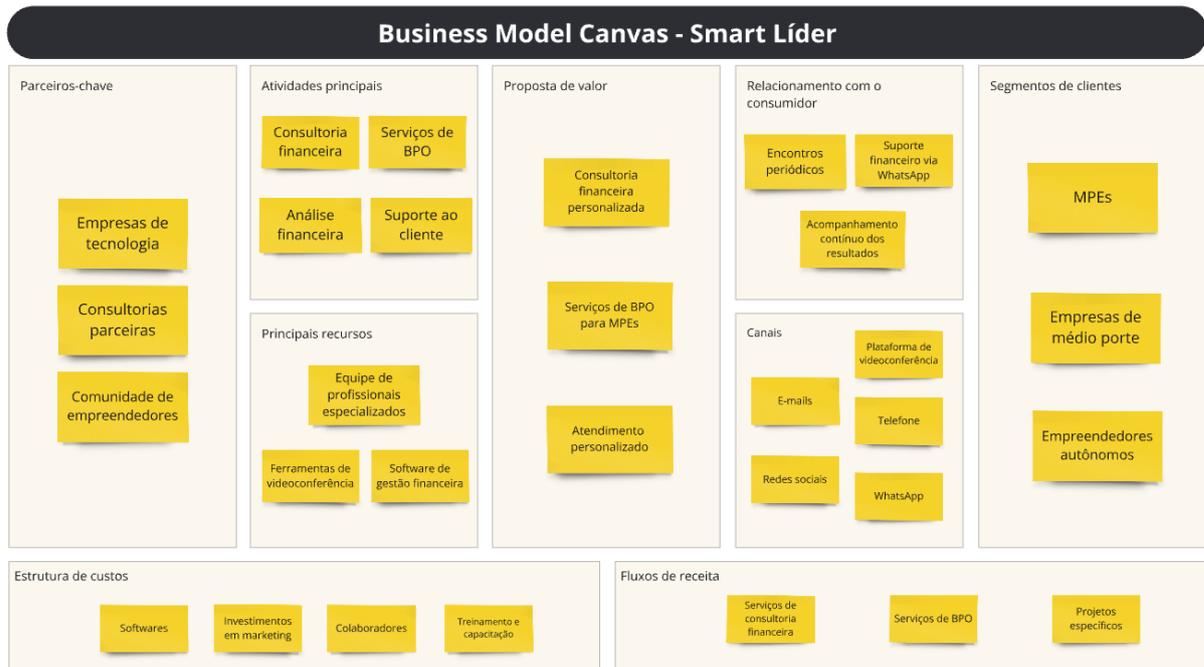


Figura 10 – *Business Model Canvas* Smart Líder
Fonte: Elaborado pelos autores

A explicação de cada seção do *Business Model Canvas*:

- **Proposta de valor:** com a consultoria financeira, a empresa oferece soluções adaptadas às necessidades específicas de cada cliente, garantindo uma gestão financeira eficiente e alinhada aos objetivos estratégicos. Junto a isso, foco em terceirizar processos administrativos e financeiros de micro e pequenas empresas, promovendo economia e eficiência. Por fim, oferece um serviço de atendimento personalizado e individualizado, com foco em atender demandas específicas e solucionar problemas de forma ágil.
- **Segmento de clientes:** esse campo conta com empresas de estrutura reduzida que demandam suporte financeiro especializado. Além disso, empresas de médio porte, possuindo uma maior complexidade administrativa, também são atendidas. Por último, profissionais independentes que necessitam de apoio para gerenciar suas finanças.

- **Relacionamento com o consumidor:** a empresa interage e mantém contato com os seus clientes por meio de encontros periódicos, sejam eles quinzenais ou mensais. Comunicação direta e rápida para dúvidas e orientações financeiras, via WhatsApp e um monitoramento constante para garantir que os objetivos estão sendo atingidos e ajustar estratégias quando necessário, comunicando-se continuamente com os clientes.
- **Canais:** os meios usados para se comunicar e entregar valor ao cliente são *e-mails* para comunicação mais formal e envio de relatórios, redes sociais para divulgação de informações, interação e prospecção de novos clientes. Ainda contando com reuniões feitas por meio de plataformas de videoconferência e atendimento por telefone e WhatsApp. Por mais que sejam menos frequentes, existem encontros presenciais com os clientes também.
- **Parceiros-chave:** as organizações e indivíduos que contribuem para a entrega de valor são empresas de tecnologia que fornecem os *softwares* e ferramentas necessárias para os serviços. Junto a isso, as consultorias parceiras entram como um apoio personalizado em áreas complementares. Por fim, as comunidades empreendedoras, sendo principalmente grupos virtuais, que operam como uma grande rede de conexão, facilitando a prospecção de clientes.
- **Atividades principais:** as ações essenciais para entregar valor ao cliente são o oferecimento de um serviço de consultoria financeira, serviços de BPO e análise financeira. Estes que tem por objetivo analisar e otimizar a área financeira do cliente. Além disso, o atendimento constante para solucionar dúvidas e alinhar processos às expectativas do cliente.
- **Principais recursos:** peças indispensáveis para o funcionamento do modelo de negócios são a equipe de profissionais, *softwares* de gestão financeira, ferramentas de videoconferência.

- Estrutura de custos: os principais custos envolvidos no processo são as licenças de *softwares* e ferramentas de tecnologia, investimentos em marketing, pagamento de salários e benefícios, treinamento e capacitação para manter-se atualizado perante o mercado e mudanças nas legislações.
- Fluxo de receitas: as formas de gerar receita são os pagamentos pelos serviços de consultoria e BPO e contratos para projetos pontuais, como auditorias, por exemplo.

5 Análise dos resultados e recomendações

Neste capítulo são apresentadas as análises e discussões dos resultados obtidos e algumas recomendações de melhoria.

5.1 Planejamento estratégico

Como abordado no Capítulo 2, o planejamento estratégico é um passo importante para o desenvolvimento de uma companhia, com ele, consegue-se que a instituição tenha um maior conhecimento de si, gerar uma maior comunicação entre as suas áreas, tornar visível suas oportunidades além de defeitos (PROPLAN, 2020).

Com base nisso, foi feita uma análise *SWOT* a partir de reuniões com a CEO e com os funcionários que executam as operações do dia a dia. Nessas reuniões, foram definidas, principalmente, as forças e fraquezas da empresa, e após isso, as oportunidades foram montadas a partir de planos e vontades da empresa para o futuro, já as ameaças vieram do mapeamento de situações em que tiveram algum cancelamento ou reclamação por parte dos clientes. Esses levantamentos foram feitos via exercício de *brainstorming* (chuva de ideias) sobre o mercado e concorrência.

Em primeiro lugar, tratando do ambiente interno, identificam-se as seguintes forças:

- S1 - Baixo custo operacional: por não possuir um escritório físico, é possível oferecer preços mais competitivos e atrativos que outras empresas;
- S2 - Estrutura enxuta: com isso a empresa consegue tomar decisões estratégicas mais rapidamente, com menos burocracia;
- S3 - Flexibilidade e comodidade: como trata-se de uma empresa onde os funcionários atuam na maioria das vezes à distância, esse diferencial permite uma maior satisfação e qualidade de vida aos funcionários;

- S4 - Foco no atendimento personalizado: como é uma consultoria, todo projeto é planejado para suprir as necessidades específicas do cliente;
- S5 - Comunicação diversa: os clientes podem comunicar-se com a empresa via redes sociais, telefone, aplicativos e sites de videoconferência, assim como preferir.

Nas fraquezas, foi identificado:

- W1 - Capacidade limitada: por ainda ser uma empresa com poucos funcionários, caso apareça uma quantidade de projetos maior do que o comum, isso pode gerar atrasos ou a não aceitação desse projeto;
- W2 - Dependência de experiência e habilidade dos funcionários: caso apareça um cliente de algum setor específico e ele queira um profissional acostumado com o setor, pode ser que a empresa não tenha essa especialidade;
- W3 - Falta de presença física: alguns clientes podem exigir ou preferir que haja a oportunidade de uma conversa presencial, e caso esse cliente seja de um estado diferente de onde moram os funcionários, esse encontro pode ser raro ou mesmo nunca acontecer;
- W4 - Dificuldade em desenvolver a marca: uma marca nova pode demorar para adquirir a confiança e respeito dos clientes.

Partindo agora para o ambiente externo, foram elencadas as seguintes oportunidades:

- O1 - Aumento da demanda por serviços de consultoria financeira: de acordo com Oliveira (2024), em fevereiro de 2024 houve um aumento de 20,5% na procura por consultoria financeira comparado a dezembro de 2023;

- O2 - Popularização do modelo remoto: com cada vez mais empresas adotando modelos remotos/híbridos torna-se cada vez mais comum que se contrate empresas de serviço sem a necessidade de encontros presenciais;
- O3 - Possibilidade de oferecer serviços diferenciados: à medida que a empresa for crescendo podem ser criadas outras atividades em seu portfólio de serviços;
- O4 - Terceirização de serviços: a empresa pode captar um cliente e terceirizar um serviço específico.

Já nas ameaças, foi identificado:

- T1 - Concorrência com grandes empresas: clientes de grande porte utilizam empresas de consultoria maiores já consolidadas, as quais podem, em um dado momento, oferecer alguma modalidade de serviços para o atendimento de empresas menores;
- T2 – Riscos cibernéticos e de segurança: por tratar-se de uma empresa nova, algumas práticas de segurança da informação podem não ser adotadas;
- T3 – Constante necessidade de atualização das legislações e normas contábeis: em caso de alguma reforma significativa do governo muitos conceitos novos podem ser introduzidos e velhos serem apagados, fazendo necessário o reaprendizado;
- T4 - Dependência de conexão e comunicação via internet: muitas das conversas são feitas utilizando-se de plataformas de comunicação na internet, sendo que um mal funcionamento pode gerar desconforto e insatisfação dos clientes.

Na Figura 11 a seguir é apresentada a tabela com a análise *SWOT*:

Forças	Fraquezas
- S1 Baixo custo operacional	- W1 Capacidade limitada
- S2 Estrutura enxuta.	- W2 Dependência da experiência e habilidades específicas dos funcionários
- S3 Flexibilidade e comodidade	- W3 Falta de presença física
- S4 Foco em atendimento personalizado	- W4 Dificuldade em desenvolver a marca
- S5 Comunicação diversa	
Oportunidades	Ameaças
- O1 Aumento da demanda por consultoria financeira	- T1 Concorrência com grandes empresas
- O2 Popularização do modelo remoto	- T2 Riscos cibernéticos e de segurança
- O3 Possibilidade de oferecer serviços diferenciados	- T3 Constante necessidade de atualização das legislações e normas contábeis
- O4 Terceirização de serviços	- T4 Dependência de conexão e comunicação via internet

Figura 11 - Análise *SWOT*
Fonte: Elaborado pelos autores

A partir dessa análise, foram feitos cruzamentos do ambiente interno com o externo a fim de tanto encontrar caminhos que a empresa pode seguir para aproveitar as suas oportunidades listadas, quanto alternativas para evitar uma ameaça eminente.

Na Figura 12 é apresentado esses cruzamentos com as respectivas propostas de soluções, esse cruzamento também se encontra no Apêndice III.

	Oportunidades	Ameaças
Pontos fortes	OF1: (O4/S2,S3,S4) - Buscar profissionais que trabalharam ou estão trabalhando com consultoria estratégica para também ter esse serviço, garantindo que haja um contrato de segurança para esse profissional ao termino do serviço não "roube" o cliente OF2: (O3/S4) - Criar planos de parceria com outras empresas que ofereçam outro tipo de serviço (como agência de marketing) para que possa haver uma recomendação bilateral e cada companhia saia com uma porcentagem do contrato devido a aquisição do cliente	DF1: (T4/S5) - Garantir que todos seus funcionários tenham acesso a internet adequada para o trabalho do dia a dia e algum pacote movel via telefone em caso de emergência
Pontos Fracos	DB1: (O2/W1) - Possibilidade de encontrar profissionais em todo o Brasil sem se limitar a questão geográfica	VU1: (T1/W1,W4) - Contratar iniciantes na carreira que estão dispostos a receber um pouco menos para aumentar a equipe operacional, possibilitando que a gerência foque em captar mais clientes e divulgar a marca VU2: (T2,W3) - Contratar serviços de nuvens confiáveis a fim de garantir a governança dos dados internos da empresa e de clientes, demonstrando assim uma robustez na segurança dos dados

Figura 12 - Cruzamento da Matriz
Fonte: Elaborado pelos autores

A solução OF1 vai ao encontro da oportunidade de oferecer serviços diferenciados pelo motivo de uma vez encontrado esse profissional terceiro à Smart Líder garante a entrega de um

serviço que seus funcionários atuais ainda não possuem experiência em fazer. Isso só é possível devido a estrutura enxuta que não gera burocracia para contratação, flexibilidade e comodidade, permitindo encontrar pessoas de todo o Brasil e atendimento personalizado, pois seria um serviço específico daquele cliente. No caso da OF2, essa solução traz a ideia de que, ao criar parcerias com outras empresas, é possível que a Smart Líder, ao identificar que o cliente também carece de algum outro serviço não financeiro a organização, possa oferecer serviços que não estão no seu escopo.

O item DF1 visa garantir que toda parte de comunicação da Smart Líder com seus clientes não seja afetada, independentemente da localização do cliente, o funcionário seja capaz de se comunicar por diversos meios possíveis.

Focando agora nos pontos fracos, o item DB1 serve como solução pois se tornou comum o modelo remoto de trabalho, isso possibilita que o leque de possíveis funcionários aumente, logo é mais fácil encontrar alguém adequado àquela vaga e, com isso, aumentar a capacidade de pessoas da companhia.

Por fim, os itens VU1 e VU2 dizem respeito às vulnerabilidades da empresa. O primeiro tem por objetivo fazer com que as questões operacionais e não estratégicas fiquem com funcionários mais juniores que recebem um pouco menos devido ao início de carreira. Dessa forma, a gerência pode focar energia em divulgar a marca. O segundo é devido aos riscos de vazamento de dados, e por isso, é necessário a contratação de um serviço de nuvem para garantir que a empresa tenha uma reserva de dados e um local seguro de invasões.

5.2 Modelo de Negócio

Abordado no Capítulo 2, o modelo de negócio é de suma importância para o desenvolvimento e aprimoramento das atividades que representam aquela empresa. Os nove blocos que compõem o *BMC* expressam a forma como a empresa irá operar e gerar valor (Redação Sebrae/PR, 2024). Com isso em mente após a confecção e análise *BMC* demonstrado no Capítulo 4, algumas oportunidades de mudanças foram pensadas. Sendo essas:

- Relacionamento com consumidor: pensou-se na criação de palestras educativas sobre o tema de planejamento financeiro. Os convidados seriam tanto clientes já cadastrados como possíveis clientes a fim de mostrar a marca;
- Canais: reuniões presenciais, realizadas trimestralmente com clientes-chave, para uma maior retenção dessas organizações. Essas viagens também podem ser utilizadas para captação de potenciais clientes;
- Segmentos de clientes: pessoas físicas que necessitam de uma gestão para preparação do imposto de renda (IR) ou de uma gestão com a receita federal para problemas anteriores com o IR, por exemplo; empreendedores que ainda estão na informalidade e não possuem conhecimento de como abrir um MEI;
- Fluxos de receita: serviços contábeis a pessoas físicas e empreendedores que buscam a regularização em momentos pontuais como cálculo do imposto de renda.

Na Figura 13 é apresentado o novo BMC com as mudanças relatadas:

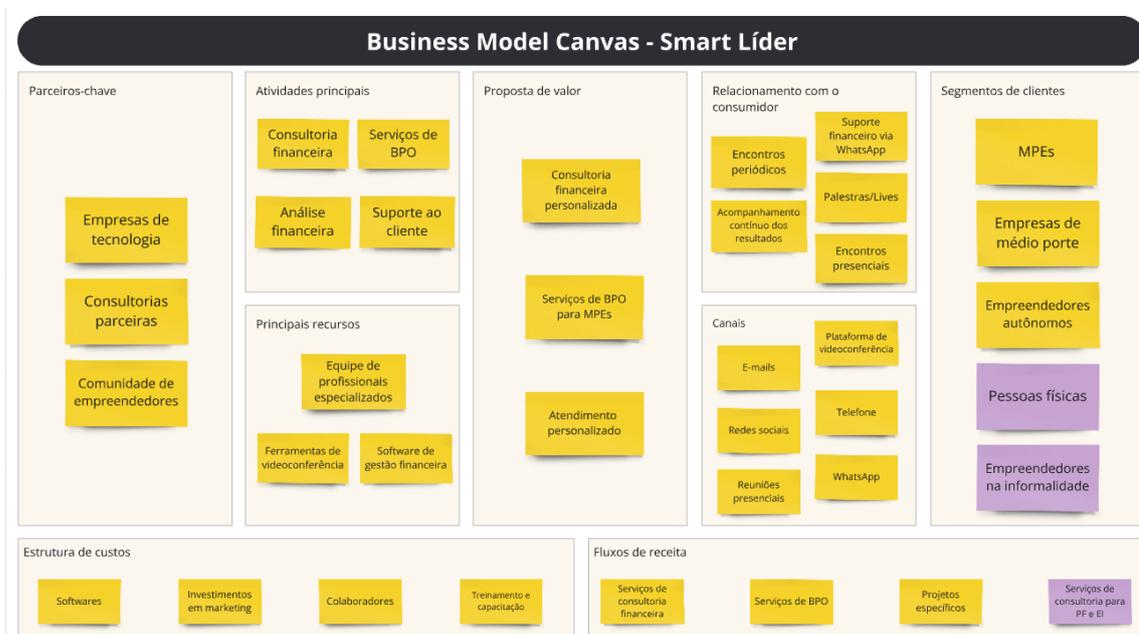


Figura 13 - Canvas com sugestões de melhoria
Fonte: Elaborado pelos autores

5.3 Gestão de processos de negócio

Como aborda Dumas et al. (2013), durante a análise de um processo de negócio, alguns erros e problemas podem ser identificados. Com isso, ideia de um redesenho pode ser pensada, porém nem sempre uma pequena mudança no processo pode ser classificada como um redesenho.

Um redesenho de processo diz respeito não só a alteração no BPMN, mas como a organização, o ambiente externo, informações e tecnologias se integram e se relacionam. Sendo assim, um redesenho é uma mudança substancial e intencional no processo (DUMAS ET AL., 2013).

Com isso em mente, ao analisar o processo de alocação de time e governança de dados citado no Capítulo 4 junto às soluções propostas na análise *SWOT*, o presente trabalho apresenta uma mudança nesse processo, incluindo um terceirizado em caso da não alocação, além da mudança nas ordens das atividades.

Desta vez, tem-se as seguintes etapas: inicialmente, verifica-se a disponibilidade e capacidade da equipe. Em caso positivo, faz-se a alocação da equipe de trabalho cria-se o código do cliente e a pasta do banco de dados. Após isso, solicita-se ao cliente os dados financeiros. Ao receber essas informações, os responsáveis verificam se os dados estão funcionais, sem qualquer erro no arquivo ou algo parecido. Em caso negativo, retorna-se para a atividade de solicitar os dados para o cliente. Em caso positivo, armazena-se as informações na pasta finalizando o processo.

No caso da negativa da disponibilidade e capacidade da equipe, primeiro verifica-se se existe parceiros terceirizados disponíveis. Caso não tenha, o cliente é notificado que não será possível realizar o serviço. Caso tenha, entra-se em contato com o parceiro que faz o serviço solicitado pelo cliente. Esse terceiro também fará a sua análise de disponibilidade e capacidade, mas caso ele também não possa realizar, o cliente é notificado que não será possível fazer esse serviço. Em caso positivo, o terceiro primeiramente assinará um contrato de confidencialidade e de garantia de que não atenderá o cliente de forma direta sem acordo com a Smart Líder e fará o serviço nos seus moldes específicos não divulgados para a empresa.

Na Figura 14 tem-se o redesenho. Além disso o processo também se encontra no Apêndice II para uma melhor visualização.

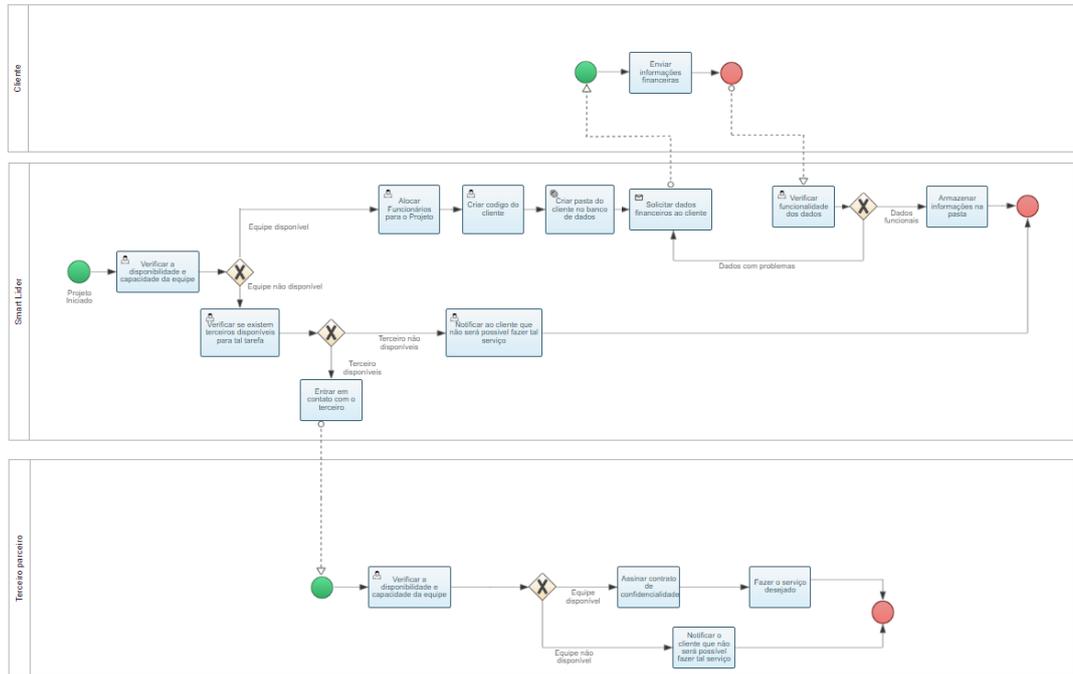


Figura 14 - Redesenho processo de alocação de equipe e armazenamento de dados
Fonte: Elaborado pelos autores

5.4 Resumo das propostas

A seguir, tem-se um compilado mais direto das propostas realizadas neste estudo. Um quadro resumo com três colunas, sendo o problema identificado através da metodologia apresentada no Capítulo 3, a solução proposta e os benefícios que se acredita serem obtidos. Na Figura 15 é apresentado a síntese deste trabalho.

Problemas identificados	Solução proposta	Possíveis benefícios
Falta de profissionais experientes para algum tipo específico de trabalho e equipe pequena	Buscar profissionais já experientes, contratando de forma terceirizada para cumprir o serviço.	Menor possibilidade de perda de projetos por desconhecer de uma área específica
Possíveis problemas de conexão com a Internet	Auxílio internet para os funcionários e pacotes móveis para eventuais emergências e visitas a clientes.	Garantir a conectividade na maioria dos casos, não gerando descontentamento dos clientes
Riscos cibernéticos	Contratação de serviços de nuvem para armazenamento de dados.	Aumento da segurança dos dados
Falta de propostas de captação e retenção de clientes	Incluir palestras como forma de relacionamento de clientes e incluir pessoas físicas e pessoas informais como clientes	Maior possibilidade de captação e retenção da carteira de clientes
Processo de alocação e armazenamento de dados limitante	Modificar a ordem das atividades a serem feitas e inserir a piscina do "terceiro".	Processo lógico evitando retrabalho e considerando um caminho diferente em caso de não capacidade da equipe

Figura 15 - Quadro de resumo das propostas
 Fonte: Elaborado pelos autores

6 Conclusão

Este capítulo aborda as conclusões do presente estudo, assim como recomendações para a continuação em trabalhos futuros.

Apesar de sua relevância, as MPEs enfrentam desafios significativos, como limitações operacionais e dificuldade em atingir seu potencial econômico completo. Nesse cenário, o mercado de consultoria empresarial emerge como uma ferramenta estratégica, oferecendo suporte técnico e especializado para ajudar essas empresas a superarem obstáculos e aproveitar oportunidades de crescimento.

O setor de consultoria é caracterizado por sua capacidade de fornecer soluções personalizadas e orientações fundamentadas que permitem às empresas alcançarem maior eficiência operacional, otimização de custos e alinhamento estratégico. Além disso, momentos de instabilidade econômica reforçaram a importância da consultoria empresarial como uma solução viável para enfrentar incertezas e adaptar-se a novas condições de mercado.

A pergunta de pesquisa “como opera uma empresa de consultoria de pequeno porte?” foi respondida ao longo do estudo de caso. A falta de controle dos processos pode atrapalhar o andamento da empresa, tornando-a desorganizada. Além disso, não ter clareza de seu modelo de negócio também contribui para uma desorganização e impossibilita um crescimento ágil da empresa. No decorrer do estudo, foram analisados os processos de entrada de clientes, identificando-se pontos críticos como a necessidade de maior sistematização no armazenamento de dados e na comunicação inicial. Também foi avaliado o processo principal de realização de serviços de consultoria, destacando-se a importância de um planejamento estruturado para garantir a entrega consistente e personalizada aos clientes. Os principais processos administrativos e financeiros foram mapeados, revelando oportunidades para automatização e maior controle sobre despesas. Por fim, foram identificadas oportunidades e propostas de melhorias, como o redesenho de processos e o refinamento do modelo de negócio, de forma a alinhar a operação da empresa com os objetivos estratégicos e viabilizar seu crescimento sustentável.

O estudo analisou os processos de gestão da microempresa Smart Líder, identificando os principais desafios e oportunidades relacionados à consultoria financeira e terceirização de processos financeiros (BPO). Com base nos resultados, conclui-se que a empresa possui um modelo de negócio inovador e alinhado às necessidades do mercado atual, destacando-se pela operação totalmente remota e foco no atendimento personalizado. Contudo, foram identificadas limitações, como a capacidade operacional reduzida e os desafios na consolidação da marca.

As análises realizadas, incluindo a aplicação da matriz *SWOT*, evidenciaram pontos fortes, como o baixo custo operacional e a flexibilidade no atendimento, bem como ameaças externas relacionadas à concorrência e à necessidade de constante atualização em legislações financeiras. A implementação de melhorias sugeridas, como a expansão do portfólio de serviços e o redesenho de processos operacionais, permitirá à Smart Líder não apenas mitigar suas fraquezas, mas também aproveitar oportunidades de mercado.

Além disso, as análises realizadas resultaram em propostas de melhorias para o *Business Model Canvas*, incluindo a expansão dos segmentos de clientes para atender empreendedores informais e pessoas físicas com demandas pontuais, como o cálculo de imposto de renda. Também foi sugerida a inclusão de novos fluxos de receita, como serviços de regularização contábil e palestras educativas sobre planejamento financeiro. Essas iniciativas visam fortalecer o relacionamento com os consumidores e ampliar o alcance da empresa no mercado.

Portanto, o trabalho ressalta a importância de um planejamento estratégico contínuo e da gestão eficaz dos processos para impulsionar o crescimento da Smart Líder, tornando-a ainda mais competitiva no setor de consultoria financeira. Para a continuação deste estudo, sugere-se o monitoramento contínuo por meio de indicadores de desempenho para entender o impacto das melhorias sugeridas no *Business Model Canvas* e no redesenho de processos. Sendo esses, indicadores de retenção de clientes, eficiência operacional, receita e margem de lucro. Junto a isso, pode-se desenvolver estudos para entender melhor como os clientes percebem o valor dos serviços oferecidos pela empresa e identificar aspectos que podem ser reforçados ou ajustados. Além disso, uma sugestão de estudo futuro seria a análise da rotina do consultor e o modelo de trabalho com foco no equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. Por fim, pode-se desenvolver estudos baseados em *benchmarking* de outras consultorias financeiras, tendo por base as práticas de posicionamento de mercado e o serviço ofertado aos seus clientes.

Referências Bibliográficas

Abit. **Perfil do Setor**. Abit – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção, 2024. Disponível em: <<https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em: 25 set. 2024

ANDADE, P. **Modelagem de Processos com BPMN 2.0**. Escola de Governo da Prefeitura da Cidade do Recife, 2018. Disponível em: <https://www2.recife.pe.gov.br/sites/default/files/apresentacao_modelagem_de_processos_paulo_andrade_curso_bpm_2.0_-_turma_iii.pdf>. Acesso em 30 out 2024

ANVISA. **Porte de empresas: esclareça todas as suas dúvidas**. ANVISA, 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/noticias-anvisa/2019/porte-de-empresas-esclareca-todas-as-suas-duvidas>>. Acesso em 30 out 2024

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CONSULTORES ORGANIZACIONAIS (ABCO). **Código de Ética do Consultor**. Versão 2.1. Disponível em: <https://www.abco.org.br/wp-content/uploads/2022/03/ABCO-Codigo-de-Etica-do-Consultor-v.2.1.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2024.

BNDES. **Histórico das classificações de porte**. BNDES, 2021. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/historico-das-classificacoes-de-porte>>. Acesso em 30 out 2024

BRASIL. **LEI No 10.165, DE 27 DE DEZEMBRO DE 2000. Altera a Lei no 6.938, de 31 de agosto de 1981, que dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências**. Diário Oficial da União, 2000. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10165.htm#art1> . Acesso em 3 nov 2024

BPMInstitute. **What is BPM's Value Proposition**. BPMInstitute, 2021. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=CqIejVK9Agk>>. Acesso em: 20 out. 2024

CROCCO, L.; GUTTMANN, E. **Consultoria Empresarial**. 3. ed. rev. ampl. e atual. São Paulo: Saraiva, 2017.

DataSebrae. **Pesquisa GEM: Global Entrepreneurship Monitor**, 2023. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/pesquisa-gem/>>. Acesso em: 25 set. 2024

DUMAS, M.; LA ROSA, M.; MENDLING, J.; REIJERS, H. A. **Fundamentals of Business Process Management**. 1. ed. Alemanha, Springer, 2013.

FERRO, W. R. **Contribuição ao estudo da implantação da gestão do relacionamento com o cliente em bancos sediados no Estado de São Paulo**. São Paulo, 2003, 177p. Dissertação – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

FILHO, J. **Planejamento estratégico da pequena e média empresa: aplicações no setor turístico**. Rio de Janeiro: Publit Soluções Editoriais, 2006.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002. 175 p.

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. **SWOT Analysis I: Looking Outside for Threats and Opportunities**. Harvard Business School Publishing Corporation, Boston (2006)

IBGE. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**. 100 p. Rio de Janeiro, IBGE - Coordenação de Serviços e Comércio, 2003.

iProcess. **Desmistificando tipos de tarefas em BPMN: Tarefas automáticas**. Blog iProcess, 2014. Disponível em: <<https://blog.iprocess.com.br/2014/03/desmistificando-tipos-de-tarefas-em-bpmn-tarefas-automaticas/>>. Acesso em: 21 out 2024

LIMA, D. **As pequenas empresas e o paradoxo do PIB brasileiro**. Agência Sebrae de Notícias, 2024. Disponível em: <<https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/as-pequenas-empresas-e-o-paradoxo-do-pib-brasileiro/>>. Acesso em: 25 set. 2024

MCKINSEY & COMPANY. **Enduring Ideas: The 7-S Framework**. McKinsey & Company, 2008. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>. Acesso em: 21 nov. 2024.

MGI. **GUIA PRÁTICO DE GESTÃO DE PROCESSOS: Aprenda a gerenciar processos organizacionais com mais eficiência e com foco na geração de valor público**. 1. ed Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2024.

MOHAJAN, H. K. et al. **Qualitative research methodology in social sciences and related subjects**. *Journal of Economic Development, Environment and People*, v. 7, n. 1, p. 23-48, 2018.

MOREIRA, L. S.; Thomé, A. M. T. (orientador); Ribeiro Neto, A. B. (coorientador). **Fatores determinantes para o desempenho operacional dos pequenos negócios do setor de serviços de óleo e gás**. Rio de Janeiro, 2018, 108p. Dissertação - Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

MOTTA, E. M. **Evolução histórica e inovações nos serviços de consultoria empresarial**. Comunidade Sebrae, 02 ago. 2020. Disponível em: <<https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/evolucao-historica-e-inovacoes-nos-servicos-de-consultoria-empresarial>>. Acesso em 20 out. 2024

NIEDARAUER, Carolina. **Business Model Canvas: como construir seu modelo de negócio?** Sebrae Digital 2021. Disponível em: <<https://digital.sebraers.com.br/blog/estrategia/business-model-canvas-como-construir-seu-modelo-de-negocio/>>.

OLIVO, A. M.; BOSCHILIA, L. **Contabilidade geral e gerencial: conceitos introdutórios para os cursos superiores de tecnologia**. Florianópolis: Publicações do IF-SC, 2012. 102 p. : il. ; 15x21 cm.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: inovação em modelos de negócios**. 9. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

Portal Tributário. **Receita bruta das vendas e serviços – Conceito tributário**. Portal Tributário. Disponível em: <https://www.portaltributario.com.br/guia/rec_bruta.html>. Acesso em: 25 set. 2024

PAES-DE-SOUZA, Mariluce; SOUZA FILHO, Theophilo Alves de; MEDEIROS, Haroldo de Sá; SOUZA, Dércio Bernardes de. **O uso da matriz TOWS para análise de estratégias sustentáveis em cooperativas**. *Desenvolvimento em Questão*, v. 17, n. 49, p. 309-328, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2019.49.309-328>. Acesso em: 20 nov. 2024.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. de. **Gestão do relacionamento com o cliente em mercados business-to-business**. *Produção Online*, v. 5, n. 1, p. 1-20, 2005.

PROPLAN. **GUIA PRÁTICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UFRPE**. UFRPE, 2020.

Redação Sebrae/PR. **CANVAS: Como estruturar seu modelo de negócios**. SEBREA/PR, 2024. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/canvas-como-estruturar-seu-modelo-de-negocios/>. Acesso em 30 out 2024

Sebrae. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. Portal Sebrae, 2022a. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa,46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 20 out. 2024

Sebrae. **Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI**. Portal Sebrae, 2022b. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 25 set. 2024

Sebrae. **Como construir um modelo de negócio para sua empresa**. Portal Sebrae, 2022c. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-construir-um-modelo-de-negocio-para-sua-empresa,6054fd560530d410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 25 set. 2024

Sebrae. **Guia definitivo para tornar seu negócio mais lucrativo**. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – Sebrae/BA, 2018. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Guia%20definitivo%20para%20tornar%20seu%20neg%C3%B3cio%20mais%20lucrativo.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2024

Sebrae. **Pequenos negócios em números**. Portal Sebrae, 2018. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 25 set. 2024

Sebrae. **Planejamento financeiro e a importância para micro e pequenas empresas**. Portal Sebrae, 2023a. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planejamento-financeiro-e-a-importancia-para-micro-e-pequenas-empresas,fd2ac83eec486810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 25 set. 2024

Sebrae. **Conheça a Análise SWOT**. Portal Sebrae, 2023b. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conheca-a-analise-swot,202f64e8feb67810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em 30 out 2024

Sebrae. **Planejamento estratégico: o que é e como fazer o seu?**. Portal Sebrae, 2024. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/artigos/planejamento-estrategico-o-que-e-e-como-fazer-o-seu,9ae1ebdc4698d810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 25 set. 2024

Sebrae Minas. **Negócios no setor de serviços: panorama geral do mercado**. Sebrae Play, 2024. Disponível em: <<https://sebraeplay.com.br/content/setor-de-servicos-panorama-do-mercado>>. Acesso em: 20 out. 2024

SOUZA, E. M. de. **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. 296 p. Vitória: EDUFES, 2014.

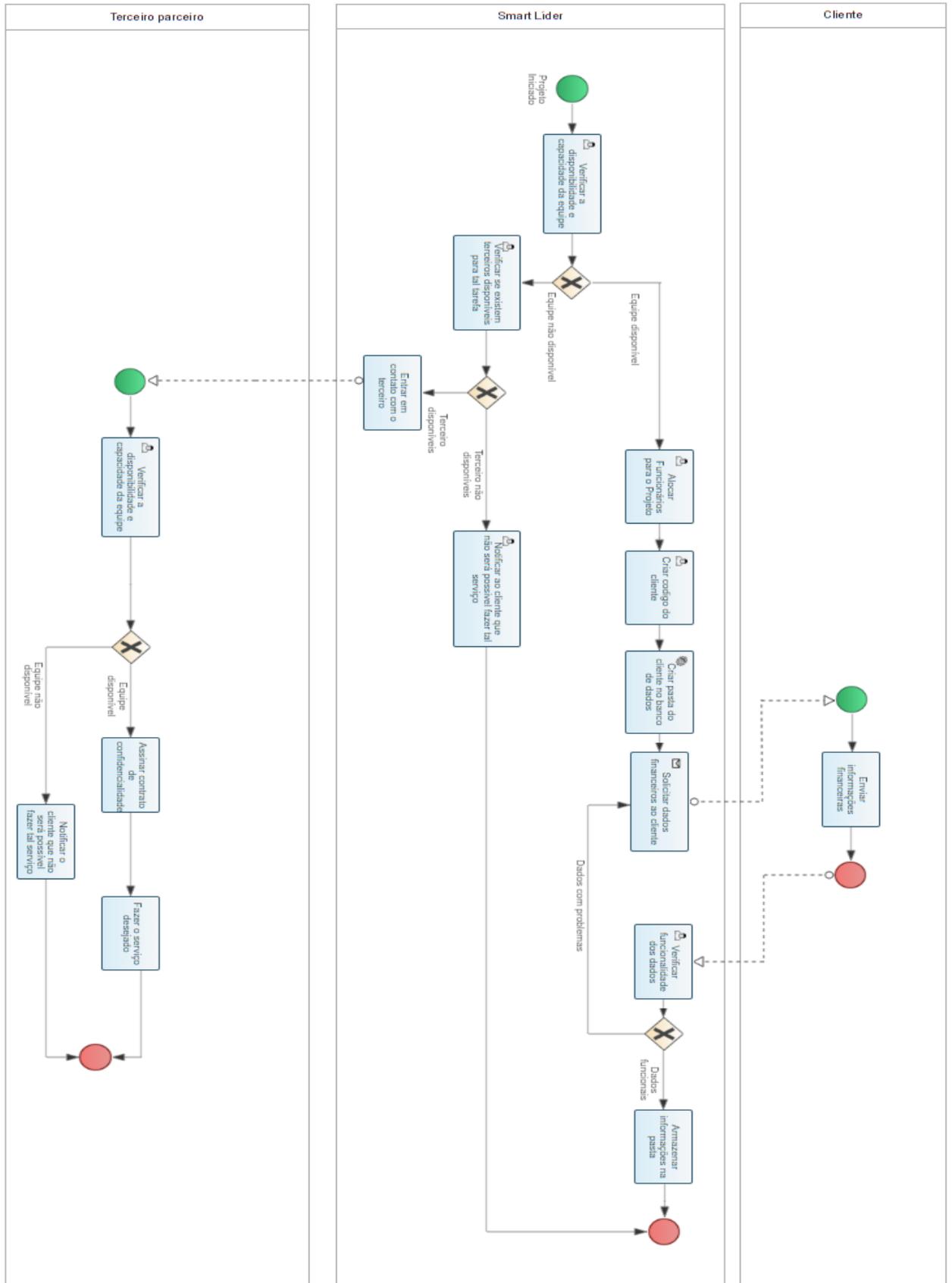
YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2001. 205 p.

Apêndice I – Roteiro da entrevista com a CEO

A entrevista teve como objetivo obter dados sobre os processos internos da empresa e entender suas práticas organizacionais. A entrevistada foi a CEO da Smart Líder via *Microsoft Teams*. Foram feitas 14 perguntas, conforme lista abaixo, abertas e fechadas. Esta entrevista teve uma duração de cerca de uma hora e meia. Vale ressaltar que a entrevistada concedeu permissão para que as respostas fossem usadas no presente estudo. Por fim, esta entrevista foi de suma importância para a realização deste trabalho, fornecendo informações chave e percepções para elaborar melhorias.

1. Existem critérios para aceitar ou rejeitar os pedidos dos clientes?
2. As regras de priorização para produção/serviços são definidas?
3. São identificados os produtos ou serviços com o maior volume de vendas?
4. São identificados os produtos/serviços com a maior margem de lucro bruto?
5. Em média, quantos dias seus principais clientes levam para pagar por seus produtos?
6. Quais dos seguintes indicadores você mede pelo menos uma vez por mês?
7. Você já perguntou aos seus clientes se há algum outro produto/serviço que eles gostariam que sua empresa oferecesse?
8. (Se "sim" na pergunta anterior) Quando foi a última vez que você entrou em contato com os seus clientes?
9. Você já atraiu clientes com uma oferta especial?
10. (Se "sim" na pergunta anterior) Com que tipo de oferta especial você atraiu clientes?
11. Você já anunciou de alguma forma?
12. (Se "sim" na pergunta anterior) Quando foi a última vez que você anunciou?
13. A empresa possui um *canvas*?
14. Como funciona o processo de entrada dos clientes em relação a armazenagem de dados e alocação de equipes?

Apêndice II – Redesenho processo de alocação de equipe e armazenamento de dados



Apêndice III - Cruzamento Análise SWOT

	Oportunidades	Ameaças
Pontos fortes	<p>OF1: (O3/S2,S3,S4) - Buscar profissionais que trabalhariam ou estão trabalhando com consultoria estratégica para também ter esse serviço, garantindo que haja um contrato de segurança para esse profissional ao término do serviço não "roube" o cliente</p> <p>OF2: (O4/S4) - Criar planos de parceria com outras empresas que ofereçam outro tipo de serviço (como agencia de marketing) para que possa haver uma recomendação bilateral e cada companhia saia com uma porcentagem do contrato devido a aquisição do cliente</p>	<p>DF1: (T4/S5) - Garantir que todos seus funcionários tenham acesso a internet adequada para o trabalho do dia a dia e algum pacote movel via telefone em caso de emergência</p>
	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fracos	<p>DB1: (O2/W1) - Possibilidade de encontrar profissionais em todo o Brasil sem se limitar a questão geográfica</p>	<p>VU1: (T1/W1,W4) - Contratar iniciantes na carreira que estão dispostos a receber um pouco menos para aumentar a equipe operacional, possibilitando que a gerência foque em captar mais clientes e divulgar a marca</p> <p>VU2: (T2,W3) - Contratar serviços de nuvens confiáveis a fim de garantir a governança dos dados internos da empresa e de clientes, demonstrando assim uma robustez na segurança dos dados</p>