



Engenharia de Produção:

NOVAS PESQUISAS e TENDÊNCIAS

2

Adriano Mesquita Soares
(Organizador)

Direção Editorial

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

Organizador

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

Capa

AYA Editora

Revisão

Os Autores

Executiva de Negócios

Ana Lucia Ribeiro Soares

Produção Editorial

AYA Editora

Imagens de Capa

br.freepik.com

Área do Conhecimento

Engenharias

Conselho Editorial

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza

Centro Universitário Santa Amélia

Prof.ª Dr.ª Andréa Haddad Barbosa

Universidade Estadual de Londrina

Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. Argemiro Midonês Bastos

Instituto Federal do Amapá

Prof.º Dr. Carlos López Noriega

Universidade São Judas Tadeu e Lab. Biomecatrônica - Poli - USP

Prof.ª Dr.ª Claudia Flores Rodrigues

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Prof.º Me. Clécio Danilo Dias da Silva

Centro Universitário FACEX

Prof.ª Dr.ª Daiane Maria De Genaro Chirolí

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Danyelle Andrade Mota

Universidade Federal de Sergipe

Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis

Universidade do Estado de Minas Gerais

Prof.ª Ma. Denise Pereira

Faculdade Sudoeste – FASU

Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig

Universidade Federal do Paraná

Prof.º Dr. Emerson Monteiro dos Santos

Universidade Federal do Amapá

Prof.º Dr. Fabio José Antonio da Silva

Universidade Estadual de Londrina

Prof.º Dr. Gilberto Zammar

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Helenadja Santos Mota

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, IF Baiano - Campus Valença

Prof.ª Dr.ª Heloísa Thaís Rodrigues de Souza

Universidade Federal de Sergipe

Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso

Universidade de Santa Cruz do Sul

Prof.ª Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. João Luiz Kovaleski

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.º Me. Jorge Soistak

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. José Enildo Elias Bezerra

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará, Campus Ubajara

Prof.º Me. José Henrique de Goes

Centro Universitário Santa Amélia

Prof.ª Dr.ª Karen Fernanda Bortoloti

Universidade Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim

Faculdade Sagrada Família e Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais

Prof.ª Ma. Lucimara Glap

Faculdade Santana

Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho

Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof.º Me. Luiz Henrique Domingues

Universidade Norte do Paraná

Prof.º Me. Milson dos Santos Barbosa

Instituto de Tecnologia e Pesquisa, ITP

Prof.º Me. Myller Augusto Santos Gomes

Universidade Estadual do Centro-Oeste

Prof.ª Dr.ª Pauline Balabuch

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Me. Pedro Fauth Manhães Miranda

Centro Universitário Santa Amélia

Prof.º Dr. Rafael da Silva Fernandes

*Universidade Federal Rural da Amazônia, Campus
Pauapebas*

Prof.ª Dr.ª Regina Negri Pagani

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.º Dr. Ricardo dos Santos Pereira

Instituto Federal do Acre

Prof.ª Ma. Rosângela de França Bail

Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais

Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares

Universidade Federal do Piauí

Prof.ª Ma. Silvia Aparecida Medeiros

Rodrigues

Faculdade Sagrada Família

Prof.ª Dr.ª Silvia Gaia

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Sueli de Fátima de Oliveira Miranda

Santos

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Tânia do Carmo

Universidade Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Thaisa Rodrigues

Instituto Federal de Santa Catarina

Prof.º Dr. Valdoir Pedro Wathier

*Fundo Nacional de Desenvolvimento Educacional,
FNDE*

© 2021 - **AYA Editora** - O conteúdo deste Livro foi enviado pelos autores para publicação de acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição Creative Commons 4.0 Internacional (**CC BY 4.0**). As ilustrações e demais informações contidas desta obra são integralmente de responsabilidade de seus autores.

E576 Engenharia da produção: novas pesquisas e tendências [recurso eletrônico]. / Adriano Mesquita Soares (organizador) -- Ponta Grossa: Aya, 2021. 258 p. – ISBN 978-65-88580-85-1

Inclui biografia

Inclui índice

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader.

Modo de acesso: World Wide Web.

DOI 10.47573/aya.88580.2.51

1. Engenharia de produção. 2. Logística. 3. Sustentabilidade. 4. Comportamento organizacional. I. Soares, Adriano Mesquita. II. Título

CDD: 658.5

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

International Scientific Journals Publicações de
Periódicos e Editora EIRELI

AYA Editora©

CNPJ: 36.140.631/0001-53

Fone: +55 42 3086-3131

E-mail: contato@ayaeditora.com.br

Site: <https://ayaeditora.com.br>

Endereço: Rua João Rabello Coutinho, 557
Ponta Grossa - Paraná - Brasil
84.071-150

Gestão financeira e controle para empreendedores em estágio inicial

Financial management and control for initial stage entrepreneurs

Gabriel Brito Caldas

*Centro Universitário Católica do Leste de Minas Gerais (Unileste)
<http://lattes.cnpq.br/1816536341832432>*

DOI: 10.47573/aya.88580.2.51.8

Resumo

A economia brasileira está diretamente ligada as corporações e principalmente as MPEs (Micro, pequenas empresas), devido a grande parte da economia nacional que provém delas. O objetivo dessa pesquisa além de demonstrar os aspectos e as atribuições de um microempreendedor foi de auxiliar e verificar a potencialidade de empresas em estágio inicial e a sua evolução com a aplicação do planejamento estratégico juntamente com as ferramentas de controle de forma a melhorar a estrutura da organização. A pesquisa aprofundou em pontos que as empresas estudadas estavam necessitando de melhorias como controle de estoque, preço de custo, fluxo de caixa, marketing, entre outros. As estratégias de otimização foram desenvolvidas em conjunto durante um ano de aplicação.

Palavras-chave: MPEs (micro, pequenas empresas). planejamento estratégico. ferramentas de controle. otimização do processo.

Abstract

The Brazilian economy is linked with corporations and mainly with MSEs (micro, small enterprises), due to large part of the national economy that comes from them. The objective of this research, in addition to demonstrating the aspects and attributions of a micro-entrepreneur, was to help and verify the potential of early-stage companies and their evolution with the application of strategic planning combined with control tools to improve the organization's structure. The research deepened in points that the studied companies needed improvements such as inventory control, cost price, cash flow, marketing, among other. Optimization strategies were developed together during one year of application.

Keywords: MSEs (micro, small enterprises). Strategic planning. Control tools. Process optimization.

INTRODUÇÃO

Berço do Capitalismo, os Estados Unidos começaram a desenvolver em sua população a vontade e a curiosidade em empreender, com o reflexo dessa influência na América Latina depois de certo tempo. Ao longo dos anos com a elevada taxa de desemprego no Brasil, principalmente devido a algumas crises econômicas registradas, os brasileiros começaram a criar outros meios de sustentar a própria família, e uma delas foi necessário desenvolver a veia empreendedora.

O conceito de empreendedorismo vem presente no dicionário Etimológico Nova Fronteira, onde a palavra teria surgido no século XVI na língua portuguesa, com origem da fusão do francês com a palavra *entrepreneur* e no inglês com a palavra *ship* que significa grau, relação, estado ou qualidade, conceito esse trazido por Baggio e Baggio (2014).

Para alguns autores, após a 3ª revolução industrial o país não se tornou totalmente efetivo com relação ao empreendedorismo, em razão da escassez de mão-de-obra e que somado aos investimentos pesaram com relação a desqualificação das matérias produtivas. Dornelas (2008) afirma que o conceito de empreendedorismo no Brasil, foi intensificado a partir da década de 1990 com o interesse repentino de parte da população para esse tema. O objetivo para a maioria dos novos empreendedores era desenvolver uma empresa inicialmente pequena, mas com certa estrutura para se tornar duradouras em meio as adversidades e crises internas e externas.

O relatório GEM de 2019 apresentou esse ano, como um dos maiores anos do empreendedorismo no Brasil (2ª maior taxa total), em razão de 38,7% da população adulta estar envolvida de com o tema, e essa porcentagem significativa agregar consigo a maior Taxa de Empreendedorismo Inicial (TEA, do inglês, Total Early – Stage Entrepreneurial Activity) desde 1999.

Com essas análises foram desenvolvidos atributos e ferramentas para auxiliar pessoas que desejavam abrir o próprio negócio, mas não possuíam o mínimo de conhecimento técnico para iniciar uma carreira empreendedora de forma sadia, ou simplesmente introduziram um negócio próprio no mercado, mas com determinadas dificuldades em certos temas.

REVISÃO DE LITERATURA

Educação em Empreendedorismo

O primeiro passo importante na jornada do Empreendedorismo, é conhecer sobre a questão e o real conceito de empreendedorismo. Para isso se torna necessário dividir esse tema em duas realidades segundo os autores Mello *et al.* (*apud* Davidsson, 2005).

- a) A primeira e a mais conhecida, é a qual algumas pessoas quebram o vínculo empregatício com outras corporações e tornam-se autônomas, gerentes do próprio negócio. Ocorre também um maior vínculo empresa família ou organização familiar;
- b) O segundo tipo de empreendedorismo é voltado para o desenvolvimento e atualização de alguma sociedade com iniciativa e persistência para trazer mudanças e agregar valores.

Para Cuervo, Ribeiro e Roig (*apud* Reynolds, 2005) a consequência do desenvolvimento de ideias, descoberta de oportunidades e possível criação de alguma atividade econômica inexplorada, é consolidado através de uma criação de uma nova organização, em sua maioria com fins lucrativos. Empreendedor é aquele que observa uma oportunidade de negócio e capitaliza sobre ela, assumindo os riscos de forma planejada. Dornelas (2008), apresenta dois pontos que são destaque para quem realmente quer empreender. O primeiro é ter iniciativa e paixão pelo que faz, e o segundo é saber utilizar os recursos disponíveis com eficácia. A palavra empreender está diretamente ligada com a criatividade, tornar possível, e organização. Muitos autores renomados apresentam esse aspecto de forma clara e objetiva em suas obras. Hisrich, Peters e Shepherd (2014) vão além e completam que os empreendedores pensam de maneira diferente das demais pessoas, esses trabalham e tomam decisões sérias em ambientes extremamente inseguros, com pressões e com alto investimento emocional.

Trabalho Informal x Microempreendedor Individual (MEI)

Muitos trabalhadores optam pela informalidade, e Maloney (1998) coloca esse aspecto ao fato desses empreendedores terem medo de se tornarem reféns de alguma corporação na qual podem ser dispensados a qualquer momento, ou por receio de não conseguirem manter um empreendimento formal devido aos altos impostos e taxas. No Brasil as pessoas não tinham total orientação para diferenciar a informalidade do registro por lei, e por isso a taxa de Empreendedores na informalidade sempre foi consideravelmente alta, devido a essa condição passou a ser introduzida uma educação empreendedora para a população através dos meios de comunicação, e aos poucos o número de pessoas na informalidade reduziu, segundo a pesquisa GEM 2019 (Monitoramento de empreendedorismo Global).

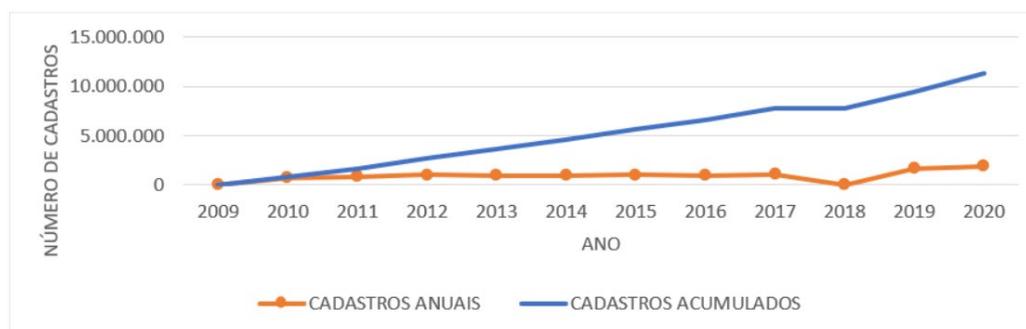
Tabela 1 – Distribuição percentual dos empreendedores

Empreendedores	2017	2018	2019
Que obtiveram CNPJ	15,2%	22,8%	26,1%
Que não obtiveram CNPJ	75,8%	72,9%	73,6%
Outros	8,9%	4,3%	0,3%
Total	100%	100%	100%

Fonte: GEM Brasil 2019

Para que ocorresse então um maior auxílio governamental para os empreendedores em estágio inicial, Sarfati (2013) coloca a mudança de tratamento da política pública em relação as MPMEs (Micro, Pequenas e Médias Empresas) extremamente fundamentais nas Leis números 9317/1996 (Lei Federal Simples) e 9841/1999 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa), que posteriormente foram revogadas e a Lei Complementar número 123/2006 entrou em vigor. Siqueira, Rocha e Telles (2013) apresentam também a Lei Complementar nº 128 de 19/12/2008 na qual formaliza de maneira mais segura o Microempreendedor Individual (MEI), sem altas tributações. Desde a sanção da Lei, o número de Microempreendedores cadastrados tem crescido significativamente, com ressalvas em 2018 onde ocorreu o cancelamento de cadastros inativos. O gráfico a seguir apresenta o número de cadastros realizados desde a origem do MEI até o ano de 2020.

Figura 1 – Número de MEIs cadastrados desde 2008



Fonte: Portal do Empreendedor – Governo Federal (2021)

E a partir dessas mudanças o Sebrae (2020) analisa o crescimento do Empreendedorismo em escala nacional e global, e de acordo com os dados coletados da RFB (Receita Federal do Brasil), a maior taxa de crescimento o MEI nos últimos 4 anos a partir de 2019, e com cerca de quase 500 atividades ativas.

Definição de Planejamento Estratégico

A década de 50 e 60 implementou apenas o planejamento operacional devido ao crescimento da demanda totalmente controlada. Os autores Barbosa e Brondani (2004) apresentam o início do planejamento estratégico em aspecto técnico, na década de 70 juntamente com as diversas crises nos preços de petróleo devido a guerra na Palestina e consequentemente com a escassez de matéria-prima, inflação, recessão econômica e desemprego. Chiavenato (2003) define o Planejamento como Estabelecimento de Objetivo, através do foco e como esse será alcançado, a fim de criar o ponto de partida do planejamento e principalmente para saber onde se pretende chegar, é através dele que a serão dadas as diretrizes e os posicionamentos corporativos. O autor apresenta também o Desdobramento dos Objetivos, onde se constrói uma escala dos objetivos empresariais, que vai do global até o operacional que envolva uma simples instrução.

Oliveira *et al.* (2010) apresenta em sua pesquisa, dados estatístico coletados que comprovam que o planejamento formal em pequenas empresas trás maior desenvolvimento ao relacionar a empresas que não fazem esse controle.

Tabela 2 – Importância do planejamento no estágio inicial da empresa

Áreas	Empresas Ativas	Empresas Extintas
Planejamento	71%	68%
Organização Empresarial	54%	48%
Marketing e Propaganda	47%	44%

Fonte: Oliveira (2010 apud SEBRAE, 2007 p. 121).

Oliveira (2007, p.42) apresenta quatro fases básicas para criação e prática do planejamento estratégico, e essas são:

Fase 1 – Diagnóstico estratégico, onde é necessário definir sua visão e seus valores como corporação, além de identificar os pontos fortes que são os aspectos diferenciais positivos e internos da empresa. Os pontos fracos que são situações inapropriadas que geram desvantagem operacional internamente. As oportunidades que são as forças externas que não estão no

controle da empresa e que podem favorecer a ação estratégica quando aproveitadas de forma satisfatória. E as ameaças são as forças externas que não estão no controle empresarial, mas que geram obstáculos na ação estratégica em que pode ser evitada ao ser encontradas inicialmente.

Fase 2 – Missão da empresa, onde é necessário identificar o real motivo da existência da organização, estabelecendo seus propósitos, estruturando seus cenários através de projeções para quando for necessário passar por questões situacionais, seguir o trilho criado pela própria empresa.

Fase 3 – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos. Os instrumentos prescritivos colocam de maneira real o caminho no qual a corporação deve percorrer para alcançar suas metas. As etapas realizadas para essa análise são dadas pelo estabelecimento de objetivos, desafios e metas, estabelecimento de estratégias e políticas funcionais, estabelecimento de projetos para desenvolvimento de áreas empresariais e planos de ação respectivamente. Os Instrumentos quantitativos são voltados para gestão financeira, e tem como objetivo consolidar as questões econômicas quanto a receita, despesa e investimento de acordo com a situação real da corporação dentro do planejamento orçado.

Fase 4 – Controle e Avaliação é relacionado ao presente da empresa, pois ela tem o papel de avaliar como está o desenvolvimento da organização para traçar novos objetivos, desafios, metas e estratégias. A realização dessa avaliação deve ser feita envolvendo os seguintes processos:

- a) Estabelecimento e análise de indicadores de desempenho (estruturados na Fase 1);
- b) Avaliação de desempenho;
- c) Comparação do desempenho real com os planos de ação estabelecidos, além dos objetivos, desafios, metas;
- d) Ação corretiva;
- e) Avaliação de eficiência e eficácia;
- f) Adição de informações complementares no processo de planejamento.

Ao realizar o planejamento inicial antes das atividades corporativas na prática, é necessário ter descrito a projeção e ação real do custo e benefício, preferencialmente desde as etapas iniciais do negócio. Muitas empresas são extintas nessa fase justamente pela falta de retorno financeiro e excesso de trabalho, aspectos que são reforçados no desenvolvimento inicial de uma organização.

Gestão Financeira

Kassai e Kassai (2001) colocam a dificuldade de pequenas empresas com relação a estruturação contábil de sua organização, tanto na questão de recursos para financiamento de investimentos, quanto no processo de gestão de atividades, por isso é extremamente importante um conhecimento ao menos prévio sobre o poder econômico que a empresa tem para realizar possíveis projeções para evitar frustrações. Para as MPE's apresentarem um controle financeiro empresarial consideravelmente saudável, é extremamente importante determinar o

conhecimento e possuir o controle da aplicação financeira com o objetivo de mapear melhor os investimentos. Segundo a pesquisa de Santos *et al.* (2009) é importante a necessidade da elaboração de relatórios financeiros além de transparecer a realidade da empresa para funcionários de forma clara e objetiva, através relatórios mais visíveis e limpos. Ao contrário do que muitos pensam, o objetivo principal de uma um empresário não deve ser voltado exclusivamente para o lucro de sua empresa (diário, semanal ou mensal) que é instável devido ao curto prazo, mas sim aumentar o valor de mercado dela como consequência da fidelização de clientes, essa fidelização ocorre principalmente quando o empreendimento tem domínio sobre valores. Biagio (2013), coloca pontos de verificação a seguir, como principais na definição de valores estratégicos para estabilização:

- Baseado em pesquisa junto a clientes (valor justo ou não), ao considerar o poder de compra e o perfil do nicho;
- Sua oscilação de preço de acordo com a demanda (volátil ou não);
- Formação de preço de venda por meio dos custos;
- Formação de preço baseado na concorrência;
- Formação do preço de venda baseado no mercado consumidor da praça objetivo.

Carmo *et al.* (2012) coloca a necessidade da organização de adequar o sistema de custeio para a sua realidade, a fim de reduzir os gastos em geral e custos de produção sempre assegurando sua competitividade no mercado.

Com o conhecimento introdutório para disponibilização da prestação de serviço ou de um produto no mercado, é importante também o conhecimento do empresário com relação a sua movimentação de caixa e futuros lançamentos para a realização de análises corretas após o estudo, e a definição de valores. Oliveira (2018) reuniu alguns materiais juntamente com os disponibilizados pelo Sebrae e descreveu sobre a Elaboração do Fluxo de Caixa, onde a ferramenta se torna extremamente importante para controle da vazão financeira e para realização de possíveis projeções relacionadas ao poder de compra da empresa.

- a) Saldo Inicial:** Valor em posse da empresa no início de um período;
- b) Entradas de Caixa:** Corresponde ao recebimento financeiro no momento de verificação. Dinheiro disponível na respectiva data;
- c) Saídas de Caixa:** Referente ao pagamento; seja de despesas, gastos, custos diretos e indiretos. É o valor que sai do caixa;
- d) Saldo Operacional:** O Valor das entradas menos saídas de caixa daquele período. Possibilita a verificação do comportamento empresarial de recebimentos e gastos de forma periódica, sem a influência dos saldos de caixa anteriores;
- e) Saldo Final de Caixa:** Representa a verificação geral da empresa, o valor do Saldo Inicial somado ao valor obtido no Saldo Operacional. Permite constatar a real situação financeira da empresa, e esse valor obtido ou em falta se torna o próximo Saldo Inicial em um posterior Fluxo de Caixa.

Controle de Estoque

Uma das ferramentas utilizadas na gestão de estoque principalmente em pequenas empresas por possuir uma estrutura simples e fácil e com menor valor de implementação, é dada pelo MRP (Material Requirement Planning ou Planejamento de Necessidade de Materiais), as maiores indústrias adotam o sistema ERP por ser mais completo e compilado (Enterprise Resource Planning ou Planejamento de recursos empresariais). Wight (1984) coloca a como ferramenta fantástica pois ela foi originada por trabalhadores para melhorar e tornar o serviço mais profissional, e nada melhor do que um grupo que conhece a realidade para melhorar a produtividade.

Lopes *et al.* (2014) coloca o MRP como apoio na decisão relacionada a quantidade e o momento de fluxo de material na organização. A ferramenta pode reduzir o número de estoque sem comprometer a produtividade e conseqüentemente liberar assim o capital de giro e o espaço físico. A seguir temos o Esquema MRP para aplicação no controle de estoque apresentados por Laurindo e Mesquita (2000). Essa tabela é dividida por classes de produto, mas é extremamente importante o conhecimento sobre cada aspecto de sua elaboração, para posteriormente ser utilizada de forma consciente para gestão de espaço e para evitar futuros imprevistos.

Quadro 1 – Esquema MRP

Período		1	2	3	4	5	6	7	8
Necessidade Bruta (NB)		100	80	100	50	80	50	100	40
Receb.Programados (RPr)			200						
Estoque projetado (EP)	170	70	190	90	40	60	10	60	20
Receb. Planejados (Rop)						100		150	
Ordens Planejadas (OLP)				100		150			

"Lead time" = 2 Períodos

Fonte: Laurindo e Mesquita (2000) alterada.

- Necessidade Bruta (NB) = Necessidade de demanda do item em um período.
- Recebimentos Programados (RPr) = Quantidade programada (ordem de compra ou produção), chegada do material ao estoque.
- Estoque Projetado (EP) = Representa as quantidades de item que espera estar disponível em estoque ao final do período. $((Rop + EP \text{ do período anterior}) - \text{Necessidade Bruta (NB)})$
- Recebimentos de Ordens Planejadas (Rop) = Refere-se à quantidade de material que deve estar disponível no início do período em questão, para suprir as Necessidades Brutas que não possam ser atendidas pela quantidade disponível em estoque ao final do período antecessor. (Solicitado na Ordem Planejada)
- Ordens Planejadas (OLP) = São as necessidades líquidas adiantadas um número de períodos igual ao LT (Lead Time), conforme consta na linha de Recebimento de Ordens Planejadas no período da produção.

METODOLOGIA DE PESQUISA

Essa pesquisa iniciada em fevereiro de 2020, teve como objetivo auxiliar duas MPEs durante um ano e aplicar ações de planejamento para controle financeiro e de estoque em seus materiais e produtos e assim verificar se as ações administrativas trariam algum retorno real para as empresas em questão de expansão e controle. Uma empresa (Empresa 1) está situada em Minas Gerais e está no mercado há dois anos no ramo alimentício e produz Farinha de Tapioca, e a outra (Empresa 2) também em Minas Gerais e está no ramo de bolos por quatro anos. Para evitar qualquer tipo de dano moral, as razões sociais das empresas estudadas foram mantidas em sigilo.

Antes de qualquer aplicação estatística foram realizados diagnósticos gerais relacionados aos 4 Ps do Marketing para entender de forma mais geral as reais necessidades das empresas e compreender melhor o meio onde elas estão inseridas. Depois dos diagnósticos, foram descritos os planejamentos empresariais, cada um com sua respectiva aplicação e posteriormente foram desenvolvidas as estratégias para controle de capital e de estoque em aplicações quantitativas.

Apresentação e aplicação do diagnóstico de iniciação

O diagnóstico foi dado aos proprietários das empresas com o objetivo de fazer uma análise interna sobre cada aspecto das Lacunas de Preço, Praça, Produto e Promoção da empresa seguindo o questionário apresentado na (figura 2).

Com a aplicação do questionário foi possível verificar os aspectos mais completos das empresas além da necessidade de realizar a aplicação de ferramentas de maneira detalhada para melhorar controle organizacional com foco no crescimento saudável. As perguntas sobre cada conjunto apresentaram um peso diferente sobre o seu determinado setor, (baseado e adaptado de acordo com a Matriz de Priorização) para que fossem definidas a sequência das ações na seguinte forma:

Tabela 3 – Peso por pergunta – PRODUTO

1	Pergunta/Resposta	Pesos	
		Sim	Não
PRODUTO	Seu produto tem aspectos diferenciais?	4	3
PRODUTO	Sua empresa e seu produto tem uma identidade própria e chamativa?	5	2
PRODUTO	Seu produto atende as expectativas da empresa e dos consumidores?	6	1

Fonte: Autoria Própria (2021)

Tabela 4 – Peso por pergunta – PREÇO

2	Pergunta/Resposta	Pesos	
		Sim	Não
PREÇO	O preço do seu produto é compatível com mercado?	4	3
PREÇO	Os clientes acham válido o preço do seu produto?	5	2
PREÇO	O preço do seu produto dá segurança financeira para sua empresa?	6	1

Fonte: Autoria Própria (2021)

Tabela 5 – Peso por pergunta – PROMOÇÃO

3	Pergunta/Resposta	Pesos	
		Sim	Não
PROMOÇÃO	Seu produto é sazonal?	3	4
PROMOÇÃO	Seu produto tem anúncios em meios de comunicação para visibilidade?	5	2
PROMOÇÃO	Você tem problemas com excesso ou falta de estoque seja por época ou por atraso de entrega?	1	6

Fonte: Autoria Própria (2021)

Tabela 6 – Peso por pergunta – PRAÇA

4	Pergunta/Resposta	Pesos	
		Sim	Não
PRAÇA	Seu produto tem concorrentes consideráveis?	3	4
PRAÇA	Seu produto está no mercado de igual para igual com os seus concorrentes?	5	2
PRAÇA	Seu produto é visível e acessível para os clientes?	6	1

Fonte: Autoria Própria (2021)

O menor peso apresentado portava a maior prioridade de ação, e em caso de mais conjuntos com o mesmo resultado, a seleção de priorização parte pela ordem crescente a seguir: Produto (1), Preço (2), Promoção (3) e Praça (4).

Tabela 7 – Resultado Questionário

EMPRESA 1		EMPRESA 2	
CONJUNTO	PESO	CONJUNTO	PESO
PRODUTO	4 + 2 + 1 = 7	PRODUTO	3 + 5 + 6 = 14
PREÇO	4 + 5 + 1 = 10	PREÇO	4 + 5 + 6 = 15
PROMOÇÃO	3 + 5 + 1 = 9	PROMOÇÃO	4 + 5 + 6 = 15
PRAÇA	3 + 2 + 6 = 11	PRAÇA	3 + 5 + 1 = 9

Fonte: Autoria Própria (2021)

Juntamente com o questionário foi realizado o diagnóstico estratégico (análise SWOT) onde foi possível apresentar claramente a dificuldade de cada empresa.

Quadro 2 – Análise SWOT (Empresa 1)

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none">- Produto artesão e de boa qualidade;- Não é totalmente industrial, apresenta o fator “natural”.	<ul style="list-style-type: none">- Produção de quantidade limitada;- Embalagem do produto não é 100% aceitável pelos clientes.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">- Não existem concorrentes da região com o produto;- Produto recém introduzido na praça local.	<ul style="list-style-type: none">- Concorrentes consolidados no mercado com outros produtos;- Alguns comerciantes acham o prazo de validade pequeno;- A estação pode comprometer o preço de custo do produto.

Fonte: Aatoria Própria (2021)

Quadro 3 – Análise SWOT (Empresa 2)

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none">- Grupo de clientes já fidelizados;- Sempre inovando com relação aos produtos;- Empresa situada em uma região boa de comercialização.	<ul style="list-style-type: none">- Pouca divulgação sobre a empresa em meios de comunicação;- Pouco conhecimento sobre definição de valor.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">- Cursos de aprimoramento acessíveis e viáveis na região;- Novo nicho disponível para aumento de venda, e do valor do produto.	<ul style="list-style-type: none">- Muitos concorrentes;- Faixa de preço do produto de forma geral já é predefinido.

Fonte: Aatoria Própria (2021)

Ao analisarmos juntamente o questionário e o quadro SWOT, verificamos a necessidade de melhoria no produto apresentável da Empresa 1, além de uma melhoria e adequação do controle de estoque. Para a Empresa 2, verificamos a real necessidade no investimento em publicidade e propaganda da marca, e foi apresentada também para os dois empreendimentos estratégias para adequação do preço de venda de forma competitiva e que agregue as corporações.

Aplicação do Planejamento Estratégico e Resultado de Pesquisa

Com os dados coletados no primeiro encontro e ao analisarmos os principais pontos a melhorar, demos continuidade no Planejamento Estratégico, com trabalhos diferentes a serem desenvolvidos em cada uma das empresas. O primeiro passo foi desenvolver (caso a empresa ainda não tivesse listada) a missão da organização juntamente com seus objetivos a curto, médio e longo prazo.

Tabela 8 – Missão Organizacional

EMPRESA 1	EMPRESA 2
Missão: Levar o sabor da Farinha de Tapioca Nordestina para todo o Brasil.	Missão: Tornar a vida de todos os apoiadores surpreendente! Com mais vida, mais gostosa e mais doce com a (Empresa 2).
Curto Prazo: Estabilizar a distribuição e a fidelização de clientes na região.	Curto Prazo: Melhorar a apresentação da marca.
Médio Prazo: Melhorar o capital da Empresa para aquisições de máquinas e mão de obra.	Médio Prazo: Atuar em um nicho mais sofisticado, com um valor de produto mais bem pago.
Longo Prazo: Ter uma marca forte no mercado afim de abrir franquias de loja física em todo o Brasil.	Longo Prazo: Ter uma marca forte no mercado afim de abrir franquias de loja física em todo o Brasil.

Fonte: Autoria Própria (2021)

Nesse segundo encontro focamos nas metas e objetivos de cada empresa para sua expansão, seguindo o passo três do Planejamento Estratégico de acordo com os instrumentos prescritivos e de acordo com as análises feitas no primeiro momento, além de observamos juntamente com o proprietário de cada empresa a necessidade e a urgência de cada uma das organizações e com isso, foram traçadas metas para aplicações, de forma a adaptar os instrumentos quantitativos para a nossa realidade atual.

Com a Empresa 1 foi estudado um investimento do proprietário para uma nova Embalagem pois percebemos a perda de produtos antes da data de validade (6 meses), juntamente com a perda de compradores e até mesmo a não fidelização de clientes. A embalagem era dada por um plástico transparente de medida: 15 cm x 22 cm x 0,16 cm, colada por um adesivo com a logomarca da empresa. As medidas foram mantidas, porém a qualidade da embalagem aumentou de forma significativa pois se tratava de um produto mais novo no mercado preparado para manter internamente a qualidade da farinha.

Figura 3 – Fotografia de: (a) Embalagem Antiga e (b) Embalagem Nova (Empresa 1)



Fonte: Autoria Própria (2021)

Foi introduzido também a utilização de um bloco para controle de vendas em determinados períodos do ano, para que ele auxilie no controle de vendas e no Fluxo de Caixa.

Com a Empresa 2 foi realizado um desenvolvimento de marca nas redes sociais, principalmente no Instagram. Essa ferramenta digital se mostrou ideal pois com ela é possível realizar o controle de acesso e de visualizações, com baixo custo.

Controle de custo, capital e estocagem

O novo Custo Unitário da Empresa 1 foi desenvolvido da seguinte forma; Fécula de mandioca: R\$ 0,70/un, Insumos 1,2 e 3: R\$ 0,15/un, Custos Diretos Gerais: R\$ 0,16/un, Embalagem: R\$ 0,36/un e o valor total: R\$ 1,37 por unidade.

Foi extremamente importante a mudança da Embalagem do Produto também para o Preço de Custo Unitário, ao considerar o orçamento realizado em cima de uma quantidade maior de Embalagens (para o período de um ano), o que ajudou a reduzir também o preço de compra, pois com a embalagem antiga o valor somado ao adesivo personalizado totalizava R\$ 0,50 por unidade. O Valor de mercado na região, variava de R\$ 4,00 a R\$ 5,00 devido a isso o preço atual da Empresa 1 é totalmente compatível, ao considerar uma base de 40% do Preço de Venda para os comércios, e 15% para a Logística de Distribuição, o que resultaria assim em um rendimento médio de 40%. Com o objetivo de melhorar o custo de produção, além do custo referente ao Estoque e sua armazenagem foi aperfeiçoado o Fluxo de Caixa que era realizado em um Período Semestral para um Período Mensal para que seja mais claro as alterações de custo e de venda em cada época do ano, e o bloco de vendas possui a função de auxiliar a empresa nesse aspecto.

O MRP foi dividido por períodos Semanais durante dois meses de março a abril de 2020. Na fase introdutória optamos por realizarmos apenas o controle da Fécula de Mandioca já que os demais insumos e produtos são renovados em um prazo de um ano com uma projeção maior. Segue o primeiro MRP feito pela Empresa.

Quadro 4 – Esquema MRP Inicial (Empresa 1)

Período	1	2	3	4	5	6	7	8
Necessidade Bruta (NB)	15	20	8	3	10	25	4	2
Receb. Programados (RPr)								
Estoque projetado (EP)	80	65	45	37	34	24	75	71
Receb. Planejados (Rop)						100		
Ordens Planejadas (OLP)		100						

"Lead time" = 4 Períodos

Fonte: Autoria Própria (2021)

O Lead time é composto de quatro Períodos (quatro semanas) pois a Fécula de Mandioca parte do Sul do Brasil e até chegar ao cliente situado em Minas Gerais, é dado um prazo médio de um mês, com o pedido mínimo de cem sacas.

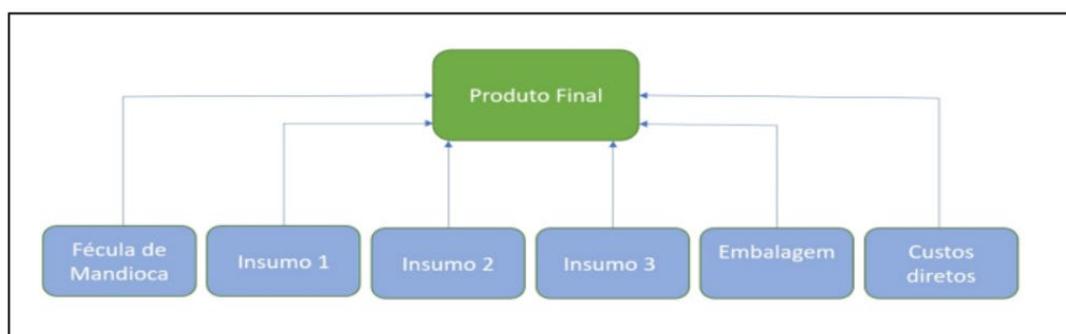
Juntamente com a empresa 2 e o foco na publicidade, foi decidido a reestruturação total da logomarca para atrair um nicho mais específico. Outra dificuldade apresentada pela empresa era com relação ao real lucro que deveria ser tirado de cada produto, por isso fizemos o custo médio do produto com relação ao preço de mercado regional (média de R\$ 30,00/kg), e a soma de todos os insumos da empresa que totalizaram uma média de R\$ 18,40/kg. Com os valores analisados, percebemos que era possível manter o produto competitivo no mercado local e sem ameaçar a situação financeira da empresa. O controle de estoque da Empresa 2 era bastante

monitorado, pois eram realizadas compras semanais e existiam determinados pré agendamentos para as vendas, e com isso a produção de bolos possuía determinado limite. Com um possível aumento de vendas, seria importante incluir funcionários para a empresa, mas optamos por não aprofundar com o controle MRP no momento em questão.

Resultado das otimizações

Depois de alguns encontros a Empresa 1 aplicou no mercado a nova embalagem e demonstrou fidelizações de clientes devido a melhor qualidade da embalagem, e houve um aumento no número de clientes. O preço de custo unitário reduziu e o empresário não realizou novos investimentos com o próprio capital, pois o empreendimento entrou em um estágio de elevar o caixa para manter um capital de giro mais saudável e realizar compras de matéria em datas determinadas onde os insumos são mais baratos. Com o maior conhecimento da empresa sobre o controle MRP, foi dado um organograma para o empreendimento seguir e realizar o esquema mais detalhado com o objetivo de conectar os demais insumos presentes na produção, para realizar maiores compras em épocas de chuva para manter o preço de custo do produto menor.

Figura 4 – Organograma MRP (Empresa 1)



Fonte: Autoria Própria (2021)

Para a Empresa 2 tivemos um objetivo maior de ser visto e lembrado no mercado da Região, por isso trabalhamos mais intensamente nas redes sociais e na marca, e com o trabalho feito durante um ano, a Rede Social continuou crescendo e aumentando o número de seguidores e de engajamento de forma significativa, além de um trabalho secundário realizado na plataforma do Facebook, o que resultou em um aumento no número de clientes. A confeitadeira/proprietária da empresa buscou realizar ainda mais cursos de aprimoramento com o objetivo de alcançar um nicho mais específico na região e com isso agregar valor ao seu produto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Empresa 1 necessitava de maiores cuidados com relação a embalagem que consequentemente melhorou além da estética do produto, o preço de custo. Por se tratar de um produto em que a matéria prima é adquirida de outro estado e por ser influenciada pelo clima, o esquema MRP foi totalmente viável, pois juntamente com o bloco de controle de vendas foi possível melhorar a reposição da matéria para épocas específicas, e consequentemente monitorar de forma mais eficiente o fluxo de venda e de caixa, o que proporcionou também a maior fidelização de clientes.

A Empresa 2 possuía um melhor monitoramento sobre seu preço de custo, fluxo de caixa e controle de estoque, porém precisava de um apoio maior no marketing e em suas divulgações, a empresa precisava ser “mais vista”. Demos sugestões para melhorias no Fluxo de Caixa e auxiliamos no preço acessível de mercado para futuramente atingir um nicho mais específico. O esquema MRP foi aplicado apenas para conhecimento, e poderá ser aplicado em um eventual aumento de vendas. Com relação ao marketing aplicado nas redes o custo de implementação foi baixo já que a própria empresária realiza o controle e a atualização do Instagram, e em pouco tempo a rede social da empresa captou um número de clientes de forma considerável.

Com as indicações corretas e ajustes as empresas se tornam mais firmes e projetáveis para captação de recursos materiais e financeiros, com a aplicação correta das ferramentas de gestão, o que torna interessante o auxílio de gestão para novos empreendedores.

REFERÊNCIAS

BAGGIO, Adelar Francisco; c, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. REVISTA DE EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA, Rio Grande do Sul, v. 1, n. 1, p. 1-14, dez./2014. Disponível em: <http://seer.imed.edu.br/index.php/revistas/article/view/612/522>. Acesso em: 27 jul. 2021.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL. Revista Eletrônica de Contabilidade - Curso de Ciências Contábeis UFSM, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 107-123, fev./2004. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/231191877.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2021.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. Como calcular o preço de venda. 1. ed. Barueri - SP: Manole, 2013. p. 1-94.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm#art89. Acesso em: 5 ago. 2021.

CARMO, C. R. S. E. A. Artefatos de controle de custos utilizados na gestão de micro e pequenas empresas (MPEs) da região do vale do ribeira. GeTec, v. 2, n. 3, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. atual. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

CUERVO, Álvaro; RIBEIRO, Domingo; ROIG, Salvador. Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective. 1. ed. Madrid: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2007. p. 1-348.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: Transformando Idéias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 1-3, 276p.

FAZENDA. MEI. Disponível em: <http://www22.receita.fazenda.gov.br/inscricao mei/private/pages/default.jsf>. Acesso em: 29 jul. 2021.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Empreendedorismo no Brasil - 2019. Disponível em: <https://ibqp.org.br/wpcontent/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2021.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. EMPREENDEDORISMO: Versão

Traduzida. 9. ed. New York: AMGH, 2014. p. 6-7.

KASSAI, José Roberto; KASSAI, Sílvia. BALANÇO PERGUNTADO: BALANÇO PERGUNTADO. BALANÇO PERGUNTADO, São Leopoldo, v. 1, n. 1, p. 1-16, out./2001. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2837>. Acesso em: 3 ago. 2021

LAURINDO, F. J. B; MESQUITA, M. A. D. MATERIAL REQUIREMENTS PLANNING: 25 ANOS DE HISTÓRIA – UMA REVISÃO DO PASSADO E PROSPECÇÃO DO FUTURO. Gestão e Produção, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 320-337, dez./2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/Tf9H5Pff88mcNrrcStc3bPD/?lang=pt>. Acesso em: 3 ago. 2021.

LOPES, C. L. J. Educação Empreendedora: Um estudo do Projeto Empreendedorismo 10.0 aplicado aos alunos do Curso Técnico em Informática. Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 39-44, jan./2014. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistas/article/viewFile/618/521>. Acesso em: 28 jul. 2021.

MALONEY, W.F. Labor market structure in developing countries: time series evidence on competing views. The World Bank Working Paper, n. 1940, 1998.

MELLO, C. M. D. *et al.* Do Que Estamos Falando Quando Falamos Empreendedorismo no Brasil? Revista de Administração da UNIMEP, Piracicaba, v. 8, n. 3, p. 80-98, abr./2010. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/244/450>. Acesso em: 28 jul. 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Jair de; TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO, Edmundo Filho. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. RGO. Revista de Gestão Organizacional, v. 3, n. 1, p. 119-133, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/125279>. Acesso em: 04 Ago. 2021.

OLIVEIRA, R. C. D. ESTUDO DE CASO: FLUXO DE CAIXA UMA FERRAMENTA DE GESTÃO FINANCEIRA PARA A PEQUENA EMPRESA. Rev. Humanidades e Inovações, Palmas, v. 5, n. 11, p. 166-180, dez./2018.

RELATÓRIO ESPECIAL - SEBRAE. Os negócios Promissores em 2020. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PI/Anexos/Os%20Nego%CC%81cios%20Promissores%20em%202020_v2.pdf. Acesso em: 25 jul. 2021.

RELATÓRIO ESPECIAL - SEBRAE. Os negócios Promissores em 2020. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PI/Anexos/Os%20Nego%CC%81cios%20Promissores%20em%202020_v2.pdf. Acesso em: 25 jul. 2021.

SANTOS, L. M. D; FERREIRA, M. A. M; FARIA, E. R. D. Gestão Financeira de Curto Prazo: Características, Instrumentos e Práticas Adotadas por Micro e Pequenas Empresas. Revista de Administração da UNIMEP, Piracicaba, v. 7, n. 3, p. 70-92, dez./2009. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/4337/gestao-financeira-de-curto-prazo--caracteristic--->. Acesso em: 4 ago. 2021.

SARFATI, G. Estágios de desenvolvimento econômico e políticas públicas de empreendedorismo e de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em perspectiva comparada: os casos do Brasil, do Canadá, do Chile, da Irlanda e da Itália. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro 47(1):25-48, jan./fev. 2013.

SIMPLES NACIONAL. O que é o SIMEI? Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=4>. Acesso em: 28 jul. 2021.

SIQUEIRA, João Paulo Lara de; ROCHA, Joyce Silva Leal; TELES, Renato. Microempreendedorismo: formalidade ou informalidade. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, XVI, São Paulo. Anais... São Paulo-SP: SEMEAD, 2013.

WIGHT., Oliver W. Manufacturing Resource Planning: MRP II: Unlocking America's Productivity Potential. 1. ed. Toronto: John Wiley, 1984. p. 1-488.

ANEXOS

Figura 2 – Questionário

<p style="text-align: center;">QUESTIONÁRIO REFERENTE A "APLICAÇÃO DOS 4 PS" - (PRODUTO, PREÇO, PRAÇA E PROMOÇÃO)</p> <p>Este questionário tem como objetivo acadêmico de analisar a evolução empresarial com aplicação de ferramentas de controle de forma correta, por isso é necessário que as perguntas a seguir sejam respondidas com cautela e seriedade.</p> <p>EMPRESA: _____ DATA: ____/____/____</p> <p style="text-align: center;"><u>PRODUTO</u></p> <p>Sua empresa e seu produto tem uma identidade própria e chamativa? [<input type="checkbox"/> Sim [<input type="checkbox"/> Não Seu produto tem aspectos diferenciais? [<input type="checkbox"/> Sim [<input type="checkbox"/> Não Seu produto atende as expectativas da empresa e dos consumidores? [<input type="checkbox"/> Sim [<input type="checkbox"/> Não</p> <p style="text-align: center;"><u>PREÇO</u></p> <p>O preço do seu produto é compatível com mercado? [<input type="checkbox"/> Sim [<input type="checkbox"/> Não O preço do seu produto dá segurança financeira para sua empresa? [<input type="checkbox"/> Sim [<input type="checkbox"/> Não Os clientes acham válido o preço do seu produto? [<input type="checkbox"/> Sim [<input type="checkbox"/> Não</p> <p style="text-align: center;"><u>PRAÇA</u></p> <p>Seu produto tem concorrentes consideráveis? [<input type="checkbox"/> Sim [<input type="checkbox"/> Não Seu produto está no mercado de igual para igual com os seus concorrentes? [<input type="checkbox"/> Sim [<input type="checkbox"/> Não Seu produto é visível e acessível para os clientes? [<input type="checkbox"/> Sim [<input type="checkbox"/> Não</p> <p style="text-align: center;"><u>PROMOÇÃO</u></p> <p>Seu produto tem anúncios em meios de comunicação (redes sociais, outdoors, etc.) para visibilidade? [<input type="checkbox"/> Sim [<input type="checkbox"/> Não Seu produto é sazonal (mais vendido em certa época do ano)? [<input type="checkbox"/> Sim [<input type="checkbox"/> Não Você tem problemas com excesso ou falta de estoque seja por época ou por atraso de entrega? [<input type="checkbox"/> Sim [<input type="checkbox"/> Não</p> <p>OBSERVAÇÕES: _____</p> <p>_____</p>

Fonte: Autoria Própria (2021)

