

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

JOÃO VITOR PALMA

Perspectiva de melhoria de desempenho em pequenas empresas: Um estudo de
caso para desenvolvimento de estratégia

São Carlos

2023

JOÃO VITOR PALMA

Perspectiva de melhoria de desempenho em pequenas empresas: Um estudo de caso para desenvolvimento de estratégia

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

São Carlos

2023

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTA TRABALHO,
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da
EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

P171p Palma, João Vitor
Perspectiva de melhoria de desempenho em pequenas
empresas: Um estudo de caso para desenvolvimento de
estratégia / João Vitor Palma; orientador Fernando
César Almada Santos. São Carlos, 2023.

Monografia (Graduação em Engenharia de
Produção) -- Escola de Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo, 2023.

1. Microempresas. 2. Gestão estratégica. 3.
Gestão organizacional. 4. Gestão da mudança. 5.
Aplicação do modelo 5S. I. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: João Vitor Palma
Título do TCC: Perspectiva de melhoria de desempenho em pequenas empresas: um estudo de caso para desenvolvimento da estratégia
Data de defesa: 14/07/2023

Comissão Julgadora	Resultado
Professor Associado Fernando César Almada Santos (orientador)	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professor Doutor Walther Azzolini Júnior	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professor Assistente Diego Rorato Fogaça	Aprovado
Instituição: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, UFMS - Faculdade de Engenharias, Arquitetura e Urbanismo e Geografia	

Presidente da Banca: **Professor Associado Fernando César Almada Santos**

DEDICATÓRIA

*A minha família por todo o apoio
dado desde o início.*

AGRADECIMENTOS

Ao professor Fernando César Almada, por todo o apoio e suporte ao longo do trabalho e por representar um exemplo de profissional e professor dentro da produção, sendo um diferencial tanto no método de ensino quanto na atenção dada aos alunos e por ter me feito desenvolver um amor pela disciplina de Organização do Trabalho.

À minha família que proporcionou todo o suporte financeiro e sempre me incentivou a seguir os meus sonhos independente do quão distante e impossível ele pudesse parecer

A todas as amizades desenvolvidas durante o curso, que ajudaram a manter a motivação e o foco mesmo em meio a tantas divergências encontradas durante o caminho, em especial aos alunos Pedro Souza Belli, Tatiane Pierobon e Lucas Moraes que me deram um suporte especial e sem eles eu não teria chegado até aqui.

À Republica Bola Fora e a República Tribos que representaram ao longo desses anos uma segunda família ao qual compartilham e me proporcionaram os melhores anos da minha vida e me auxiliaram tanto nessa jornada inicial independente morando longe da minha casa.

Também gostaria de agradecer a Secretaria Acadêmica e ao Iniciativas Mercado, que moldaram minhas bases profissionais e puderam me proporcionar tantas oportunidades diferenciadas ao longo dos anos em que eu fiz parte delas.

Enfim, gostaria de agradecer a todos os funcionários da EESC, que fornecem todos os processos para que os alunos possam passar anos brilhantes ao longo da graduação.

EPÍGRAFE

“O insucesso é apenas uma oportunidade
para recomeçar com mais inteligência”

Henry Ford (1992)

RESUMO

PALMA, J. V. **Perspectiva de melhoria de desempenho em pequenas empresas:** Um estudo de caso para desenvolvimento de estratégia. 2023. 198 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2023.

É nítido como pequenas empresas carecem de uma gestão estratégica e de qualidade mais especializada e formalizada, o que por muitas vezes acaba por impactar diretamente no seu potencial de crescimento e em muitos casos ocasionam sua falência e fechamento. Hoje no país as micro empresas são responsáveis por boa parte da representatividade do PIB no país, se portando como grandes polos de movimentação da economia do país. O objetivo do trabalho é de trazer uma proposta de implementação de estratégia, portanto, desenvolver missão, visão, cultura, valores, metas e objetivos utilizando um roteiro encontrado na literatura e aplicar a metodologia 5S para melhoria na qualidade do trabalho partir do método de estudo de caso. Dessa forma será possível metrificar se o desenvolvimento desses dois pilares podem ser responsáveis por desenvolver potenciais dentro de um micro empresa e assim serem responsáveis por fazê-la crescer e atingir portes mais robustos.

A conclusão do trabalho permitiu o entendimento de que a gama para a aplicação de desenvolvimento estratégico em MPEs é viável e pode impactar positivamente na economia do país, permitindo que pequenos negócios, avancem e prosperem.

Palavras-chave: Microempresas; Gestão estratégica; Gestão organizacional; Gestão da mudança; Aplicação do modelo 5S.

ABSTRACT

PALMA, J. V. **Small business performance improvement perspective: A case study for strategy development.** 2023. 198 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2023.

It is clear how small companies lack a more specialized and formalized strategic and quality management, which often ends up directly impacting their growth potential and in many cases causes their bankruptcy and closure. Today in the country, micro companies are responsible for a good part of the GDP in the country, acting as major centers of movement of the country's economy. The objective of the work is to bring a strategy implementation proposal, therefore, to develop mission, vision, culture, values, goals and objectives using a script found in the literature and apply the 5S methodology to improve the quality of work from the study method of case. In this way, it will be possible to measure whether the development of these two pillars can be responsible for developing potential within a micro company and thus be responsible for making it grow and reach more robust sizes.

The conclusion of the work allowed the understanding that the range for the application of strategic development in MSEs is viable and can positively impact the country's economy, allowing small businesses to advance and prosper.

Keywords: Microenterprises; Strategic management; Organizational management; Change management; Application of the 5S model.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Estruturação de Roteiro	29
Figura 2 - Fluxo 5S	32
Figura 3 - Sugestão de Layout otimizado	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Sugestão do quadro kanban

48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Relação Entre Percentual e Motivos de Startups Fechadas Em 2019

26

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 - Layout em um dia comum	43
Imagem 2 - Organização das ferramentas	45
Imagem 3 - Arquivadora para melhorar a organização	46
Imagem 4 - Ilustração do interior das gavetas	46
Imagem 5 - Organização do pregos parafusos e grampos	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Critérios de Classificação do tamanho das micro e pequenas empresas no Brasil	23
Quadro 2 - Roteiro do planejamento estratégico na pequena empresa	30
Quadro 3 - Formulário com Perguntas e datas de aplicação do questionário de elaboração de estratégia	36
Quadro 4 - Análise Externa	39
Quadro 5 - Análise Interna	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MPEs – Microempresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	21
1.2 Caracterização de uma Micro e Pequena Empresa	21
1.3 Diagnóstico da gestão aplicada sobre MPEs no Brasil	24
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	27
2.1 Estratégia e Planejamento Estratégico	27
2.2 Desenvolvimento de Estratégia	27
2.3 Aplicação de Estratégia em MPEs	28
2.3 Metodologia 5S	31
2.3.1 <i>SEIRI</i> : Senso de Organização ou Utilização	32
2.3.2 <i>SEITON</i> : Senso de Arrumação ou Ordem	33
2.3.3 <i>SEISO</i> : Senso de Limpeza	33
2.3.4 <i>SEIKETSU</i> : Senso de Padronização ou Saúde	33
2.3.5 <i>SHITSUKE</i> : Senso de Disciplina	33
3 MATERIAIS E MÉTODOS	35
3.1 Classificação da Pesquisa	35
3.2 Instrumento de Pesquisa	35
4 ESTUDO DE CASO	38
4.1 Descrição da Empresa Analisada	38
4.2 Aplicação do roteiro de Terence	38
4.2 Implementação do 5S	43
4.3 Considerações Finais	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49

1 INTRODUÇÃO

De tempos para cá as microempresas vêm cada vez mais se destacando na representatividade da economia brasileira, sendo grandes geradoras de renda e empregabilidade nacional (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO, 2000; IPEA, 2012; MARTINS, 2014). A classificação do tamanho de uma empresa pode ser muito vasta e considerar diversos pontos dependendo do formato de estudo ao qual o desenvolvedor da análise irá optar em seguir (LEONE, 1991; LEONE; LEONE, 2012), porém vale ressaltar que, segundo a CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMERCIO (2000) os critérios mais normalmente utilizados são faturamento anual e número de empregados.

Visto a importância desse tipo de negócio para a economia brasileira, o seguinte trabalho será focado em compilar os estudos sobre a gestão estratégica de microempresas na revisão bibliográfica, e a partir de um estudo de casos aferir as boas práticas para uma organização com essas características.

1.2 Caracterização de uma Micro e Pequena Empresa

É importante salientar que uma microempresa é diferente de uma pequena, e por muito tempo ambas não possuíam distinção teórica (DUTRA; GUAGLIARDI, 1984). Tal fato se deve à grande semelhança entre os dois tipos de negócio das quais pode-se destacar a simplicidade da estrutura organizacional, número baixo de diretores atuantes, o líder do negócio é o responsável pelas tomadas de decisão, as fontes de financiamento são escassas, não existe domínio completo do setor atuante, há vínculo estreito entre o dono e a empresa, podem ser subordinadas à outras empresas de grande porte e a mão de obra geralmente não é especializada (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMERCIO, 2000).

Existem diferentes critérios para denominar as menores classificações de negócios existentes (micro e pequenas empresas). Esses critérios são especificados por países e eles são diferentes entre si, por exemplo, no México, Coreia do Sul, Reino Unido e Brasil, a classificação, possuem mais de um critério, portanto, há mais de uma possibilidade de determinação dentro de um mesmo país.

Segundo Leone e Leone (2012), no Brasil a determinação do tipo de negócio é feita de acordo com o capital (aberto ou fechado), o controle (familiar, familiar profissionalizado ou profissional), a governança (gestão transparente ou não), o mercado (exportadora ou importadora), a área de atuação (local, regional, nacional ou multinacional), o setor de atuação

(industrial, comercial, de serviços, entre outros), a responsabilidades (social e ambiental), o tamanho (pequena, média e grande) e a propriedade (pública ou privada), média e grande).

Dentre os critérios para a classificação do tamanho do negócio, eles podem ser de três tipos, qualitativos, quantitativos ou mistos, porém, por maior facilidade de coleta, manipulação e parametrização dos dados, o formato mais utilizado é o quantitativo s (LEONE, 1991; LEONE; LEONE, 2012).

O Brasil utiliza do método quantitativo, mais especificamente a Resolução GMC n°59/93 do MERCOSUL e o Estatuto Geral da Micro e Pequena Empresa, como base para a classificação do tamanho dos pequenos negócios (LEONE; LEONE, 2012). Abaixo (Tabela 1) encontram-se as diferentes possibilidades de classificação quantitativa de pequenas e microempresas. A escolha da opção fica a critério da pessoa que está fazendo a análise (LEONE, 1991; LEONE; LEONE, 2012).

Quadro 1 - Critérios de Classificação do tamanho das micro e pequenas empresas no Brasil

ÓRGÃO/ CRITÉRIO	MICROEMPRESA	PEQUENA EMPRESA
Estatuto Geral da Micro e Pequena Empresa	Até R\$ 360 mil de acordo com LC 139/2011	Entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões de acordo com LC 139/2011
MERCOSUL (Indústria): Número de Empregados e Faturamento Anual	Até 10 empregados Até US\$ 400 mil	De 11 a 40 Até US\$ 3,5 milhões
MERCOSUL (Comércio e Serviços): Número de Empregados e Faturamento Anual	Até 5 empregados Até US\$ 200 mil	De 6 a 30 Até US\$ 1,5 milhões
ANVISA: Faturamento Anual	Até R\$ 360 mil de acordo com LC 139/2011	Entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões de acordo com LC 139/2011
Banco Nacional do Nordeste: Receita Operacional Bruta Anual	Até R\$ 360 mil	Entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões
BNDES: Receita Operacional Bruta Anual ou Anualizada	Até R\$ 2,4 milhões de acordo com a Carta Circular nº 11/10	Entre R\$ 2,4 milhões e R\$ 16 milhões de acordo com a Carta Circular nº 11/10
Previdência Social: Índice calculado pelo valor médio dos últimos seis meses da massa salarial declarada pela GFIP dividida pelo valor do salário mínimo da respectiva competência de fiscalização		Até 400 salários mínimos

SEBRAE (Indústria e Construção Civil): Número de Empregados	Até 19	De 20 e 99
SEBRAE (Comércio e Serviço): Número de Empregados	Até 9	De 10 a 40
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – Secretaria de Comércio Exterior – Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior (Indústria) Critérios: Número de empregados e valor exportado no período considerado. Prevalece o resultado apurado no maior porte.	Até 10 empregados Até US\$ 400 mil	De 11 a 40 empregados Até US\$ 3,5 milhões
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – Secretaria de Comércio Exterior – Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior (Comércio e Serviços) Critérios: Número de empregados e valor exportado no período considerado. Prevalece o resultado apurado no maior porte.	Até 5 empregados Até US\$ 200 mil	De 6 a 30 empregados Até US\$ 1,5 milhões

Fonte: SEBRAE (2017); SEBRAE (2018)

1.3 Diagnóstico da gestão aplicada sobre MPEs no Brasil

A gestão empresarial está diretamente relacionada com a adoção de ações que impactam na sobrevivência da empresa em tudo o que tange a sua existência, ou seja, recursos humanos, relação com o mercado, planejamento de investimentos, projetos, recursos dentre outros. Segundo Cordeiro e Ribeiro (2002), a gestão empresarial a sinergia permanente e consistente geram o resultado de uma permanência ativa e competitiva no mercado.

Atualmente, micro e pequenas empresas são responsáveis por mais de um quarto do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro. No Brasil, existem 6,4 milhões de estabelecimentos; desse total, 99% são micro e pequenas empresas, que respondem por 52% dos empregos com carteira assinada (16,1 milhões), de acordo com o portal do empreendedor (SEBRAE,2018).

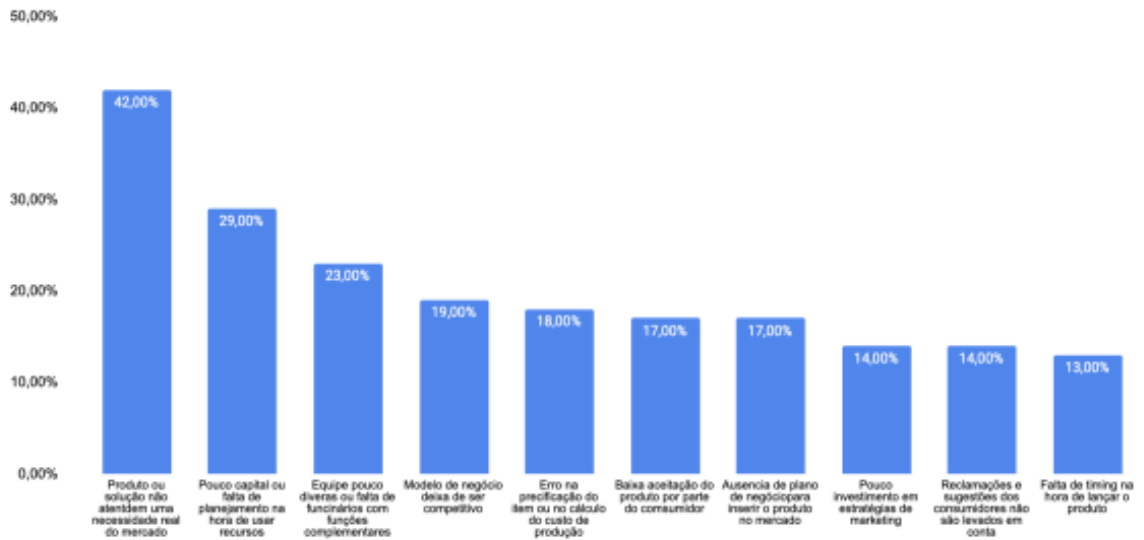
De acordo com Ahmad (2017 apud, MELLO; LEISMANN; ROJO, 2020), as MPEs além de terem alta representatividade na economia através de empregos, renda e empreendedorismo, auxiliam diretamente na redução da pobreza, o que para países subdesenvolvidos como o Brasil, podem servir de imensa importância para o desenvolvimento social do país.

Apesar de tudo, segundo uma pesquisa desenvolvida pelo Sebrae (2016), a taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas que foram constituídas e registradas nas juntas comerciais dos Estados no ano de 2012, é de 23,4% para empresas da amostra com até dois anos de existência e de 45% para empresas com mais de quatro anos (ou seja, apenas 32% das empresas envolvidas na pesquisa perduraram para mais de cinco anos de existência, denotando assim, uma mortalidade alta).

Em 2020 presenciamos um evento inesperado que impactou fortemente o cenário econômico das MPEs no mundo todo (DE JESUS,2020). A COVID 19 forçou a diversas limitações como o isolamento social, o que fez com que as portas de pequenas empresas fechassem temporariamente ou fossem extintas. 317 mil micro e pequenas empresas foram encerradas entre janeiro e abril de 2021 segundo o blog Conatus (2021). Os setores mais afetados foram os de promoção de vendas, lanchonetes e comércio varejista de vestuário e acessórios.

As MPEs têm dificuldade de permanecer no mercado e encontram dificuldades para alcançar crescimento devido a vários fatores que comprometem a sua prosperidade segundo Amorim e Abreu (2017 apud NAZARÉ et al., 2019). Em 2019 foi feito um levantamento pela CB Insights onde foram apontadas dez principais razões para as startups declararem falência após estudo e entrevista em 101 empresas. O Gráfico 1 mostra essa relação em ordem decrescente.

Gráfico 1- Relação Entre Percentual e Motivos de Startups Fechadas Em 2019



Fonte: Burns (2019).

Relacionando à gestão empresarial, nota-se que hoje no país um dos pilares que tem muita defasagem dentro do cenário ideal para MPEs, é a tecnologia da informação, tanto pelo custo quanto pelo conhecimento estratégico e educacional da utilização de softwares. As MPEs têm grande dificuldade em integrar e gerenciar cadeias de suprimentos e também dificuldades na adoção de tecnologias relacionadas à propagação da informação e da comunicação de acordo com Mirkovski et al (2016 apud MATOS, 2020, p.16).

O presente trabalho visa estudar a possibilidade e viabilidade da aplicação de uma estratégia mais formalizada a partir de um estudo de caso, abrindo possibilidades de efetividade da proposta de melhoria com a aplicação do 5S para a organização e qualidade do trabalho, em uma microempresa a partir de um estudo de caso. Sabe-se que muitas pequenas empresas carecem desse pilar fundamental para o negócio e portanto acabam não atingindo os resultados possíveis, ficando estagnadas ou até mesmo acabam quebrando. Portanto o objetivo principal é a aplicação dos conceitos e metodologias, visando entender a possibilidade e por consequente metrificar as melhorias geradas nessa aplicação.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Estratégia e Planejamento Estratégico

É bem óbvio que a adoção de estratégia é importante para todos os segmentos seja de uma empresa ou até mesmo para objetivos de vida pessoal, porém qual a definição de estratégia? Existem algumas polêmicas sobre a definição desse tema comparando a consideração de consultores e teóricos (WHITTINGTON, 2002). Mintzberg ressalta ainda mais essa discrepância de definição: “[...] estratégia, na verdade, é uma dessas palavras que as pessoas definem de um jeito e usam de forma diferente, sem perceber a diferença” (MINTZBERG, 2001, p. 186).

Handerson (1998) define que estratégia é a busca por um plano de ação para que se possa desenvolver a vantagem competitiva de uma empresa e que essa deve ser representativa frente à estratégia adotada por outras empresas que atuam sobre o mesmo mercado. Tal estratégia deve ter um caráter diferenciado frente ao mercado competitivo de forma que os consumidores notem isso através do valor (PORTER, 1999), o que no final das contas trará uma vantagem competitiva de mercado frente aos concorrentes.

O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que estabelece a direção a ser seguida pela organização, visando o melhor grau de interação com o ambiente (OLIVEIRA, 1998)

De acordo com Almeida (2001), o Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir. Dessa forma entende-se que o planejamento estratégico é como um guia no qual se compila todos os objetivos e metas que a empresa deseja atingir.

Pequenas e Micro Empresas, devido à toda sua estruturação já citada acima geralmente carecem e muito de um planejamento estratégico bem elaborado, o que leva à tomadas de decisões baseadas no curto prazo executadas de forma empírica. Um planejamento estratégico eficaz leva à processos decisórios, baseados em um conjunto de informações, em que o conhecimento das opções leva à uma gestão de qualidade total, o que impacta diretamente no crescimento, rentabilidade e vida útil do negócio.

2.2 Desenvolvimento de Estratégia

Porém qual a melhor forma para se desenvolver uma estratégia dentro do negócio? Segundo Saraiva (2004), ela é originada a partir da análise do contexto do negócio, levando em consideração as variáveis formadas por tempo, cultura organizacional, ambiente, atividades, estrutura e aparatos tecnológicos, a liderança e sistema político interno. Existem duas formas básicas de construção de estratégia, a racional e a artesanal. Mintzberg (1998) defende a utilização da segunda, acreditando assim que essa representa um processo mais eficaz: “[...] os processos de formulação e implementação transformam-se em um processo contínuo de aprendizagem através do qual surgem estratégias criativas” (MINTZBERG, 1998, p. 419). A estratégia artesanal segue uma vertente que envolve muito mais sentimento, comprometimento e experiência do que a razão, fatores dos quais o autor julga serem mais importantes na formulação da estratégia.

Mintzberg e Waters (1985) explicam que a formação da estratégia pode ser concebida em duas vertentes diferentes, das quais são chamadas de deliberada e emergente. A deliberada é enfatizada pelo planejamento, direção e controle, onde se realizam intenções; já a emergente utiliza o cenário dinâmico do mercado para ir se concretizando, ou seja, o ambiente competitivo se atualiza e assim a empresa utiliza do aprendizado estratégico e contínuo para que a estratégia seja atualizada de acordo com o mercado. Importante salientar que para a construção da lógica estratégica é necessário ponderar os dois caminhos possíveis como dizem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 267), “[...] nenhuma estratégia do mundo real pode ser puramente deliberada ou emergente, uma vez que uma impede o aprendizado enquanto a outra impede o controle. Assim, a pergunta passa a ser: que grau de cada uma é adequado, onde e quando?”. A resposta varia de acordo com a natureza e ambiente ao qual o negócio está inserido, devendo-se buscar entender se existe lugar para planejamento, intuição e feeling levando em consideração a caracterização das duas opções. Segundo Meirelles, (2003) formulação e implementação devem considerar aspectos internos da organização e externos compatibilizando esses dois conjuntos de elementos.

2.3 Aplicação de Estratégia em MPEs

Como já foi visto anteriormente, existe uma grande dificuldade de aplicação de estratégia em micro e pequenas empresas. Segundo Balestrin e Vargas (2003) essas dificuldades estão

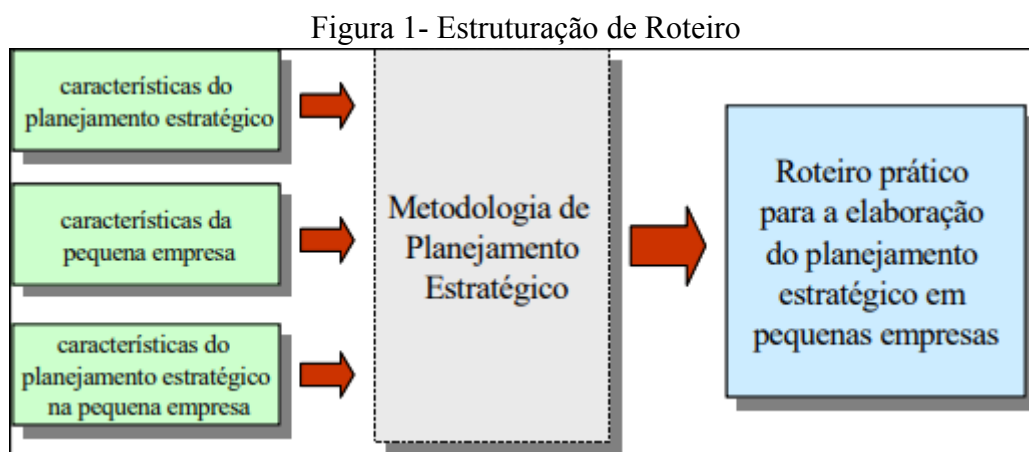
baseadas na definição de melhores preços e vantagem, seja na compra de matérias-primas, campanhas publicitárias, reciclagem, treinamento de mão de obra e atualização tecnológica.

Gimenez et al. (1999, p.62) faz um alerta sobre os comentários da utilização de estratégia nas pequenas empresas “(...) assim como na literatura dedicada às grandes empresas, os estudos analisados revelam uma abordagem fragmentada do processo de formação de estratégia em pequenas empresas. A maioria deles utiliza conceitos pouco abrangentes no estudo do conteúdo das estratégias”.

Para ilustrar a tamanha importância da adoção de um planejamento estratégico bem estruturado, Bortoli Neto (1997) afirma que 80% dos problemas são causados por natureza estratégica, enquanto apenas 20% estão ligados à falta de recursos.

Na visão de Almeida (1994) as pequenas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas

Este trabalho vai basear a aplicação da estratégia em MPEs a partir do roteiro (Figura 1) elaborado por Terence (2007), da qual a base utilizada é referenciada a partir de diversos autores que estudaram e compreendem a elaboração do planejamento estratégico e utilizam de metodologias para a implementação do planejamento estratégico (FISCHMANN, 1991; OLIVEIRA, 1998; CERTO e PETER, 1993; BETHLEM, 1998; THOMPSON JR e STRICKLAND III, 2000; ALMEIDA, 2001).



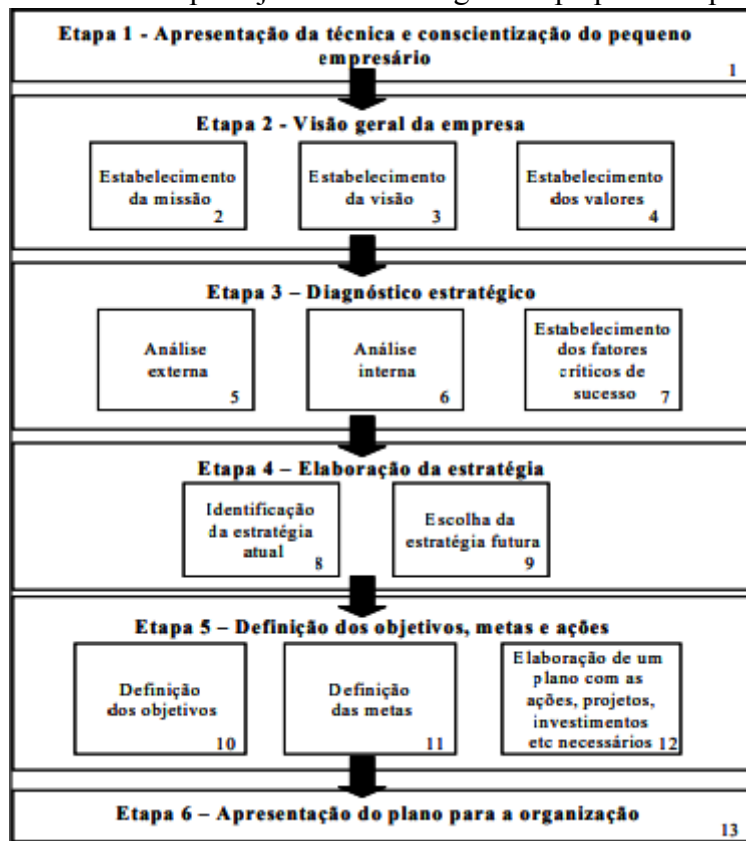
Fonte: Terence (2007, p. 86).

Segundo Terence (2002), deve-se alinhar a equipe participante da aplicação, delimitando funcionários com maior predisposição, criatividade, conhecimento do produto, processos, recursos e propósitos da empresa e o roteiro deve ser aplicado em etapas, das quais são elas:

- 1 - Apresentação da técnica e conscientização do empresário;
- 2 - Estabelecimento da visão geral da empresa, composta pela missão, visão e valores;
- 3 - Elaboração do diagnóstico estratégico (análise externa e interna e fatores críticos de sucesso);
- 4 - Elaboração da estratégia a partir da identificação da estratégia futura;
- 5 - Definição dos objetivos, metas e ações;
- 6 - Apresentação do plano para a organização

A etapa 1 se faz necessária segundo Almeida (1994), pois a partir dele o empresário se faz consciente da necessidade da aplicação do roteiro, e assim consiga destinar seriedade e através das análises seja capaz de visualizar e estabelecer as decisões da organização. O quadro 2 demonstra o fluxo das atividades que devem ser feitas para assim se delimitar o planejamento estratégico de acordo com o roteiro sugerido por Terence, 2002.

Quadro 2 - Roteiro do planejamento estratégico na pequena empresa



Como parte da fundamentação da estratégia, optou-se por utilizar uma metodologia da qual impactaria na organização e qualidade de trabalho, sendo ela, o 5S.

2.3 Metodologia 5S

A segunda guerra mundial estabeleceu grandes crises mundiais logo após o seu fim. Um dos locais afetados por essa grande crise foi o Japão, impactando principalmente o sistema produtivo. Com o intuito de solucionar o problema, em 1950 surgiu um programa que iria caracterizar a base da gerência pela qualidade total com uma sigla denominada de 5S (COSTA et al, 1996).

Como um dos pilares do trabalho é fundamentado na aplicação, em formato de estudo de caso, de um método para contribuir para a gestão organizacional de uma microempresa, a metodologia 5S acaba se apresentando como um ótimo ponto de partida em busca de uma melhor organização e padronização dentro de empresas de pequeno porte. De acordo com Silva (1994), no Brasil essa metodologia foi muito difundida a partir de 1991 em diversas organizações, com a necessidade de sobrevivência no mercado e de estabelecer competitividade frente aos concorrentes, o que acaba se encaixando perfeitamente para a aplicação dentro do planejamento estratégico de MPEs.

O nome, determinado pela sigla, se origina de cinco palavras japonesas que começam com a letra S, que determinam “sensos” (NATALI, 1995):

SEIRI: Senso de utilização, seleção e descarte;

SEITON: Senso de organização e arrumação;

SEISO: Senso de limpeza;

SEIKETSU: Senso de saúde, higiene e padronização;

SHITZUKE: Senso de disciplina e autodisciplina;

Figura 2 - Fluxo 5S



Fonte: Rodrigues (2006).

Natali (1995) também afirma que os principais objetivos do programa são melhorar a qualidade de vida do trabalhador, diminuir desperdícios, reduzir custos e melhorar a produtividade na empresa. O 5S visa a melhoria no ambiente empresarial, que antes da sua aplicação era considerado muito sujo e desorganizado, acabando com desperdícios, diminuindo acidentes e melhorando produtividade (VIEIRA FILHO, 2003).

2.3.1 SEIRI: Senso de Organização ou Utilização

Consiste em fazer uma análise sobre o local de trabalho, eliminando tudo o que não é utilizado com frequência, originando uma vantagem na liberação de espaço (UDESC, 1996).

2.3.2 SEITON: Senso de Arrumação ou Ordem

Consiste na organização do espaço, levando em consideração, objetos e materiais de maneira funcional e estratégica, possibilitando que tudo o que for necessário a utilização possa ser

acionado de maneira rápida e fácil (UDESC, 1996). Aqui aplica-se o conceito *First in First Out*, padronizando nomenclaturas para que todos no ambiente compreendam com facilidade o que está sendo tratado (VIEIRA FILHO, 2003).

2.3.3 *SEISO*: Senso de Limpeza

Segundo Vieira filho, (2003), esse senso consiste em não apenas manter o ambiente limpo (retirando pó e sujeira), mas que todos os materiais ao serem utilizados fiquem em condições de uso. Cada pessoa tem o compromisso de manter o local de trabalho limpo antes, durante e após a jornada de trabalho, complementa Udesc (1996).

2.3.4 *SEIKETSU*: Senso de Padronização ou Saúde

Osada (1992) mostra em sua pesquisa que esse senso é resultado da concentração constante em organização, arrumação e limpeza, sendo necessário manter rotinas definidas e esforços constantes para que os sentidos anteriores sejam cumpridos. Sendo assim, Vieira Filho (2003) denota que esse senso é referente à manutenção de condições de trabalho mentais e físicas que sejam consideradas saudáveis.

2.3.5 *SHITSUKE*: Senso de Disciplina

Esse senso refere-se a manutenção e garantia de aplicação dos outros quatro sentidos anteriores, com o objetivo de estabelecer um “ciclo” de melhoria contínua (VIEIRA FILHO, 2003). Udesc (1996) complementa que esse senso é algo pessoal, caracterizando o momento de conscientização da necessidade pessoal de buscar o autodesenvolvimento e consolidar todas as melhorias já alcançadas.

O objetivo dentro deste trabalho, será o de tirar o máximo possível de todas as aplicações do 5S, a fim de melhorar a organização, produtividade e satisfação do ambiente de trabalho.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 Classificação da Pesquisa

Segundo Yin (2001), quando se questiona o “como” ou o “por que” dos fenômenos, o estudo de caso é o mais indicado entre os demais métodos. Esse trabalho busca fazer uma análise de como é a aplicação de uma estratégia formalizada sobre um estudo literal em uma microempresa. Yin (2001) ainda ressalta que existem seis fontes de evidência para a aplicação do estudo de caso, das quais são elas: documentos, registros em arquivos, observação direta, entrevistas, observação participante e artefatos físicos. Nesse estudo foram utilizados para fonte de evidência observação participante e entrevistas. Tais entrevistas foram feitas o proprietário com o intuito de coletar uma visão geral do negócio e com dois funcionários que possuem maior presença na parte operacional do negócio.

Como esse estudo se divide em dois pilares, focalizando a construção de uma estratégia a partir de um roteiro literário e da aplicação da gestão de melhoria na qualidade a partir do 5S, as entrevistas foram divididas em duas etapas. Primeiramente buscou-se realizar a construção da estratégia a partir do roteiro indicado no Quadro 2, realizando-se tanto com o proprietário quanto com os funcionários reuniões semanais para o desenvolvimento do mesmo em conjunto. A segunda etapa foi a implementação do 5S, com observação participante, executando de fato as melhorias denotadas.

3.2 Instrumento de Pesquisa

O trabalho se baseou no desenvolvimento do roteiro utilizado por Terence e nos conceitos abordados na pesquisa teórica do 5S. Para a aplicação de tais metodologias foi elaborado um formulário do qual todas as perguntas feitas ao proprietário e ao funcionário se basearam para o desenvolvimento do estudo de caso. O Quadro 3 demonstra todas as perguntas feitas, pessoas que se envolveram na resposta e a data em que a etapa foi efetuada:

Quadro 3 - Formulário com Perguntas e datas de aplicação do questionário de elaboração de estratégia

Pergunta	Contribuinte	Data de Aplicação
Atualmente você vê valor em uma construção sólida de estratégia para o negócio?	Proprietário	10 de Maio de 2023

Considerando a trajetória do negócio até aqui, o que você vê que pode ser determinado como a principal missão do desenvolvimento do serviço, levando em consideração o mercado, os clientes, as necessidades deles e o diferencial competitivo do negócio?	Proprietário	10 de Maio de 2023
Quais os principais fatores dentro do negócio você acredita que gerem mais valor ao trabalho e que possam servir como base para guiar a missão?	Proprietário	10 de Maio de 2023
Olhando para o futuro, qual você acredita que possa ser o maior objetivo do negócio, considerando o estado atual e as possibilidades?	Proprietário	10 de Maio de 2023
De acordo com o cenário da economia e o setor do qual o negócio está inserido, quais ameaças e oportunidades podemos especificar, e considerando o nosso negócio, quais forças e fraquezas podemos pontuar?	Proprietário, funcionários e autor (Brainstorming e construção conjunta)	15 de Maio de 2023
Quais fatores, pensando em categorias, determinam pontos críticos de sucesso? Qual a ordem de importância desses fatores?	Proprietário, funcionários e autor (Brainstorming e construção conjunta)	15 de Maio de 2023
A partir dos levantamentos feitos até então, quais os principais objetivos para que se alcance a missão desenhada?	Proprietário e funcionários	24 de Maio de 2023
Quais as metas necessárias para se alcançar os objetivos?	Proprietário e funcionários	24 de Maio de 2023

Fonte: Próprio autor

O formulário de perguntas foi passado pelo próprio autor desse trabalho. Como as conversas ocorriam durante a semana e durante o horário de trabalho, foi estipulado dias e tempos específicos para se desenvolver o roteiro, focando primeiramente na parte estratégica e depois evoluindo para as práticas identificadas a partir do 5S, para trazer melhor organização para o ambiente de trabalho e assim facilitar a aplicação da estratégia desenvolvida.

O processo de aplicação das oportunidades mapeadas pelo 5S foram feitas todas pelo autor desse trabalho e realizadas a partir do estudo da literatura e da observação do cotidiano de trabalho no negócio, identificando oportunidades junto aos funcionários.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Descrição da Empresa Analisada

A empresa fica localizada em Piracicaba-SP, sendo especializada no setor de tapeçaria de móveis, e tem em sua estrutura um quadro de 4 funcionários e um chefe proprietário. Fundada em 1984, atua no mercado de reforma de móveis estofados como cadeiras, poltronas, cabeceiras de cama e sofás.

Possui 3 áreas bem definidas em seu espaço, compostas por:

- Área de corte;
- Área de costura; e
- Área de tapeçagem.

De acordo com o Quadro 1, onde a análise feita para a determinação do porte de uma empresa é sobre principalmente o número de funcionários e o valor de renda anual, a empresa em questão se encaixa no porte de micro empresa.

Representa, na região de Piracicaba, uma forte e potencial tapeçaria, com um nível elevado de serviços por mês frente ao seu porte.

A empresa escolhida foi selecionada pelo fácil acesso aos dados, por conta de representar uma empresa da minha família, e por se enquadrar perfeitamente nos tópicos do objetivo da pesquisa, ou seja, uma micro empresa com oportunidades sólidas de melhoria.

Importante salientar que a empresa hoje representa uma micro empresa de sucesso, porém, com uma oportunidade grande de crescimento. Toda a sua estratégia não é formal e tudo advém muito do tempo de experiência dos funcionários e de um trabalho que foi sendo aperfeiçoado por conta própria, sem nenhum estudo aplicado.

4.2 Aplicação do roteiro de Terence

Como já visto na revisão literária sobre microempresas, a Tapeçaria Palma carece de um planejamento estratégico bem estruturado, o que em diversas vezes acaba ofuscando seu potencial de crescimento, faturamento e de tomada de decisão. Para tal, um dos objetivos desse trabalho é a realização de um estudo de caso, implementando um roteiro para a

elaboração do planejamento estratégico. A abordagem utilizada será a descrita no capítulo 4.3, que fornece o passo a passo para tal implementação (Quadro 2).

- **Conscientização do empresário:** Essa etapa visa fazer uma breve apresentação da técnica utilizada ao empresário, tirando dúvidas e alinhando expectativas de vantagens e desvantagens com a utilização de tal. Aqui foi realizada uma reunião entre o proprietário e o autor desse trabalho, a fim de detalhar o processo. Notaram-se alguns pontos de particularidade como dúvidas sobre o motivo da aplicação, qual era o sentido de detalhar uma estratégia dessa dimensão para o seu negócio e de que maneira essa aplicação iria ajudar no cotidiano (TERENCE, 2002).

Estabelecimento da missão: Consiste em definir o objetivo mór da empresa respondendo algumas questões como Qual é o negócio da empresa? Onde a empresa está? Quais são os clientes? Quais são os produtos/serviços oferecidos? Quais são as necessidades dos clientes? Qual é o diferencial em relação à concorrência? Qual é a imagem da empresa? (TERENCE, 2002)

Respondendo todas as questões chegou-se em uma missão para o negócio: **“Entregar ao cliente, em todas as etapas do serviço, o máximo de conforto”**

Estabelecimento de valores: Baseia-se em identificar as crenças e os princípios a partir: da verificação dos valores que o dirigente considera mais importantes para a empresa; do levantamento dos interesses e das expectativas dos agentes (TERENCE, 2002)

Após um *brainstoming* chegamos na seguinte conclusão de valores:

- Satisfação do cliente;
- Elevar a experiência para desenvolver o melhor trabalho; e
- Qualidade de vida e de trabalho dos funcionários.

Estabelecimento da visão: Essa etapa consiste em identificar o objetivo de longo prazo da empresa (onde ela quer chegar), levando em consideração o interesse do dirigente e dos funcionários (TERENCE, 2002). Levando em conta todo o desenvolvimento das etapas anteriores, a compilação da visão foi tranquila, “Ser a tapeçaria de móveis que mais gera valor através de qualidade do estado de São Paulo”

Análise Externa: Tem o objetivo de realizar uma análise da economia, do mercado potencial, do mercado total e do setor ao qual a empresa está inserida para que possam se identificar ameaças e oportunidades (TERENCE, 2002).

Quadro 4 - Análise Externa

	Ponto 1	Ponto 2	Ponto 3
Mercado Potencial	Decoradores, arquitetos e construtoras		
Economia	Mesmo com a situação econômica do país, o negócio não sentiu os impactos	Notou-se um aumento considerável na demanda frente a pandemia	
Mercado Total	Classe média baixa, Classe média, Classe alta	A tapeçaria agrega valor a partir de qualidade e tradição, portanto o foco de clientes é principalmente a classe alta	A captura de clientes se dá principalmente pelo chamado "boca a boca", porém uma estratégia interessante são parcerias
Setor De Tapeçaria	Modelo de trabalho artesanal e muito valorizado por isso	Pouca reposição de profissionais no mercado	Profissionais existentes apresentam diversas falhas, como qualidade, compromissos de entrega e experiência. Profissionais de alto nível são escassos

Fonte: Próprio Autor

A partir da análise da Quadro 4, pode-se identificar possíveis ameaças e oportunidades, sendo elas:

Ameaças: Possíveis players que disputem o mesmo mercado e que possam encontrar maneiras de gerar valor por preços menores, encontrando meios de diminuir custo sem perder qualidade; Surgimento de novas tecnologias, com fábricas que consigam reproduzir o trabalho artesanal minimizando tempo de serviço e aumentando a capacidade de demanda.

Oportunidades: Elevar o *marketshare* a partir de parcerias com grandes profissionais da área de decoração de casas e apartamentos da região ou com construtoras que entregam prédios 100% mobiliados.

Análise Interna: Análise da forma de atuação vigente a partir do desempenho dos produtos, da participação do mercado, do desempenho financeiro, da definição sobre o resultado da estratégia atual. Levantamento dos pontos fracos e fortes. (TERENCE,2002)

Quadro 5 - Análise Interna

	Ponto 1	Ponto 2	Ponto 3
Desempenho dos produtos	Feedbacks sempre muito positivos	Avaliação máxima em plataformas como Google	Clientes fidelizados
Participação do mercado	Serviço nichado: voltado para padrões financeiros mais elevados	Sem conhecimento detalhado do market share, porém, alto volume de serviços, atingindo o máximo de possibilidade de demanda	Poucos profissionais no mercado da região atuam com o nível de qualidade, portanto, competitividade sobre a demanda é baixa
Desempenho financeiro	Média de faturamento líquido por mês entre 10 a 15 mil	Bom desempenho frente aos concorrentes	Valor agregado do produto elevado, acima do mercado
Estratégia atual	Estratégia atual muito voltada à decisão e experiência do proprietário	Sem uma estratégia delimitada e planejada	Levando em a situação estratégica em consideração, o negócio tem um bom desempenho

Fonte: Próprio Autor

Analisando o Quadro 5 pode-se levantar detalhar pontos fortes e fracos do negócio:

Pontos fortes: O produto/serviço de alta qualidade geram uma clientela fidelizada, que sempre retornam quando há necessidade e assim também indicam o serviço para outros clientes; Experiência e tempo no mercado possibilitaram um alto valor agregado ao serviço, sendo

assim, margens praticadas tem um bom resultado frente ao mercado; Devido à falta de profissionais com o nível de qualidade exigido no nicho do serviço, a demanda acaba atingindo o limite da produção com um Market share elevado.

Pontos fracos: A elevada demanda exige muitas vezes a dispensa ou postergação de muitos serviços, por falta de experiência e força de trabalho na empresa (potencial elevado de crescimento).

Estabelecimento dos fatores críticos de sucesso: Os fatores críticos de sucesso são específicos e dependem de cada empresa e de cada setor, pois estão diretamente relacionados com as análises ambientais. Identificar, a partir de algumas categorias (tecnologia empregada e em desenvolvimento, processo produtivo, fator humano, organização, serviços, produtos, distribuição, assistência técnica, localização, marketing etc.), quais seriam os fatores mais relevantes para a empresa (TERENCE,2002).

Realizando uma análise de relevância para algumas categorias, colocando em ordem de relevância tem-se:

1. Serviços;
2. Produtos;
3. Processo produtivo;
4. Fator humano;
5. Organização;
6. Assistência Técnica; e
7. Marketing.

Definição de Objetivos: Definir os objetivos de acordo com a dinâmica do setor de atuação da empresa, missão e análise ambiental (TERENCE,2002).

- Encontrar meios de elevar a produção e market share, mantendo a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes, sem necessariamente impactar na harmonização do ambiente de trabalho;
- Elevar ainda mais o valor agregado ao serviço;
- Atingir novas partes do mercado com parcerias que possibilitem o mesmo valor agregado.

Definição de Metas: Definir o período de tempo determinado para as metas. Estabelecer os procedimentos para monitorar as metas.

A definição das metas foi baseada nos principais objetivos e tem um caráter mais de longo prazo para a medição e o método para a elaboração de tais metas foi o SMART.

Meta 1: A partir do mapeamento de processos, e de uma capacitação mais elaborada, elevar os números de serviços por mês. A forma de metrificação aplicada será a de comparação de trabalhos realizados mês a mês, acompanhando evoluções ou estagnações, com o objetivo de análise de um ano.

Meta 2: Mapear e analisar a possibilidade de novas parcerias na região com arquitetos e construtoras, pelo menos três no período de um ano.

A metrificação da meta será baseada em acompanhar a evolução das parcerias de uma maneira organizada.

Meta 3: Estabelecer dois métodos para elevar o valor agregado do serviço, com páginas na internet mais bem elaboradas e maior formalização de serviço.

A metrificação será acompanhada com as análises de faturamento a partir da aplicação dos planos para desenvolver a meta.

Identificação da estratégia atual: Levantamento das principais ações de investimentos e decisões tomadas no último ano (TERENCE,2002).

Em reuniões com o proprietário acabou-se chegando na conclusão que os principais investimentos levantados no último ano foram principalmente em cima de novas ferramentas que estavam obsoletas e precisaram ser renovadas, ou para auxiliar em alguns processos.

Escolha de uma estratégia: Realizar a análise exaustiva das atividades anteriores. Selecionar a estratégia de atuação que seja condizente com sua realidade, que proporcione a concretização das metas e dos objetivos e que considere as ações dos concorrentes (TERENCE, 2002)

Como todo os objetivos consistem em elevar a produção, organização e participação no mercado, a estratégia será baseada em diminuir os custos e elevar a efetividade do trabalho, buscando atingir toda a demanda agregada hoje. A execução da estratégia será baseada na utilização do 5S, que permitirá deixar o ambiente de trabalho mais fluído, e a partir da eliminação e melhor utilização dos recursos, permitirá diminuir os custos.

Elaboração do Plano: Identificar ações, projetos, investimentos etc. que serão necessários para atingir os objetivos propostos através da estratégia selecionada (TERENCE, 2002).

As ações sugeridas se baseiam em estabelecer um Plano de Ação, destrinchando atividades que serão necessárias para a execução das metas. Os investimentos necessários serão avaliados com o tempo, com possibilidades de contratação de mais profissionais para o complemento da equipe, caso seja identificado a oportunidade no aumento do faturamento com a decisão.

Apresentação da estratégia e do plano para a organização: Realizar uma reunião com a equipe para comunicar a estratégia e a importância do engajamento de todos os funcionários para o sucesso da empresa (TERENCE, 2002)

4.2 Implementação do 5S

Como segundo pilar em prol da proposta de melhoria, está a aplicação do 5S. Entende-se que a aplicação da metodologia irá trabalhar em conjunto da aplicação da estratégia, ou seja, com um ambiente onde a organização e a qualidade de trabalho se encontram em harmonia, existe uma facilidade maior da aplicação da estratégia adotada

No início do processo, foi feita uma reunião incluindo todos os participantes do quadro de funcionários da empresa e o proprietário chefe, a fim de se apresentar o programa, explicando o seu funcionamento e melhorias de implementação. Foi apresentada a realidade da empresa, desenvolvendo um brainstorming com os funcionários, encontrando possíveis aplicações para cada senso. O senso de autodisciplina foi muito ressaltado, indicando a importância de que o processo de ciclo se mantenha para uma melhoria contínua, mesmo depois da implementação do projeto.

Todos os conceitos foram apresentados para demonstrar a forma de agir para manter todos os benefícios do programa para a vida profissional e pessoal de cada um, mostrando o bem estar que ele pode gerar no ambiente de trabalho.

A implementação se baseou em uma inicial análise de aplicação em uma estratégia de aplicação para cada senso do 5S.

Do Brainstorming os seguintes pontos surgiram:

1S: A aplicação do primeiro S se baseou em identificar pontos e itens que não tinham utilização e adaptá-los ou descartá-los.

2S: Para esse senso notou-se algumas possibilidades de aplicação como por exemplo:

A alocação de móveis pelos funcionários é uma situação bem corriqueira visto que ao longo do processo de reforma ele passa por diversas etapas do processo em partes diferentes do ambiente de trabalho. Foi notado que alguns balcões, cavaletes e muitas vezes até outros móveis tomavam conta do espaço, e por isso atrapalhavam a passagem. Muitos móveis são pesados, portanto além de complicar a alocação para quem o está carregando, aumentam as possibilidades em acidente de trabalho ou em alguma danificação ao móvel. A Imagem 1 representa como a área de tapeçagem se encontra em um dia comum de trabalho

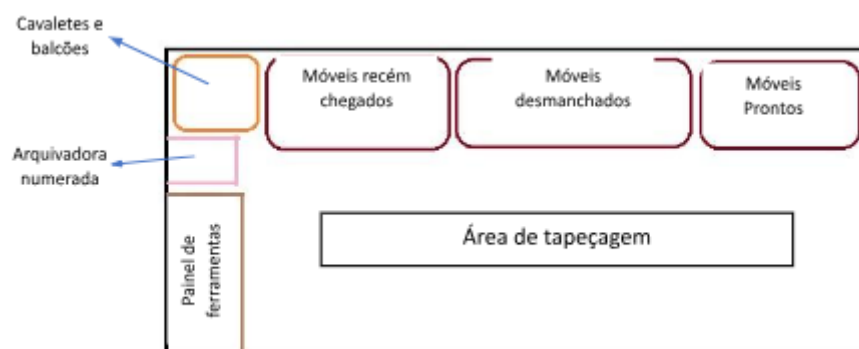
Imagem 1 - Layout em um dia comum



Fonte: Próprio autor

A solução sugerida, foi pensar de maneira estratégica a alocação correta para todos os obstáculos que atrapalham a locomoção dos móveis. Dessa forma o espaço em que os móveis ficam, foi redesenhado a ponto de que fique compreensível qual é o próximo da “fila”, para que fique claro em que ponto do processo cada serviço está.

Figura 3 - Sugestão de Layout otimizado

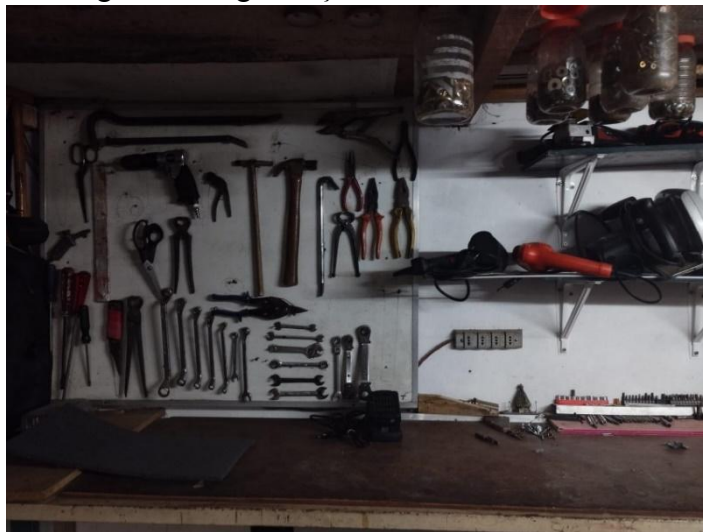


Fonte: Próprio autor

Outro grande problema identificado foi a dificuldade em encontrar ferramentas, identificar quais parafusos ou peças pertencem a qual móvel e identificar diferentes tamanhos de utensílios utilizados como parafusos, pregos e grampos. Não havia quase nenhuma forma de organização, portanto notou-se que todas essas atividades ocupavam um tempo imenso de procura.

Para as ferramentas o quadro de ferramentas já existente foi redesenhado, permitindo que todas as ferramentas menores, como grampeadores, furadeira pneumática, martelos, chaves e alicates pudessem se encaixar nela. Para ferramentas maiores como furadeiras, maquinas e máquinas de corte, foram adicionadas algumas prateleiras, o que permitiu que elas ficassem de mais fácil acesso, e desocupou um espaço desorganizado em que elas estavam previamente.

Imagem 2 - Organização das ferramentas



Fonte: Próprio autor

Para as peças e parafusos do sofá, uma arquivadora que estava sendo mal utilizada foi adaptada. Dentro dela haviam diversas “tralhas” guardadas que foram realocadas para outros lugares ou foram descartadas, dessa forma, ela ficou com quatro gavetas vazias. A ideia foi numerar cada gaveta e disponibilizar dentro delas pequenas caixinhas e o objetivo seria justamente também numerar os móveis já desmanchados, e assim guardar as peças destes nas respectivas caixinhas dentro das gavetas indicadas com o mesmo número. Dessa forma, foi possibilitado organizar os materiais e fazer uma identificação otimizada e com eficácia. Isso fica identificado na Imagem 4 e seu interior na Imagem 5.

Imagem 3 - Arquivadora para melhorar a organização



Fonte: Próprio autor

Imagem 4 - Ilustração do interior das gavetas



Fonte: Próprio autor

Outro ponto adaptado foram os diversos tipos e tamanhos de pregos, parafusos, grampos, porcas e arruelas. Pregos e grampos foram alocados em caixinhas e identificados com seus respectivos tamanhos. Os parafusos foram todos alocados em potes de plástico, reunidos em conjuntos de tamanhos. Todos os itens foram alocados de maneira que a visão fique de fácil identificação e com fácil acesso.

Imagem 5 - Organização do pregos parafusos e grampos



Fonte: Próprio autor

3S: A ideia básica do senso, foi desenvolver um instinto de disciplina na equipe para manter o ambiente sempre limpo e organizado, evitando sujá-lo.

4S: Para essa etapa do senso o principal ponto foi de conscientizar todos os funcionários das novas formas de gestão da organização denotadas nos dois sentidos anteriores. Ou seja, que todas as ferramentas utilizadas retornem para o seu lugar destinado, assim como a utilização da arquivadora e arrumação dos outros itens. É do consenso de todos que ao longo da jornada de trabalho se acumula sujeira no chão e de que trabalhar com o ambiente limpo e organizado é mais prazeroso.

5S: Para o estabelecimento desse senso, após feitas todas as melhorias uma reunião de finalização foi feita com o intuito de sentir a opinião dos participantes e para deixar claro de que o processo de melhoria não é finalizado, mas sim se reinicia com um trabalho diário de diagnóstico em cima de buscar mais eficiência para processos e organização.

4.3 Considerações Finais

Por fim para a facilitação do processo de aprendizagem e melhor gestão foi desenvolvido um documento com o mapeamento dos processos para todos os serviços desenvolvidos, e o objetivo é que todos esses processos sejam enquadrados no ambiente de trabalho.

Para facilitar também a gestão visual, tem-se o objetivo de implementar um quadro no estilo kanban na organização em que nas colunas estejam alocados as etapas do processo de confecção tapeceira, e nas linhas os diferentes trabalhos realizados pelo negócio. O principal intuito do quadro será todos os funcionários poderem entender em qual etapa do processo cada trabalho está, e qual seria o responsável pela respectiva atividade necessária sobre o cartão kanban. Isso facilitará tanto o entendimento geral de todos os funcionários, quanto à delegação de atividades pelo proprietário, tornando o serviço mais independente.

Tabela 1 - Sugestão do quadro kanban

Serviço	Desmanche	Modelagem	Corte	Costura	Tapeçagem
Cadeira	Verde	Verde	Amarelo		
Sofá	Verde	Vermelho	Verde	Vermelho	Amarelo
Poltrona	Amarelo				

Fonte: Próprio autor

No exemplo da Tabela 1, o objetivo é dimensionar quantos trabalhos estão sendo feitos/quantos ainda estão na fila e a partir dos cartões (verdes, vermelhos e amarelos), entender a atual condição dos serviços. Cartões amarelos indicam que a etapa está sendo desenvolvida, vermelhos que a etapa não é necessária para o trabalho e verdes que a etapa já foi concluída.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi elaborado com o intuito de trazer uma análise sobre as micro empresas e como a falta de planejamento estratégico e organização acabam impactando no seu crescimento, produção e até na sua prosperidade. Em forma de consultoria as estratégias elaboradas foram sugeridas e aplicadas a uma micro empresa, tendo o objetivo de alavancar um possível maior desenvolvimento para tal. A aplicação das metodologias apresentadas aqui, no estudo de caso, ocorreu de forma concisa e muito colaborativa, tendo sido demonstrado muito interesse por todos os participantes do projeto. Toda a estratégia partiu de uma base zero e com muito auxílio foi possível chegar a resultados representativos dentro do ambiente de trabalho ao qual o processo foi aplicado. Pontos a se levar em consideração e que tem muito a ver com o porte do negócio e que se comprovam com a revisão feita sobre as micro empresas, de fato foi necessário adentrar na visão dos mais experientes do negócio para retirar dados de ambiente externo e interno, como cenário do setor, oportunidades, riscos e parcelas de mercado. É notado que apesar de ter sido possível desenvolver uma estratégia mais robusta, ainda faltam muitos conhecimentos por falta de recursos humanos e financeiros. Existe uma oportunidade muito grande dentro do mercado visto a imensa quantidade de MPEs presentes em nosso país e levando em consideração a quantidade de PIB que elas movimentam por ano. Muitas delas possuem um potencial imenso, porém acabam estagnando ou morrendo antes de atingir grandes resultados e tudo por conta de falta de aplicação de planejamento estratégico e métodos eficientes de organização e gestão.

No final das contas o estudo se demonstrou muito eficiente, gerando agora nesse primeiro momento, entusiasmo e um ecossistema de procura por melhorias na empresa aqui analisada. As metas e objetivos serão acompanhadas, e pode-se ver um interesse em procura por coisas novas no ambiente de trabalho.

Como síntese final, conclui-se que é possível a aplicação de uma estratégia mais formalizada até em pequenas e micro empresas que não possuem nada bem elaborado. É possível que aceitação e algumas afrontas sejam encontradas dependendo do local optado para sua implementação, porém, com um conscientização sólida e apresentação de resultados de melhoria, a aplicação é viável.

REFERÊNCIAS

AHMAD, Kamilah. The implementation of management accounting practices and its relationship with performance in small and medium enterprises. *International Review of Management and Marketing*, v. 7, n. 1, p. 342-353, 2017.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Desenvolvimento de um modelo de Planejamento Estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese Doutorado. São Paulo. FEA-USP.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2001.

BALESTRIN, A; VARGAS, L. M. Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável para o desenvolvimento das PMEs. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais**. Atibaia: ANPAD, 2003.

BURNS, S. **10 principais causas de fracasso de pequenas empresas**. Pesquisa da CB Insights analisou 101 casos para chegar ao ranking. Forbes, 8 maio 2019. Disponível em: <https://forbes.com.br/principal/2019/05/10-principais-causas-de-fracasso-de-pequenas-empresas/#foto1>

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

BORTOLI NETO, A. A virada dos pequenos. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**, n. 100, p. 37, 1997.

CONATUS. **O crescimento das Micro e Pequenas Empresas em 2021**. Blog Conatus, 5 out. 2021. Disponível em: <https://conatussaudit.com.br/2021/10/05/o-crescimento-das-micro-e-pequenas-empresas/>. Acesso em: 15 nov. 2022.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO - CNC. **As micro e pequenas empresas no Brasil**. Rio de Janeiro, 2000. 56 p.

COSTA, R. M. C. et al. **Como praticar o 5S na escola**. 2 ed. Belo Horizonte: Littera Maciel, 1996.

DE JESUS, Andressa Costa. **Business Intelligence: um estudo de sua aplicação como ferramenta de apoio a micro e pequenas empresas**. 2020. TCC (Tecnólogo em Análise e Desenvolvimento de Sistemas) – Instituto Vale do Cricaré, Faculdade Vale do Cricaré, São Mateus, 2020.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; HAYASHI JR., P.; KRÜGER, E. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 53-74, mai./ago. 1999.

HENDERSON, B. D. **As origens da estratégia**. In: MONTGOMERY, C. A. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 3-11, 1998.

IVAN, Dutra; GUAGHARDI, José Augusto. As micro e pequenas empresas: uma revisão da literatura de marketing e os critérios para caracterizá-las. **Revista de Administração de Empresas**, 1984.

LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. C. P. G. Pequenas e médias empresas: contribuições para discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. **Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar**, 2012.

LEONE, N. M. C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E'S): à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresa**, 1991.

MATTOS, D. B. F. **Práticas de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos em Pequenas Empresas**: um guia prático de implementação. 2020. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia Industrial, PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2020.

MEIRELLES, A. de M. **A formação de estratégia no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas**. Tese (Doutorado em Administração). Belo Horizonte. UFMG/CEPEAD, 2003.

MELLO, M.M.M.; LEISMANN, E. L.; ROJO, C.A. Proposta de Intervenções para melhorias n gestão de uma microempresa de prestação de serviços contábeis. **Revista de Inteligência Competitiva**, São Paulo, v.10, n. 4, 2020.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 419-440, 1998.

MINTZBERG, H. A organização empreendedora. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, p. 231- 239, 2001.

MINTZBERG, H; AHLMSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H; WATERS, J. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 273-293, 1985.

MIRKOVSKI, Kristijan; LOWRY, Paul Benjamin; FENG, Bo. Factors that influence interorganizational use of information and communications technology in relationship-based supply chains: evidence from the Macedonian and American wine industries. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 21, n. 3, p. 334-351, 2016.

NATALI, M. **Praticando o 5S na indústria, comércio e vida pessoal**. São Paulo: STS, 1995.

NAZARÉ, T. B.; MACHADO, B. C. F.; VIEIRA, I. A. M.; ALVES, M. H. M.; CUNHA, R. de S. Implementação de conceitos de ERP como apoio na gestão da produção de uma tornearia de pequeno porte. **Revista Mythos, [s. l.]**, v. 10, n. 2, p. 119-128, 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. São Paulo: Atlas 1998.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RODRIGUES, M. V. **Ações para a qualidade GEIQ**: gestão integrada para a qualidade: padrão Seis Sigma, classe mundial. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SARAIVA, E. V. **A construção de estratégias**: um estudo de caso no setor de telefonia móvel. Dissertação (Mestrado em Administração). Belo Horizonte. UFMG/CEPEAD, 2004.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. 27 jul. 2014. Disponível:

<https://www.debrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>. Acesso em: 15 nov. 2022.

SILVA, J. M. **5'S: o ambiente da qualidade**. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, 1994.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico na pequena empresa como ferramenta de competitividade**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 210p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TERRANCE, A.C.F. **Elaboração do planejamento estratégico**: Estudo de aplicação de um roteiro em pequenas empresas. v. 1. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, 2007.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

UDESC, Universidade do Estado de Santa Catarina. **5S – cartilha da qualidade**. Florianópolis: Editora da Udesc, 1996.

VIEIRA FILHO, G. **Gestão da qualidade Total**: uma abordagem prática. Campinas SP: Alínea, 2003.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia?** São Paulo: Thomson, 2002.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods.** USA: Sage Publications Inc., 2001.