

Patricia Loch, Alessandro Carlos Nardi, Claudio Antonio Rojo

DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE MELHORIA NA GESTÃO ADMINISTRATIVA DE UMA CRAFTERIA DE PEQUENO PORTE

Patricia Loch ¹

Alessandro Carlos Nardi ²

Claudio Antonio Rojo ³

RESUMO

Este estudo teve como objetivo realizar o diagnóstico e propor melhorias na gestão administrativa de uma empresa de pequeno porte localizada no município de Cascavel-PR. Para cumprimento do mesmo foi utilizada a ferramenta o *Business Model Canvas*, que possibilitou a análise das principais variáveis relacionadas a empresa objeto deste estudo. A análise foi pautada na identificação de possíveis ineficiências no processo de gestão, para as quais foram propostas melhorias. Os problemas levantados foram: falta de delimitação da atividade das sócias, falta de divulgação de posicionamento mercadológico, uso de um único canal de distribuição, único segmento de clientes e falta de organização financeira da empresa. As melhorias propostas incluíram: a segmentação das atividades das sócias, a criação e divulgação da missão, visão e valores da empresa, atendimento de um novo canal de distribuição e de um novo nicho de mercado e o uso de uma ferramenta para facilitar a gestão financeira da empresa.

Palavras-chave: intervenção; consultoria; gestão.

¹ Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE., Brasil. e-mail: patricialoch13@gmail.com

² Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE., Brasil. e-mail: ac.nardi@hotmail.com

³ Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE., Brasil. e-mail: rojo_1970@hotmail.com

Patricia Loch, Alessandro Carlos Nardi, Claudio Antonio Rojo

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas vêm desempenhando um papel importante no desenvolvimento econômico dos países, visto que em conjunto, são responsáveis pela maior parcela da geração de renda das famílias, movimentando o mercado nacional (SANTOS *et al.*, 2014).

Este tipo de empresa é caracterizado, principalmente pelo número limitado de funcionários e custos enxutos, além de ser predominantemente familiar. Neste sentido, comumente os donos da empresa são os responsáveis pelo seu gerenciamento, e apresentam como principais dificuldades separar os recursos próprios dos recursos da empresa e segmentar atividades dos envolvidos com o negócio. Destarte, empresas com estas características tem dificuldades em gerenciar seu ambiente externo e interno de maneira eficiente, capaz de mantê-las competitivamente ativas no seu mercado de atuação (BARADEL; MARTINS; OLIVEIRA, 2010; FALLER; ALMEIDA, 2014).

Diante do apresentado, este estudo tem como objetivo diagnosticar e propor melhorias na gestão administrativa de uma cafeteria de pequeno porte localizada no município de Cascavel-PR. Para alcançar o objetivo almejado, realizou-se uma entrevista com as sócias da empresa, a qual embasou a elaboração do *Business Model Canvas* que orientou o delineamento estratégico e propostas de melhorias para empresa (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010).

Como forma de melhor compreensão, esse relato está dividido em cinco seções. Além da presente introdução, a segunda seção apresenta conceitos teóricos que embasaram o estudo. A terceira seção apresenta a abordagem metodológica utilizada

Patricia Loch, Alessandro Carlos Nardi, Claudio Antonio Rojo

para a realização da pesquisa. Em seguida, na seção quatro, verifica-se a intervenção e análise realizada, e por fim, apresentam-se as conclusões da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As micro e pequenas empresas são consideradas um dos pilares fundamentais na economia nacional, tanto pela sua capacidade de gerar empregos, quanto pelo grande número de organizações dispostas pelo país. Existem mais de cinco milhões de micro e pequenas empresas no Brasil, o que corresponde a 99,2% de todas as empresas do país, estas são responsáveis por um quarto do Produto Interno Bruto – PIB nacional (BARADEL; MARTINS; OLIVEIRA, 2010).

Estas empresas apresentam, em sua maioria a gestão familiar, onde os familiares desempenham em conjunto o papel de gerente, que regem seus negócios utilizando de conhecimentos pessoais, sem embasamento teórico. Outra característica predominante deste tipo de empreendimento é a falta de separação das finanças da empresa com as finanças pessoais, o que impacta principalmente no fluxo de caixa disponível na empresa. Estes são os principais fatores que remetem aos problemas de gerenciamento de micro e pequenas empresas, responsáveis pela mortalidade precoce das mesmas (FALLER; ALMEIDA, 2014; (SANTOS *et al.*, 2014; CANATA, 2016).

De acordo com Santos et al., (2014), os microempresários devem buscar aperfeiçoar-se tecnicamente a fim de suprir as necessidades de planejamento estratégico e controle organizacional, para tal, podem buscar órgãos como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que presta consultoria de base para o correto gerenciamento do negócio.

Patricia Loch, Alessandro Carlos Nardi, Claudio Antonio Rojo

3 METODOLOGIA

Este relato técnico foi desenvolvido a partir da disciplina de Oficina I do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná e têm como objetivo diagnosticar e apresentar propostas de melhorias no gerenciamento da crafteria localizada no município de Cascavel-PR.

Optou-se pelo relato técnico, pois neste tipo de pesquisa dá-se preferência para o desenvolvimento de conhecimento prático, sendo este aprendizado oriundo de experiências obtidas nas organizações e com os colaboradores envolvidos em processos passíveis de serem gerenciados e aperfeiçoados através de técnicas de gestão específicas (BIANCOLINO; KNISS; MACCARI; RABECHINI JR, 2012).

Para realização do estudo, foi realizada uma entrevista em profundidade com as duas sócias, aplicada no dia 27 de outubro de 2016, a entrevista teve duração de 33:12 minutos e teve como finalidade conhecer a realidade e histórico da empresa e identificar possíveis problemas ligados a gestão do empreendimento. Ainda foi aplicada a técnica de observação *in loco*, cujo objetivo estava pautado em entender como as atividades administrativas eram realizadas pelos funcionários.

4 INTERVENÇÃO E ANÁLISE

Nesta seção apresenta-se a caracterização da empresa objeto do estudo, o diagnóstico e a proposta de melhoria realizada.

Patricia Loch, Alessandro Carlos Nardi, Claudio Antonio Rojo

4.1 Caracterização da Empresa

A organização está no mercado há três anos e é gerida por duas sócias. A empresa possui um espaço destinado a confecção, vendas dos produtos e oferta de cursos de artesanato, localizado na região central do município de Cascavel-PR.

Segundo informações das sócias, a empresa é a única loja da cidade especializada em produzir peças artesanais em tecido, neste sentido não possui concorrentes na região. A empresa fabrica bolsas, estojos, almofadas, aventais, entre outras peças em tecido, estes são produzidos de forma artesanal, mantendo a singularidade de cada item. O empreendimento também oferece cursos para as pessoas que desejam aprender a produzir peças em artesanato, os quais são organizados de acordo com sua demanda.

A organização conta com uma funcionária que auxilia na limpeza e nas vendas, além das duas sócias que se revezam no atendimento e nos cursos oferecidos. Logo, possui um quadro de funcionários enxuto.

As vendas são realizadas à vista ou parceladas no cartão de crédito. Deste modo, não existe inadimplência. A empresa também não possui dívidas em longo prazo, pois todos os investimentos são realizados com o dinheiro disponível em caixa e parte dos pró-labores das sócias.

Patricia Loch, Alessandro Carlos Nardi, Claudio Antonio Rojo

4.2 Diagnóstico

Para realização do diagnóstico optou-se pela aplicação do *Business Model Canvas*, para verificação dos aspectos básicos envolvidos ao negócio, a fim de levantar o posicionamento estratégico do negócio, este é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - *Business Model Canvas*

Variável	Descrição
Parceiros chave	Fornecedores de matérias-primas.
Atividades chave	Fabricação de produtos de tecido e oferta de cursos de crafteria.
Recursos principais	Tecidos, itens de aviamentos e maquinas de costura.
Proposta de valor	Produtos exclusivos e fabricados de forma artesanal.
Relacionamento com clientes	Produtos únicos e de qualidade.
Canais de distribuição	Loja própria.
Segmento de clientes	Mulheres na faixa de 20 a 40 anos, que buscam por peças exclusivas.
Estrutura de custos	Os principais custos estão relacionados a matéria-prima para confecção dos produtos.
Fontes de receitas	Vendas diretas e oferta de cursos.

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

Patricia Loch, Alessandro Carlos Nardi, Claudio Antonio Rojo

No que se refere aos parceiros chave e os recursos principais da empresa, as sócias relataram que não possuem um único fornecedor, pois as compras, devido a exclusividade de cada item produzido, são em sua maioria, em pequenas quantidades.

Em relação as atividades chave, de acordo com a entrevista realizada, verificou-se que não existe delimitação das atividades entre as sócias, ambas confeccionam e comercializam os produtos e realizam a gestão administrativa e financeira da empresa, o que dificulta o controle de produção, venda, receitas e custos.

No que tange as variáveis: relacionamento com clientes e proposta de valor, observou-se que os mesmos foram altamente perceptíveis através da fala das sócias, entretanto não existe divulgação perante o mercado e consumidores, o que prejudica o estabelecimento da empresa em seu segmento de atuação.

A respeito do canal de distribuição, a empresa conta somente com uma loja própria, o que restringe as vendas aos consumidores da região. No que compreende a variável segmento de clientes, as sócias informaram que está concentrada em mulheres na faixa de 20 a 40 anos, que buscam por peças exclusivas, neste sentido, têm-se a oportunidade de atender um nicho de clientes ainda não explorado.

Em relação as variáveis estrutura de custos e fontes de receitas, verificou-se que as empresárias não realizam o correto controle dos custos e das receitas, visto que não conseguiram levantar a situação financeira atual do empreendimento, o que limita quaisquer análises financeiras.

Patricia Loch, Alessandro Carlos Nardi, Claudio Antonio Rojo

4.3 Proposta de melhoria

Após as análises e entrevista realizada com as duas sócias identificou-se que os principais problemas identificados foram: falta de delimitação das atividades das sócias; falta de posicionamento mercadológico; único canal de distribuição; atendimento de um segmento de clientes limitado; e falta de organização financeira. Para cada problema foi elaborado uma sugestão de melhoria, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Problemas e sugestões de melhoria

Problemas levantados	Sugestão de melhoria	Status de adequação da melhoria proposta
Falta de delimitação das atividades das sócias	Sugestão de uma nova distribuição de atividades	Em implantação
Falta de divulgação de posicionamento mercadológico	Elaboração de missão, visão e valores a serem divulgados na página eletrônica da empresa	Em implantação
Único canal de distribuição	Realizar vendas via internet	Recusado
Atendimento de um segmento de clientes limitado	Criação de uma linha de produtos infantis e masculina	Em análise
Falta de organização financeira	Controle via planilha do <i>Microsoft Office Excel</i>	Em implantação

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

Patricia Loch, Alessandro Carlos Nardi, Claudio Antonio Rojo

Em relação ao problema de falta de delimitação das atividades das sócias, sugeriu-se que as atividades fossem segmentadas em: sócia A ficaria responsável pelo controle financeiro da organização e a sócia B pelo fluxo de produção e vendas. As duas continuariam responsáveis por ministrar ou organizar os cursos e realizar atendimento na loja, em paralelo com suas atividades principais.

No que se refere ao problema de falta de posicionamento mercadológico, sugeriu-se a missão: “Atender com excelência os nossos clientes, buscando constantemente oferecer produtos exclusivos e personalizados, fabricados artesanalmente e que transmitam a sensação de afeto aos que os recebem”. A visão definida para empresa foi a seguinte: “Consolidar-se no mercado como uma empresa que oferece produtos exclusivos, personalizados e feitos com carinho”. Os valores da empresa compreendem: Integridade; Respeito aos clientes e colaboradores; Confiança e Criatividade. Estes foram apresentados as sócias, que os aderiram e vão divulgar via mídia digital.

No que tange ao problema relativo a um único canal de distribuição, sugeriu-se a incorporação de vendas via internet, entretanto as sócias relataram que já realizaram uma tentativa a qual não foi bem-sucedida. Desta maneira, optaram por não implementar novamente as vendas online.

A respeito do problema de atendimento de um segmento de clientes limitado, sugeriu-se a criação das linhas infantil e masculina, a fim de abranger um segmento de clientes novos e aumentar o volume de vendas. Deste modo, sugere-se divulgar este tipo de produto e realizar a medição do volume de vendas, caso aumentem haverá a necessidade de contratar uma nova colaboradora, para auxiliar na produção.

No que compreende o problema de falta de organização financeira da empresa sugeriu-se o uso de planilha no *Microsoft Office Excel*, elaborada pelos autores (Quadro

Patricia Loch, Alessandro Carlos Nardi, Claudio Antonio Rojo

3), a fim de controlar todos os custos, receitas e capital de giro, sendo esta implantada a partir do mês de fevereiro de 2017.

Quadro 3 – Planilha de Cálculo do Fluxo de Caixa.

A) Estimativa do Estoque Inicial				
Item	Descrição	Previsões		
		Quant.	Preço de compra	Total
1				0,00
Total (A) - Estoque Inicial				0,00
B) Caixa Mínimo				
1º Passo: Contas a receber – Cálculo do prazo médio de vendas:				
Prazo médio de vendas		% de vendas	Número de dias	Média ponderada em dias
				0,00
PRAZO MÉDIO DE VENDAS (DIAS) (SUBTOTAL 1)		0,00		0,00
2º PASSO: CONTAS A PAGAR - CÁLCULO DO PRAZO MÉDIO DE COMPRAS:				
Prazo médio de compras		% de compras	Número de dias	Média ponderada em dias
				0,00
Prazo médio de compras (dias) (subtotal 2)		0,00		0,00
3º passo: estoques - estimativa do prazo médio de estoque:				

Patricia Loch, Alessandro Carlos Nardi, Claudio Antonio Rojo

Estimativa do prazo médio de estoque (subtotal 3)	Número de dias	
4º passo: cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias:		
Necessidade líquida de capital de giro em dias (subtotal 1+ subtotal 3 - subtotal 2)	Número de dias	-
5º PASSO: CÁLCULO DO DESEMBOLSO TOTAL DIÁRIO		
5.1 levantamentos dos desembolsos mensais:		
Desembolso total da empresa		0,00
Desembolso total diário (desembolso total da empresa/30)		0,00
6º passo: cálculo do caixa mínimo		
Caixa mínimo (b) = (resultado do 4º passo x resultado do 5º passo desembolso total diário)		0,00
C) Capital de Giro		
Capital de Giro = Estoque Inicial (A) + Caixa Mínimo (B)		0,00

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

Após a apresentação da intervenção e análises do estudo, têm-se a seguir as conclusões desta pesquisa.

Patricia Loch, Alessandro Carlos Nardi, Claudio Antonio Rojo

5 CONCLUSÕES

Este relato técnico teve como objetivo diagnosticar e propor melhorias na gestão administrativa de uma cafeteria de pequeno porte localizada no município de Cascavel-PR. Para cumprimento do mesmo, realizou-se uma consultoria com as sócias da empresa, a fim de identificar possíveis problemas relacionados ao gerenciamento do negócio.

O diagnóstico foi realizado por meio da aplicação da ferramenta *Business Model Canvas*, por meio da qual foi possível analisar as variáveis-chaves no contexto da empresa. Ao detalhar cada variável, em conjunto com as informações obtidas através da entrevista e observação, se conseguiu identificar as deficiências no modelo de negócio praticado na cafeteria.

Os principais problemas levantados estavam relacionados a falta de delimitação da atividade das sócias, falta de divulgação de posicionamento mercadológico, uso de um único canal de distribuição, único segmento de clientes e falta de organização financeira da empresa.

Para sanar os problemas identificados, foram realizadas as seguintes sugestões de melhoria: a segmentação das atividades das sócias, a criação e divulgação da missão, visão e valores da empresa, atendimento de um novo canal de distribuição e de um novo nicho de mercado e o uso de uma ferramenta para facilitar a gestão financeira da empresa.

Como limitação deste estudo, verifica-se o fato da não apresentação dos resultados alcançados com a implementação destas melhorias, visto que seria necessário um período maior de tempo para que fosse possível medir com exatidão a efetividade das mesmas.

Patricia Loch, Alessandro Carlos Nardi, Claudio Antonio Rojo

Como sugestão para trabalhos futuros, observa-se a possibilidade de estender a aplicação deste diagnóstico para outras áreas e empresas de portes distintos, a fim de averiguar as semelhanças e singularidades com o caso apresentado.

ABSTRACT

This study aimed to perform the diagnosis and propose improvements in the administrative management of a small company located in the municipality of Cascavel-PR. In order to comply with this, the *Business Model Canvas* tool was used, which enabled the analysis of the main variables related to the company object of this study. The analysis was based on the identification of possible inefficiencies in the management process, for which improvements were proposed. The problems raised were: lack of delimitation of the partners activity, lack of disclosure of market positioning, use of a single distribution channel, single segment of clients and lack of financial organization of the company. The proposed improvements included: segmentation of partners, creation and dissemination of the mission, vision and values of the company, attendance of a new distribution channel, new market niche, and use of a tool to facilitate financial management from the company.

Key-Words: intervention; consulting; management.

REFERÊNCIAS

BARADEL, E. C.; MARTINS, S.; OLIVEIRA, A. R. Planejamento e controle financeiro: pesquisa-ação em uma microempresa varejista. **Revista de Negócios**, v. 15, n. 4, p. 78-96, 2010.

Patricia Loch, Alessandro Carlos Nardi, Claudio Antonio Rojo

BIANCOLINO, C. A.; KNISS, C. T.; MACCARI, E. A.; RABECHINI JR., R. Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 2, p. 294-307, 2012.

CANATA, I. A. Planejamento Estratégico para Micro e Pequena Empresa. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 17, n. 2, 2016.

FALLER, L. P.; DE ALMEIDA, M. I. R. Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo. **Revista de Administração**, v. 49, n. 1, p. 171-187, 2014.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model canvas**. Self published. Last, 2010.

SANTOS, D. F.; PESCADOR, S. V. B.; SILVA, W. V.; DEL CORSO, J. M.; GIMENEZ, F. A. P. Micro e pequenas empresas: um estudo bibliométrico dos artigos apresentados no ENANPADS de 1999 a 2009. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 12, n. 2, p. 631-647, 2014.