

Rhubens Ewald Moura Ribeiro
Luis **Fernando** Silva Monteiro

GESTÃO DE **PEQUENOS NEGÓCIOS** NA PRÁTICA

KDP

REAL
INTELIGÊNCIA EM NEGÓCIOS



CENTRO UNIVERSITÁRIO
SANTO ACOSTINHO

RHUBENS EWALD MOURA RIBEIRO
LUIS FERNANDO SILVA MONTEIRO

GESTÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS NA
PRÁTICA

1ª EDIÇÃO

TERESINA – PI
EDITORA KDP – 2022

2022 by KDP

Autores: Rhubens Ewald Moura Ribeiro e Luis Fernando
Silva Monteiro

Diagramação e Publicação: Rhubens Ewald Moura
Ribeiro

Capa e Edição de Arte: Luís Fernando Silva Monteiro

Revisão de Português: Maria Luzinete de Moraes Alves

Conselho Editorial

Aluysio Ricardo Nunes Fonseca
Carlos Alberto de Sousa Ribeiro Filho
Evanielle Barbosa Ferreira
Indira Gandhi Bezerra de Sousa
Lessandra Ribeiro Carvalho
Maria Luzinete de Moraes Alves
Rhubens Ewald Moura Ribeiro
Rodrigo Ribeiro Costa Cavalcante
Taiane Ritta Coelho

Gestão de Pequenos Negócios na Prática. / Rhubens
Ewald Moura Ribeiro e Luís Fernando Silva Monteiro. –
1ª Edição. – Teresina: Kindle Direct Publishing, 2022. 125
p.

Bibliografia / ISBN: 9798449127358

Selo Editorial: Independently published

1. Design Thinking. 2. Gestão de Projetos. 3. Micro e
Pequenas Empresas. 4. Inovação. 5. Gestão. 6. Tomada
de Decisão.

Permitido o download da obra e o compartilhamento desta, desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Autores



Rhubens Ewald Moura Ribeiro

Mestre em Administração (UFPR), MBA em Gestão Estratégica, Inovação e Conhecimento (UNIMAIS), Capacitação em Tutoria de EaD (UFPR), Bacharel em Administração (UFPR) e Sargento de Comunicações Militares (EsSA - Exército Brasileiro). Experiências como Professor de Graduação e Pós-Graduação em

diversas IES pelo Brasil, Diretor Administrativo-Financeiro (CRA-PI), Diretor de Formação Profissional (CRA-PI), Coordenador Geral do ENAPI 2018 com formato inovador (CRA-PI), Chefe de Gabinete da SEMEC (Teresina-PI), Sargento Especialista em Comunicações Militares (Exército Brasileiro). Atualmente é Membro do Comitê de Ética em Pesquisa (UNIFSA), Consultor na Real Inteligência em Negócios (REAL), Administrador (UFPI), Docente do (UNIFSA) e Coordenador do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas e Liderança (UNIFSA). Entusiasta do desenvolvimento social e local, da sustentabilidade em organizações e justiça social.

<https://linktr.ee/rhubens7/> <http://lattes.cnpq.br/8227347815366039/>
rhubens.ribeiro@gmail.com

Luis Fernando Silva Monteiro

Bacharel em Administração (UNIFSA). Cursando MBA em Gestão Estratégica de Pessoas e Liderança (UNIFSA). Participou do PIBIC (Programa de Iniciação Científica da UNIFSA) com tema do projeto Design Thinking e Gestão de Projetos: Ferramentas para



Profissionalizar a Gestão em Micro e Pequenas Empresas. É consultor empresarial com ênfase em processos e inteligência de negócios e colaborador no SEBRAE-PI, na unidade de competitividade e inteligência de negócios (UCIN), com foco direcionado para o apoio no análise estratégico de indicadores de desempenho e mensuração dos resultados dos projetos setoriais. <http://lattes.cnpq.br/8780743029145332/>
luisfernando@hotmail.com

Recomendações



Esta obra é um alento em meio ao caos, com notas de esperança por dias melhores, especialmente para os pequenos negócios. A pandemia da COVID-19 trouxe com ela inúmeros desafios organizacionais. Para sobreviver, os pequenos negócios precisaram se reinventar, quebrar paradigmas e superar todos os desafios. Este livro apresenta conceitos de Inovação, *Design Thinking*, Gestão de Projetos e Gestão de Marcas que são muito importantes para o desenvolvimento dos pequenos negócios. Mas o principal foco desta obra são as aplicações práticas destes conceitos, para que pequenas empresas se tornem fortes, duradouras e competitivas no mercado.



TAIANE RITTA COELHO

*Administradora, Doutora em Administração,
Professora da Universidade Federal do Paraná
e Pesquisadora em Gestão da Informação.*

Inovação, sustentabilidade, longevidade e criatividade são ingredientes necessários à existência das pequenas empresas, os quais são bem distribuídos no decorrer do livro, que através de uma didática leve e da seleção dos casos inseridos, leva o leitor, o gestor e o administrador a traçar novos rumos ou redirecionar suas decisões. Um livro atualizado na forma como aborda o universo das pequenas empresas e propõe uma boa reflexão de como ganhar espaço no mercado com a utilização de metodologias, como *Design Thinking* orientado para projetos visando à continuidade do negócio. Como professor e consultor, recomendo esta obra com orgulho pela dedicação dos autores e o excelente trabalho.

LUIZ CARLOS ALVES MARINHO

*Administrador, especialista em Marketing e Hotelaria.
Consultor e Professor.*

Sumário

Prefácio, 07

01 Micro e Pequenas Empresas, 09

02 Empreendedorismo em Tempos de Crise, 23

03 Humanização da Marca, 34

04 Design Thinking, 43

05 Gestão de Projetos, 55

06 Qualidade na Gestão das MPE's, 71

07 Recursos Estratégicos, 104

Conselho Editorial, 117

Agradecimentos, 123

Prefácio

O livro *Gestão de Pequenos Negócios* traz, numa linguagem simples e prática, como administrar um pequeno empreendimento. Nele, Rhubens Ribeiro e Luís Fernando Monteiro abordam ferramentas gerenciais importantes para o gestor aplicar de em sua organização de forma prática. Impressiona a capacidade didática com que os autores contextualizam o cenário das micro e pequenas empresas brasileiras e apresentam aspectos fundamentais para que o gestor possa enfrentar momentos de crise, como o atual.

Ao abordarem as micro e pequenas empresas e o cenário atual, eles mostram que a maior parte delas estão no setor de serviços e depois no comércio, respondem por 52% dos empregos com carteira assinada, representado mais de 14 milhões de organizações. Além disso, tem crescido

significativamente aquelas que optam apenas por estarem em formato virtual, diferentemente da tradicional loja física.

Além disso, são abordadas temáticas importantes para o cotidiano do empreendedor como indicadores de demanda, lucratividade e sustentabilidade, humanização da marca, gestão de projetos, inovação, gestão da qualidade e consultoria.

Prof. Dr. Tonny Kerley
Doutor em Administração pela
Universidade Federal do
Rio de Janeiro (UFRJ)



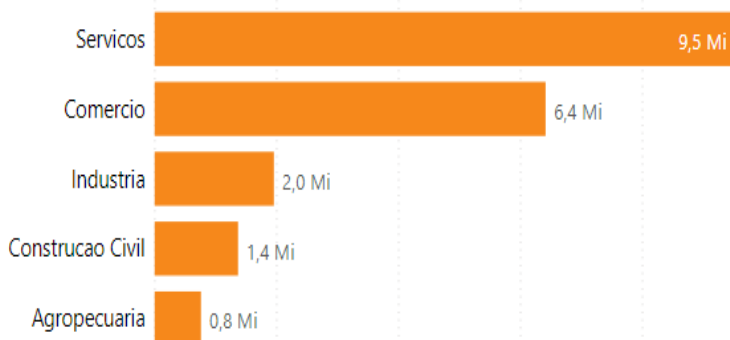
I



**MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS**

AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPE'S) representam atualmente 99% do total das empresas formais no Brasil, sendo imprescindíveis para economia brasileira, pois respondem por 52% dos empregos por carteira assinada. O número dessas empresas optantes pelo Simples chegou a aproximadamente, 14 milhões em maio de 2020, sendo 9,8 milhões de MEI, 6,1 milhões de ME e 677 mil de EPP, dividido nos setores apresentando no gráfico 1. (DATASEBRAE, 2022).

Gráfico 1 – Números de Empresas por Setor



Fonte: DataSebrae (2022)

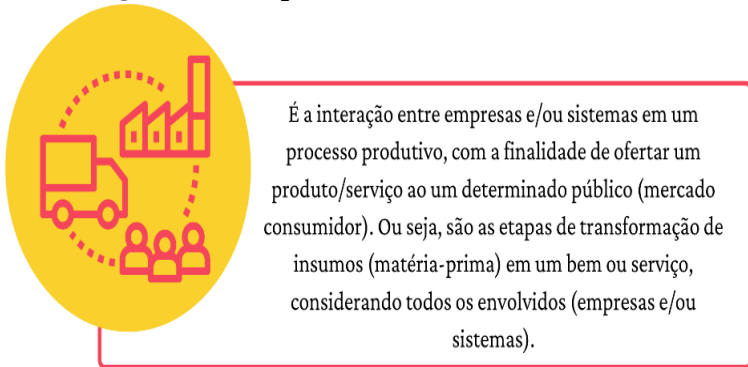
Nesse cenário, observa-se que o maior número de MPE's está no setor de serviços e comércio. Os motivos de ambos serem os líderes de mercado, consiste na virtude da facilidade de abertura, variedade de produtos e serviços disponíveis no mercado para comercialização e os novos estilos de negócios, sendo um deles o *E-commerce*, que vem crescendo gradativamente no Brasil (DATASEBRAE, 2022).

No entanto, apesar do grande índice de crescimento das MPE's, elas apresentam uma alta taxa de mortalidade, gerando prejuízo para a toda cadeia produtiva (Figura 1). Dados de mercado apontam que muitas MPE's fecham nos primeiros cinco anos de vida.

Os principais motivos da falência precoce são a inexperiência e a falta de conhecimento técnico do

gestor. Estes aspectos, entretanto, podem ser evitados, pois na concepção administrativa é fundamental que o gestor tenha expertise (capacidade de alinhar o conhecimento técnico ao prático) e habilidade para gerenciar seu negócio (conhecer o mercado em que atua). É necessário também que este tenha uma visão sistemática (compreender todo o processo que envolve a ação), pois o conhecimento torna-se vulnerável quando não é inovado. Portanto, o gestor precisa estar atento ao cenário externo e às mudanças que ocorrem, especialmente no que diz respeito às inovações, perfil de consumo e aos riscos de mercado (preços de ações, taxas de juros, taxas de câmbios, preços das commodities e índices de preço) (BATEMAN, 2006).

Figura 1 – O que é a Cadeia Produtiva?



Fonte: Adaptado de Christopher (2011)

As MPE's são caracterizadas pelo baixo nível de capital, ou seja, possuem uma receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 anual. Nesse cenário, o gestor deverá considerar essencial o planejamento e o gerenciamento de projetos, os quais consistem em desenvolver um plano de ação baseado nas necessidades da empresa, tendo como propósito a aplicação de conhecimento, habilidades e ferramentas alinhadas ao objetivo de otimizar os

custos e aumentar as vendas de seus serviços e/ou produtos.

Figura 2 – Integração do Gerenciamento de Projetos



Fonte: Adaptado de PMBOK (2017)

Com isso, a gestão de projetos deve ser desenvolvida no contexto das MPE's, mesmo que esta ferramenta seja utilizada normalmente em empresas de grande porte (SANTIAGO; GIBIM, 2012).

AS MPE'S E O NOVO CENÁRIO

Nos últimos tempos, em virtude da globalização, da transformação digital e da pandemia, o mundo vem passando por diversas transformações, não sendo diferente no ambiente organizacional. As empresas tiveram que adequar seus processos operacionais do dia a dia, adotar novas práticas de gestão e abraçar o novo cenário do mercado (perfil de consumo e tendências mercado), apesar das incertezas para se manterem sustentáveis. (PEREIRA; RIBEIRO, 2020).

Recentemente, uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), apresentou que em torno de 620 mil MPEs foram abertas em 2020 no Brasil, sendo 85% microempresas e 15% empresas de pequeno porte, apresentando alta de 6% em referência ao ano de 2019 (SEBRAE, 2021).

A partir dessa informação e levando em consideração o número de empresas que decretaram falência (90,2 mil) no ano de 2020, o número de empresas que foram abertas se torna animador, pois identifica que apesar do cenário, o número de novos negócios vem se tornando superior ao de falência. Esse crescimento do empreendedorismo no Brasil está relacionado ao grande índice de desemprego gerado durante o período da pandemia do vírus sars-cov-2, também conhecido como COVID-19 (SEBRAE, 2021).

Logo, o desenvolvimento do empreendedorismo neste tempo de pandemia foi provocado pela necessidade da população em busca de algo que gerasse renda, já que o índice de desemprego, desde 2020, vem crescendo no Brasil. Além disso, cabe destacar que esse índice recentemente atingiu recorde no primeiro trimestre

de 2021 de 14,7%, conforme pode ser visualizado no gráfico 2 (IBGE, 2021).

Gráfico 2 – Evolução da taxa de desemprego em trimestre



Fonte: IBGE (2021)

Diante deste cenário, a solução em curto prazo visualizada por pessoas que estão desempregadas é a busca pelo seu próprio negócio. Isso se tornou uma realidade especialmente com a adoção de modelos de negócios mais enxutos, pois para ser empreendedor, não necessariamente é

preciso uma estrutura física, contratação de funcionários e pagamento de impostos (PINTO, 2016). Há oportunidades, como as lojas virtuais e o *marketplace* que são modelos que estão em alta no mercado, pois proporcionam uma experiência satisfatória para o usuário (cliente) e uma fácil adoção para o empreendedor (DA SILVA, 2018). A figura 3 apresentada a seguir traz mais informações:

Figura 3 – Lojas virtuais X Marketplace



Fonte: Autor (2022)

Em face a esses novos modelos de negócios, o empreendedor que já está há anos no mercado, enfrenta o desafio de se readequar ao novo no intuito de manter seu negócio sustentável e lucrativo. Nessa perspectiva, como remodelar os negócios já existentes e em operação? Veja o passo a passo:

O PASSO A PASSO É:

- 1º Gestor, inove e se atualize. Só a vontade de abraçar o novo não é suficiente. Empreendedor e empreendimento precisam evoluir para se adaptar às constantes mudanças do mercado.*
- 2º Aprenda com seu o “vizinho”, observe como seus concorrentes estão se posicionando no mercado;*
- 3º Capacite sua equipe, fortaleça o conhecimento de seus colaboradores, para que assim eles se alinhem às suas habilidades e tenham atitude em seu negócio;*
- 4º Busque por práticas sustentáveis e éticas. Hoje em dia os negócios que se destacam no mercado, são os que entregam uma proposta de valor com princípios éticos e responsabilidade social;*
- 5º Não tenha medo de arriscar, mas arrisque tendo uma boa base de conhecimento de mercado, além de indicadores e metas bem definidas;*
- 6º Comece do zero, reveja seus primeiros planejamentos, revise seu plano de negócio adequando-o às novas necessidades (demandas) do mercado;*
- 7º Tenha como foco a experiência do seu usuário (cliente), defina o perfil de seu cliente, suas dores e necessidades e a partir das definições, modele seu produto/serviço à experiência do cliente no atendimento e espaços da empresa.*

REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: criando redes que agregam valor. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

COSTA, Pedro Henrique Ferreira; GODOY, Paulo Roberto Teixeira de. **O capitalismo contemporâneo e as mudanças no mundo do consumo**. Diez años de cambios en el Mundo, en la Geografía y en las Ciencias Sociales, 1999-2008. Actas del

DA SILVA, Janaína Tenório Trancoso Tavares.

MARKETPLACE: A grande salvação das lojas virtuais. 2018. 25 fls. Trabalho Conclusão de Curso de Pós-graduação (Marketing Digital). Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2018.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Painel de Indicadores – Desemprego**. 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/indicadores#desemprego>.

PEREIRA, Ronaldo Rodrigues. RIBEIRO, Rhubens Ewald Moura. Análise do empreendedorismo na pandemia em Teresina – PI. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 05, Ed. 11, Vol. 24, pp. 144-158. Novembro de 2020. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/engenharia-de-producao/pandemia-em-teresina>.

PINTO, Andreia Kran. **Empreendedorismo como oportunidade no momento da crise brasileira**. 2016.49 fls. Monografia (Bacharelado em Administração) - FACER Faculdade de Ceres, Goiás, 2016.

PMI - Project Management Institute. (2017). **Um guia do conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos** (guia PMBOK). 6ª ed. Project Management Institute, Pensilvânia.

SANTIAGO, Daniel Reis Maia; GIBIM, Marco Túlio Duarte. Gestão de Projetos em Pequenas Empresas. **TECHOJE**, Belo Horizonte, jan. 2012. Disponível em:
http://www.techoje.com.br/site/techoje/artigos_autor/artigos/679.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **DATASEBRAE**. 2021. Disponível em:
<https://datasebrae.com.br/rj/>

2



EMPREENDEDORISMO EM TEMPOS DE CRISE

O EMPREENDEDORISMO surge a partir de inquietações pessoais, que na maioria das vezes é provocado por uma experiência negativa no consumo de um serviço ou produto. Em outras situações, acaba sendo despertado a partir da necessidade de alcançar a sua liberdade financeira.

Logo, o empreendedor deve ser pessoa ousada, que tem atitude, com visão sistematizada de processos e métodos para produção e comercialização de determinado produto. Ser empreendedor é correr riscos no cenário de incertezas, além de ser flexível e ter a sensibilidade de visualizar no problema, e criar uma solução (DORNELAS, 2005; PEREIRA, RIBEIRO, 2020).

O perfil do empreendedor não é algo padrão, todos podem desenvolver a capacidade de empreender, mas por situações de medo, falta de confiança e busca por estabilidade, muitos desistem

no início da caminhada. Assim, quais seriam as características gerais de um empreendedor ou as que ele precisa desenvolver para criar e manter seu negócio? Segue na figura 4 um modelo.

Figura 4 – Características Comuns do Empreendedor



Fonte: Autor (2022)

O empreendedor, para ter sucesso na carreira, primeiramente, precisa acreditar e apostar no seu negócio, tendo a confiança para investir e desenvolver seu empreendimento no mercado (PEREIRA, RIBEIRO, 2020). Nesta perspectiva, o empreendedor é convidado a mensurar os resultados dos seguintes indicadores: **demanda, lucratividade e sustentabilidade.**

INDICADOR DE DEMANDA

O indicador de demanda mensura o tamanho do consumo no mercado de produto e/ou serviço que se almeja comercializar. É recomendado que seja realizado, somente após a segmentação de seu negócio, seja ela, psicográfica, geográfica, demográfica ou comportamental. É imprescindível que o empreendedor tenha bem definido seu segmento de atuação, para assim, reduzir riscos

financeiros, a falta de identidade e os gargalos no posicionamento de mercado (SILVA, ASSIS, 2017).

A coleta de dados sobre a demanda é realizada por meio de uma pesquisa quantitativa ou pesquisa analista-quantitativa documental, em que o empreendedor verifica, a partir do perfil do público que se deseja atuar, a amostra daqueles que possuem intenção de consumir. A pesquisa pode ser realizada por meio de questionários físicos ou digitais direcionados para o público-alvo, ou por meio de análises de estudos de tendência de mercado publicado por terceiros (BONOTTO, FOGLIATTO, 2015)

INDICADOR DE LUCRATIVIDADE

O indicador de lucratividade caminha junto com a demanda, pois tem o papel de verificar a partir da saída de produtos/serviços, o lucro obtido

nas vendas. Para isso, o empreendedor precisa aplicar o *payback* (tempo de retorno de um investimento), que é calculado por meio da divisão simples entre o investimento inicial e o ganho no período, como pode ser visualizado abaixo: (LIMA, MESQUITA FILHO, 2015).

$$\text{PayBack} = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Ganho no Período}}$$

A partir do resultado, o gestor valida se o produto ou serviço é lucrativo para o negócio. Assim, como indicador de demanda, para a execução do *Payback*, devem ser consideradas as características da persona (cliente), o ticket médio e o perfil de consumo (JORDAN, 2013).

INDICADOR DE SUSTENTABILIDADE

O indicador de sustentabilidade tem impacto social nos negócios, tendo influência direta na geração de valor. Esse indicador mensura de maneira quantitativa -qualitativa os seguintes eixos: meio ambiente, investidores & fornecedores e comunidade. Tendo como objetivo identificar as relações e o impacto que o negócio gera na cadeia produtiva (BOTELHO; DIAS; BARBOSA; COLALILLO; WALCHHÜTTER, 2018).

A proposta de análise do indicador é operacionalizada a partir de estudos exploratórios com ênfase nos ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável), a fim de criar estratégias de atuação e melhoria contínua. O empreendedor, nessa perspectiva, tem a oportunidade de visualizar novas oportunidades e avaliar seu negócio.

Os 17 objetivos do desenvolvimento sustentável (Figura 5), foram criados pela ONU

(Organização das Nações Unidas), no ano de 2015, eles têm como objetivo de guiar na construção e implantação de políticas públicas. Os indicadores para as MPEs, estão relacionados a responsabilidade social corporativa, tendo em vista que as empresas possuem grande potencial de transformação da sociedade (ONU, 2015).

Figura 5 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: ONU (2015)

Os ODS's devem ser alinhados ao planejamento operacional da empresa de acordo

com sua área de atuação no mercado, sendo analisado o grau de compatibilidade entre eles. Ou seja, o empreendedor, deve analisar qual indicador do ODS está relacionando ao seu negócio, tendo o mesmo propósito.

CONSIDERAÇÕES

O empreendedor em tempos de crise deve agir com paciência e foco, pois é necessário que ele entenda as movimentações e mudanças do mercado, ou seja, as tendências e o perfil do consumidor diante do novo cenário.

Por esse motivo, os indicadores podem contribuir para validar se o caminho que se deseja trilhar vai servir para de fato alcançar resultados positivos para o negócio.

Além disso, tendo em vista que o mercado está em constante transformação, os indicadores

possibilitam que o negócio seja flexível a mudanças e tenha a capacidade de prever situações inesperadas, bem como desenvolver novas estratégias alinhadas às necessidades do mercado e do seu público-alvo.

REFERÊNCIAS

BONOTTO, G.; FOGLIATTO, F. S.. **Previsão De Demanda a Partir de Métodos Quantitativos Aplicada ao Setor Varejista**. Trabalho de conclusão de curso (Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2015.

BOTELHO, K. T.; DIAS, M. R.; BARBOSA A. dos S.; COLALILLO, E. G. P.; WALCHHÜTTER, S. Indicadores de Sustentabilidade Empresarial: Um Estudo Exploratório. **Divers@**, Matinhos, v. 8, n. 2, p. 104-116, jul./dez. 2015.

DE ANGELO, C. F.; FOUTO, N. M.; LUPPE, M. R. Previsão de Vendas no varejo brasileiro: uma avaliação a partir de diferentes técnicas quantitativas. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, v16, n. 1, p. 172-193, 2010.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso: 2ª Ed.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

JORDAN, R. W. **Fundamentos de administração financeira**. 9. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

LIMA, T. D., MESQUITA FILHO, E. M.. Paybacke Alavancagem Operacional no Setor Varejista de Confeção. **Revista de Engenharia da UNI7**, Fortaleza, v. 1, n. 1, p. 223-252, jul./dez. 2017.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/wpcontent/uploads/2015/10/agenda2030-pt-br.pdf>.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. 2018. Disponível em <https://nacoesunidas.org/pos2015/>.

PEREIRA, R. R.; RIBEIRO, R. E. M.. Análise do empreendedorismo na pandemia em Teresina – PI. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 05, Ed. 11, Vol. 24, pp. 144-158. Novembro de 2020.

SILVA, C. H. de O.; ASSIS, R. F. Análise e previsão de demanda: estudo de caso aplicado em uma empresa metalúrgica. **XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Joinville, SC, Brasil, 10 a 13 de outubro de 2017.

HUMANIZAÇÃO DA MARCA



A HUMANIZAÇÃO DA MARCA é uma tendência mundial nos negócios, tendo em vista que o processo de consumo vai além da compra de um produto/serviço. Os consumidores buscam criar um elo de afinidade e confiança com a marca. Além disso, estão cada vez mais criteriosos no consumo, pesquisando informações e relatando sobre o produto/serviço na internet (COVALESKI E COSTA, 2014).

Logo, a humanização, enquanto um elemento estratégico, tem como foco gerar uma experiência satisfatória para o cliente, pois contribui para a diferenciação com os concorrentes e fidelização/engajamento do cliente, além de ter como consequência, um aumento nas vendas e consolidação no mercado (NEGRI, 2021).

Para humanizar é necessário ter bem definido o perfil do seu cliente, considerando as características demográficas, comportamentais,

hábitos, perfil de consumo e desejos. É fundamental que o empreendedor conheça bem o cliente que deseja atender, mas para isso, deve ser criada uma persona que descreva o perfil, as características e o comportamento do seu público-alvo (COVALESKI; COSTA, 2014).

A persona é a mesma coisa que o público-alvo? Não, existe uma diferença em ambos. A persona é a representação do cliente ideal e o público-alvo indica a segmentação de mercado. Logo, a persona e o público-alvo estão conectados, tendo em vista que ambos têm como objetivo definir o público a ser atendido.

Ambos os exemplos mencionam o mesmo perfil de cliente, a diferença está no nível de apresentação de cada um. O público-alvo tem como foco a segmentação de mercado de maneira macro com características heterogêneas de determinado grupo de indivíduos. Já a persona, cria uma

personalidade para o público-alvo com foco em humanizá-lo.

A figura 6 apresenta a aplicação do público-alvo e da persona:

Figura 6 – Público-alvo e Persona



Fonte: Autor (2022)

Com a definição do público-alvo e da persona, é importante que todos os produtos/serviços, processos, rotina de trabalho e demais ações, estejam alinhando com o perfil definido, a fim de gerar uma experiência satisfatória

e provocar o desejo de consumo (SPADIN, QUINCOSES, 2015).

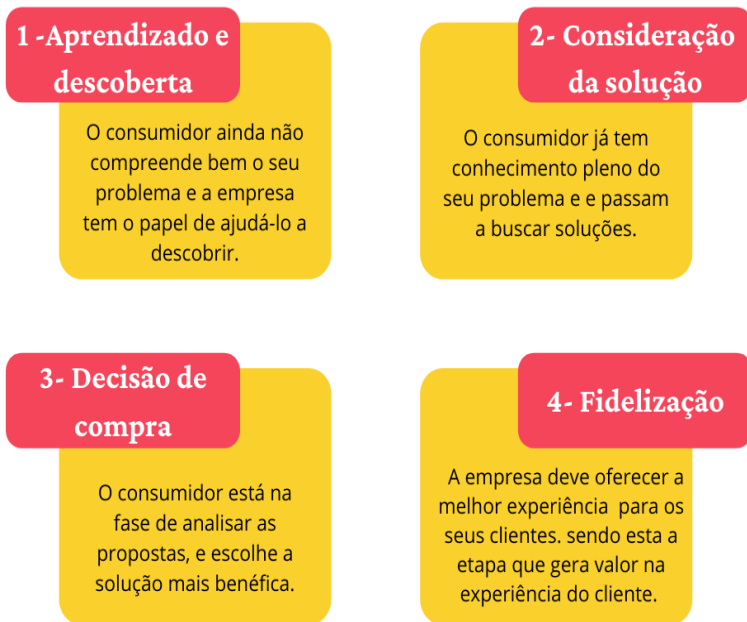
JORNADA DO CLIENTE

Segundo Kotler e Armstrong (2007), a jornada do cliente é a experiência integral do consumidor com a empresa, desde o primeiro contato até o pós-venda. A jornada é elaborada a partir da definição da persona, sendo motivada pelo princípio de que o consumidor não toma decisão de compra de forma imediata, mas provocado pela necessidade e desejo de consumo. Logo, a empresa tem a oportunidade de provocá-lo e instigá-lo com estratégias de vendas, sendo uma delas, a humanização que busca criar afinidade com o consumidor.

Na prática, é elaborado um roteiro acerca do processo de captação do cliente e de seu percurso,

buscando entender as dores e as necessidades do consumidor em cada etapa do processo de vendas, tendo as seguintes etapas apresentadas na figura 7:

Figura 7 – Processo de Captação do Cliente

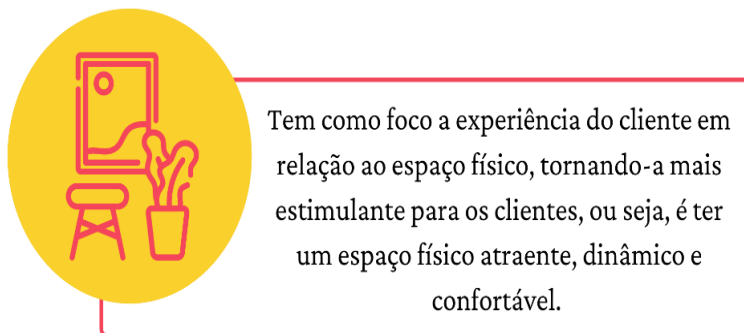


Fonte: Elaborado a partir de Kotler (1998)

Uma forma de tornar a jornada do cliente mais harmoniosa e alinhada à estratégia do negócio

é fazendo uso do *servicescape* (Figura 8), o qual faz referência às experiências de consumo multissensorial por parte do cliente. Ele é responsável pelas sensações que o consumidor percebe durante a sua experiência de compra ou uso de algum serviço ou produto de uma organização (NASCIMENTO; RIBEIRO, 2021).

Figura 8 – O que é Servicescape?



Fonte: Autor (2022)

Sua abordagem mais comum é o estímulo-organismo-resposta (EOR), modelo teórico proposto por Mehrabian e Russel (1974), o qual se refere a

como as variáveis sensoriais afetam os estados emocionais das pessoas (NASCIMENTO; RIBEIRO, 2021).

REFERÊNCIAS

COVALESKI, Rogério Luiz; COSTA Sílvia Almeida da. A Humanização do Discurso das Marcas diante das Novas Experiências de Consumo. **Revista da ICSA Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, Ano XI, v. 11, n. 1, p. 14-27, jan. ISSN 1807-5436. 2014.

NASCIMENTO, I. M. P. do; RIBEIRO, R. E. M. Abordagem de servicescape: análise e influência da experiência do consumidor em um ambiente de serviço, cap. IX, pp. 173-188. In: **Administração e empreendedorismo** [livro eletrônico]: temas emergentes e aplicações / organização Gustavo Henrique Silva de Souza. - Campina Grande : Editora Amplla, 2021. 284 p. Formato: PDF ISBN: 978-65-88332-47-4. DOI: 10.51859/amplla.aet474.1121-9. Disponível em: <https://ampllaeditora.com.br/books/2021/07/eBook-Administracao-e-Empreendedorismo.pdf>

NEGRI, Marina A. E. A humanização das marcas como objeto-valor em tempos da Pandemia de COVID-19. **XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas** – São Paulo/SP. 2021.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.



DESIGN THINKING

O DESIGN THINKING em sua tradução literal é a forma de pensar do sujeito em determinada situação. De acordo com Brown (2018), Design Thinking é uma abordagem fundamentalmente humana que usa ferramentas de designers que possam ser integradas aos aspectos do negócio e ser utilizada por qualquer indivíduo para solucionar problemas e gerar ideias inovadoras que façam a diferença. Burnette (2018) caracteriza-o como o processo na construção de um pensamento crítico estimulando a criatividade do sujeito a fim de desenvolver uma ideia, solucionar problemas e/ou tomar decisões em determinada situação.

Relacionando-o às organizações, é ter uma visão holística e sistêmica dos problemas transformando-os em oportunidades. Tendo em vista que o cenário atual das organizações passa por diversas transformações, os métodos e abordagens

devem acompanhar tais mudanças e permitir que se criem caminhos sustentáveis e inovadores para contribuir com a continuidade no mercado.

Na perspectiva de Melo e Abelheira (2015), o Design Thinking é uma ferramenta centrada na resolução de problemas complexos por meio da inovação e que concentra o processo no usuário. Nessa definição, há ênfase na essência do design em relação as pessoas, tendo em vista que provém de necessidades humanas de que se use a ferramenta em virtude da complexidade dos problemas presentes no mundo dos negócios, sendo que o pensamento criativo-analítico pode proporcionar equilíbrio e reduzir os possíveis riscos no desenvolvimento de soluções.

Por outro viés, o Design Thinking possui uma abordagem centrada nas necessidades humanas, relacionando o pensamento criativo com o pensamento analítico que busca pela melhor

solução de maneira sistêmica com pensamento integrativo-colaborativo. Analisando o cenário das organizações, que cada vez mais se torna competitivo, há a necessidade de estratégias inovadoras no contexto da experimentação de ideias em equipes multifuncionais.

A INOVAÇÃO PARA O USO DO *DESIGN THINKING*

A inovação se caracteriza como o processo de criação e/ou modernização de serviços, processos, organização ou marketing. Para Giliol e Zanetti (2017, p.2), a inovação “é um processo complexo, onde muitas das organizações não estão preparadas para lidar com as variáveis envolvidas e, logo, não obtém êxito ao tentar implantar tal processo”, tendo em vista o desafio das organizações em se

manterem atualizadas em relação às tendências do mercado.

Finep (2005) relata a importância da inovação e do desenvolvimento da tecnologia como essenciais na produtividade e no emprego, pois ele provoca o indivíduo a mudar e aprimorar sua prática, tendo grande impacto na produtividade. A ferramenta de Design Thinking surge justamente da necessidade das organizações em inovar, sendo essa sua essência de forma estratégica: visão do presente com olhar no futuro, partindo de princípios criativos e inovadores, e até reestruturando a cultura organizacional.

ABORDAGEM DO DESIGN THINKING

O Design Thinking tem sua abordagem fragmentada em etapas sistêmicas: a imersão, a ideação e a prototipação. Com isso, tem a finalidade

de provocar o ser a pensar de acordo com o cenário e o problema proposto (VIANNA *et al.*, 2012).

IMERSÃO

Na imersão, busca-se entender o contexto no qual está inserido o problema/situação pela abordagem do usuário e do cliente, ou seja, o contexto em relação à problemática. Busca-se também a obtenção dos *insights*, que consiste no alcance de oportunidades adquiridas nas observações feitas, em que o ser que realizar deve assumir uma postura empática, ou seja, se dispor a estar no lugar do outro, vivenciando e experimentando o ponto de vista do cliente ou potencial cliente a fim de obter percepções, caracterizando como Imersão Preliminar. Sendo assim, ela tem como finalidade definir o escopo do projeto, indicadores e limites, bem como identificar

os perfis de usuários e demais atores-chave que deverão ser abordados (VIANA *et al.*, 2012).

Na concepção de Brown (2010), o processo de imersão consiste na observação de determinado grupo de pessoas (cliente ou potencial cliente), priorizando a qualidade e não a quantidade da amostra analisada, a fim de determinar o perfil e as necessidades, encontrando assim a origem do problema, no qual é caracterizado nesta fase como descoberta do problema.

IDEAÇÃO

A fase de ideação tem como finalidade gerar ideias (soluções). Ou seja, na ideação começa-se a “pensar fora da caixa”, traçando ideias criativas, gerando *brainstorming* (tempestade de ideias), as quais surgem sem nenhum julgamento. É nesta fase que se exploram as possibilidades e se aplica a

técnica do *brainstorming*, provocando o sujeito a criar grande número de ideias criativas em um curto intervalo de tempo, sem preocupação imediata com a aplicabilidade (VIANA *et al.*, 2012).

Percebe-se que na ideação surge uma diversidade de ideias, logo, o profissional que é denominado como moderador, também conhecido como facilitador, tem o papel de mensurar as ideias, realizando uma seleção e classificação das melhores com a finalidade de torná-las tangíveis e aptas para a prototipagem. Geralmente é realizada em grupo, visando desenvolver e explorar a potencialidade criativa das pessoas (BROWN, 2010).

PROTOTIPAGEM

Nakagawa (2014), em relação ao desenvolvimento do protótipo, sinaliza que essa fase permeia a tangibilidade das ideias adquiridas

na etapa de idealização. É o momento em que são colocadas em prática e sua viabilidade e eficiência são avaliadas. Nessa fase é possível que muitas das ideias não sejam aprovadas em relação a sua complexidade e/ou ineficiência.

Dumas e Redish (1994) classificam a prototipagem em duas: a primeira é o protótipo estático, feito em papel, buscando desenvolver o modelo e como operacionalizá-lo. A segunda é o protótipo interativo, que consiste em “colocar a mão na massa”, tirar do papel a ideia do protótipo e criá-lo.

Em relação ao protótipo, definem-se quatro dimensões importantes para a sua fidelização ao mundo corporativo, as quais são: I) detalhamento; II) grau de funcionalidade; III) similaridade de interação e; IV) refinamento estético (MAYHEW, 1999; PETRIE, 2006). O detalhamento pode ser visto na figura 9 a seguir:

Figura 9 - Dimensões de prototipagem



Fonte: Adaptado de Mayhew (1999)

As dimensões têm como finalidade contribuir no processo de projeto de interface do produto, ou seja, a primeira versão com as funções fundamentais para que seja utilizada no mercado. Esta primeira versão é a prototipagem inicial, a partir dela serão feitos os aperfeiçoamentos do produto, considerando os erros e necessidades

identificadas ao longo do “test drive” do produto/serviço criado.

REFERÊNCIAS

BROWN, T. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BURNETTE, Charles H. **What is Design Thinking**. 2018.

Disponível em:

https://www.academia.edu/36402504/What_is_Design_Thinking.

DUMAS, J. S.; REDISH, J.. **A Practical Guide to Usability**

Testing. Disponível em:

https://books.google.com.br/books?id=4lge5k_F9EwC&printc=frontcover&hl=ptBR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

FINEP. **Manual de Oslo**: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. Tradução Financiadora de Estudos e Projetos. Brasília: Finep, tradução português, 2005.

GILIOLI, Rosecler Maschio; ZANETTI, Ivan. **A Inovação como Fator de Competitividade para as Organizações Nacionais**.

Disponível em:

<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xviiimostrappga/paper/view/5220/1790>.

MAYHEW, J.D. **The Usability Engineering Lifecycle**. San Francisco: Morgan Kaufmann, 1999.

MELO, Adriana; ABELHEIRA, Ricardo. **Design thinking & thinking design**: metodologia, ferramentas e uma reflexão sobre o tema. São Paulo: Novatec, 2015.

NAKAGAWA, Marcelo. Ferramenta: **Design Thinking para empreendedores**. Disponível em:
http://cmsempreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files_static/arquivos/2014/04/07/Design_Thinking_.pdf

PETRIE, H. Remote usability evaluations with disabled people. In **SIGCHI CONFERENCE ON HUMAN FACTORS IN COMPUTING SYSTEMS**, CHI '06. 2006. New York, NY, USA. ACM. 2006. p.1133–1141.

VIANNA, M. et al. **Design thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. 162p.

5



GESTÃO DE PROJETOS



GESTÃO DE PROJETOS de

acordo com Tomomitsu, Carvalho e Moraes (2018) projetos agregam mais valor aos produtos/serviços do que as atividades rotineiras. Além disso, os autores citados afirmam que a gestão de projetos tem despertado interesse pelo fato de que não somente as abordagens *hard* de gestão de projetos, exemplificadas pelos guias de referência, são relevantes, mas que também se deve investir esforços em aspectos *soft* (ambas já citadas anteriormente).

As abordagens *hard* são voltadas à aplicação dos manuais técnicos e mais tradicionais de gestão de projetos com uso dos guias PMBOK e linguagem mais robusta. Já as abordagens mais *soft* têm perspectiva amenizada e simplificada no sentido de tornar o uso da gestão de projetos mais acessível ao

público comum, bem como às MPE's que acabam por não ter tempo, acesso ou conhecimento para aplicar os guias tradicionais.

Sendo assim, a simplificação por meio da apresentação de livros e manuais mais direcionados à realidade das MPE's, pode contribuir para a aplicação do uso da abordagem de gestão de projetos e uso do design thinking.

Devido à relevância desta área, novas abordagens de gestão de projeto surgiram e as temáticas abordadas se diversificaram para além dos tradicionais: cronograma, orçamento e escopo. Documentos internacionais que se destacam pela ampla disseminação, como o *Project Management Body of Knowledge* (PMBok) (*Project Management Institute*, 2013) e o *IPMA Competence Baseline* (*International Project Management Association*, 2006) são utilizados como guias de referência por parte das empresas (EIRAS *et al.*, 2017).

O PMBoK sinaliza que o gerenciamento de projetos sempre foi praticado informalmente, mas começou a emergir como profissão em meados do século XX, e que representa a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos (DIAS *et al.*, 2017).

As organizações ao perceberem os efeitos positivos que a gestão de projetos exerce sobre a lucratividade, alinham os projetos às suas estratégias e criam unidades organizacionais especializadas. O *Project Management Office* (PMO) é um departamento dedicado aos projetos, que tem ganhado notoriedade e reconhecimento pelo seu potencial de gerar valor com a gestão de projetos (OLIVEIRA; CRUZ; OLIVEIRA, 2018).

Sendo assim, uma parte da estrutura organizacional criada para ajudar os gerentes e equipes de projetos e diferentes níveis de gestão sobre assuntos estratégicos, além de apoiar as

unidades funcionais da organização na implementação de princípios, boas práticas, metodologias, processos, ferramentas e técnicas da gestão de projetos (OLIVEIRA; CRUZ; OLIVEIRA, 2018).

Os projetos surgem com a finalidade de mudança e com isso é importante que o gestor tenha a percepção do cenário em que atua e das perspectivas e desafios. Diante disso, deve-se buscar desenvolver projetos que contribuam para a sustentabilidade da organização de maneira coordenada, pois o projeto é temporário, ou seja, tem início e fim estabelecido e é importante que suas ações sejam organizadas de forma objetiva e clara. Por isso, o profissional incumbido da responsabilidade de coordenar o projeto é denominado de gerente de projeto, tendo o papel e a responsabilidade de obter os resultados esperados de maneira sistemática, bem como de reduzir e

gerenciar os possíveis riscos que podem dificultar o desenvolvimento do projeto (MORAES, 2012).

Para MPE's, a necessidade da gestão de projetos surge desde a constituição da empresa e se perpetua em sua rotina, pois é de suma importância para o seu crescimento. Nesta perspectiva, Possi (2006) afirma que o gerenciamento de projeto tem como finalidade direcionar e melhor aplicar recursos escassos com abordagem multifuncional e multidisciplinar.

GERENCIAMENTO E EXECUÇÃO DE PROJETO

A gestão de projeto é uma ação estruturada, tendo já estabelecido o tempo de sua execução de acordo com seus recursos financeiros e humanos. Para isso, é importante que o gestor tenha bem estabelecido o que deseja solucionar, tendo ele um conjunto de conhecimentos, habilidades, técnicas e

ferramentas levando em consideração suas limitações (POSSI, 2006).

Com isso, os projetos atingem todos os níveis da organização de forma sistêmica, ou seja, todas as suas etapas estão interligadas para que sejam realizadas com êxito. Nessa perspectiva, para tornar o projeto viável e gerar benefícios, é necessário levar em consideração as três principais variáveis: escopo do projeto; custo e tempo (SOUTO, 2011).

A primeira, escopo do projeto, define a delimitação do projeto. Na segunda, custo, considera-se quanto o projeto vai custar e/ou o quanto precisa investir. Aqui se realiza o orçamento e sua precisão só é possível no início da operacionalização do projeto, pois durante a execução existem mudanças e ocorrências que demandam ajustes no orçamento que não foram previstas inicialmente. É fundamental que, os responsáveis do projeto conheçam sua

fragmentação de custo, pois facilita a tomada de decisão (MAXIMIANO, 2002).

E, por fim, a terceira variável, tempo, consiste no período temporal do projeto, leva-se em consideração o cronograma e a média de tempo de cada ação de forma sistematizada. Assim, para obtenção de sucesso do projeto, é importante que se faça o gerenciamento desse tempo, que como consequência poderá reduzir, inclusive, o custo financeiro envolvido (DINSMORE; CAVALIERI, 2003; PMBOK, 2017).

PROCESSOS DE UM PROJETO

Os processos na gestão de projetos são desenvolvidos de forma sistematizada, com início e fim estabelecidos. Relacionados aos processos, neles são gerenciadas as nove áreas do conhecimento (Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade,

Recursos Humanos, Comunicações, Riscos e Aquisições) necessárias para o desenvolvimento e evolução do projeto (PMBOK, 2017).

Vargas (2005) afirma que, o desenvolvimento do projeto envolve cinco etapas do processo interno, que são elas: I) inicialização; II) planejamento; III) execução; IV) controle; e IV) encerramento. Todas são relevantes para a execução do projeto, sendo necessárias também para a sua sustentabilidade. É importante seguir essa ordem, sem ignorar a sistematicidade das etapas.

DESIGN THINKING E GESTÃO DE PROJETOS: UMA SIMBIOSE POTENCIALIZADORA DE RESULTADOS

O Design Thinking, abordagem de pensamento criativo, auxilia na gestão de projetos, no alinhamento de pensamentos e ideias de forma

sistêmica, buscando solucionar os problemas existentes, além de tentar se antecipar ao futuro, tendo como ênfase resultados (BURNETE, 2018). Ambas as abordagens, Design Thinking e Gestão de Projetos, possuem um grau de compatibilidade, tornando-se possível desenvolvê-las juntas no segmento de MPE's, visto que apoiam o gestor na tomada de decisões e no direcionamento aos objetivos organizacionais.

A gestão de projetos tem como princípio a exclusividade por meio da inovação, com abordagem multidisciplinar com início, meio e fim, ou seja, segue uma sequência estratégica com tempo determinado. Visto que surge no cenário competitivo das organizações a fim de alcançar vantagem externa e/ou solucionar um problema presente no ambiente interno, percebendo então que parte do princípio da teoria sistêmica, que considera que a organização esteja interligada em

uma cadeia que realiza seus trabalhos de forma distinta, mas necessitando do trabalho do outro para desenvolver ou finalizar a solução/projeto (PMBOK, 2017).

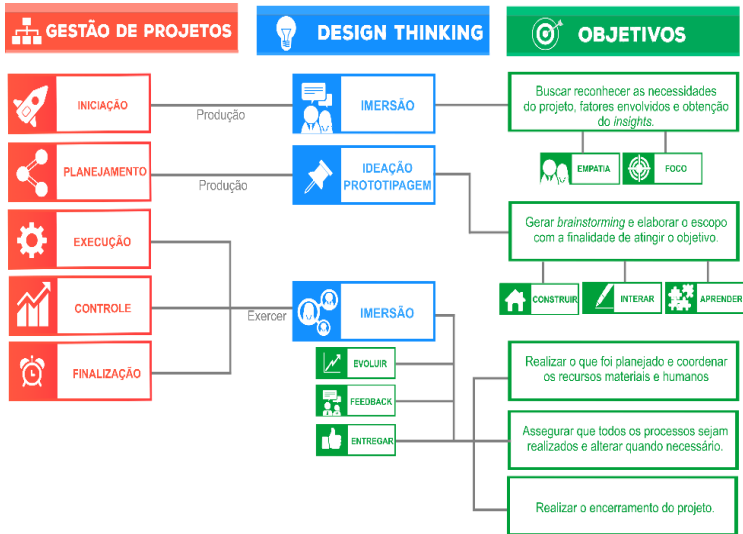
Em pesquisa preliminar, Monteiro, Ribeiro e Moura (2021) propõem uma integração do design thinking e gestão de projetos para aplicação nos negócios de forma que torne mais estratégica a atuação das organizações. Uma integração que permita a aplicação de forma harmonizada entre as duas abordagens pode trazer ganhos estratégicos para atuação no mundo corporativo, principalmente no cenário mais complexo do mundo moderno, pandêmico e pós-pandêmico (PEREIRA; RIBEIRO, 2020).

A integração pode ser vista em detalhes na figura 10, pois sua análise permite vislumbrar e enxergar caminhos múltiplos para o

desenvolvimento de soluções diversas e únicas para problemas complexos e mutáveis.

Na medida em que as diversas abordagens de negócios e ferramentas úteis à solução de problemas são simplificadas e inseridas na rotina das MPE's, isso contribui para torná-las mais competitivas e sustentáveis, favorecendo o cenário de desenvolvimento local e nacional. A figura 10 é apresentada a seguir:

Figura 10 – Proposta Simbiótica entre Gestão de Projetos e Design Thinking



Fonte: Monteiro, Ribeiro e Moura (2021)

No tocante às MPE's, elas carecem de ferramentas e materiais criados para suas realidades, logo, a proposta de integração de ferramentas e práticas consolidadas (figura 10), mas agora adaptadas e orientadas para este tipo de porte de organizações, pode contribuir para dinamizar as mesmas e conduzi-las rumo à perpetuação de seus

empreendimentos (MONTEIRO; RIBEIRO; MOURA, 2021).

REFERÊNCIAS

BURNETTE, Charles H. **What is Design Thinking**. 2018.

Disponível em:

https://www.academia.edu/36402504/What_is_Design_Thinking

DIAS, D. S. et al. Perfil da Liderança na Gestão de Projetos: uma pesquisa com profissionais da área. **Revista de Gestão e Projetos**, [S.I.], v. 08, n. 01, p. 72-89, 1 abr. 2017.

University Nove de Julho.

<http://dx.doi.org/10.5585/gep.v8i1.486>.

DINSMORE, C. e CAVALIERI, A. **Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos:**

QUALITYMARK, 2003

MAXIMIANO, A. C. A.. **Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados**. 3. ed. 2 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

MONTEIRO, L. F. S.; RIBEIRO, R. E. M.; MOURA, K. B. de. Gestão de pequenos negócios sob nova ótica: design thinking e gestão de projetos como abordagem estratégica de sustentabilidade. In: **ANAIS DO 2º CONGRESSO BRASILEIRO CIÊNCIA E SOCIEDADE**, 2021, Teresina. Anais eletrônicos... Campinas, Galoá, 2021. Disponível em:

<https://proceedings.science/cbcs/cbcs-2021/papers/gestao-de-pequenos-negocios-sob-nova-otica--design-thinking-e-gestao-de-projetos-como-abordagem-estrategica-de-sustentab>

MORAES, Emerson Augusto Priamo. Guia PMBOK para gerenciamento de projetos. **VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Disponível em:
http://www.inovarse.org/sites/defaultfiles/T12_0454_3026.pdf

OLIVEIRA, R. R.; CRUZ, J. E.; OLIVEIRA, R. R. Fatores críticos de sucesso na gestão de projetos: análise dos indicadores que constituem os predecessores da estratégia, pessoas e operações. **Revista de Gestão e Projetos**, [S.l.], v. 9, n. 3, p. 1-18, 28 dez. 2018. University Nove de Julho.
<http://dx.doi.org/10.5585/gep.v9i3.11263>.

PMI - Project Management Institute. (2017). **Um guia do conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos** (guia PMBOK). 6ª ed. Project Management Institute, Pensilvânia.

POSSI, Marcus. **Gerenciamento de Projetos V. 1 – Guia do Profissional – Abordagem Geral e definição de escopo**, 1 ed. Brasport, 2006.

SOUTO, I. S.. **A Importância da Gestão de Projetos em Pequenas e Médias Empresas**: um estudo de caso na Eletro Pedro Ltda Paracatu/MG. Monografia (Bacharel em Administração) - Faculdade TECSOMA, Paracatu, 2011.

TOMOMITSU, H. T. A.; CARVALHO, M. M. de. MORAES, R de O.. A evolução da relação entre a gestão de projetos e a gestão do conhecimento: um estudo bibliométrico. **Gest**.

Prod., v. 25, n.2, Apr-Jun.2018. <https://doi.org/10.1590/0104-530X3150-16>.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos**: Estabelecendo diferenciais competitivos. 6 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

6



QUALIDADE NA GESTÃO DAS MPEs

A PREOCUPAÇÃO PELA QUALIDADE nas organizações teve início por volta da década de 50, com ênfase na área de controle do produto, e com o passar dos anos, teve seu foco modificado para controle do processo e atualmente, encontra-se na área de projeto do produto e do processo. Ao longo desse tempo, além de seus novos olhares, foi enraizado a importância da qualidade nas organizações como estratégia de competitividade e sustentabilidade (MORIN, 1999; CORRÊ, CORRÊA, 2011).

Segundo Juran (2001), a gestão da qualidade é dividida em três etapas: i) planejamento de qualidade; ii) controle de qualidade e; iii) melhoria de qualidade. O planejamento de qualidade tem como finalidade definir as metas e estabelecer os caminhos a seguir. O controle de qualidade avalia em tempo real o desempenho das ações e realiza a análise do andamento das atividades. Por fim, a

melhoria da qualidade possui o papel de manter constantemente a eficiência e os padrões para elevar a qualidade.

Nessa perspectiva, gestão da qualidade é uma abordagem que tem como finalidade aprimorar os processos por meio da estruturação de planejamento. Observa-se que a qualidade está diretamente relacionada à gestão de projetos, pois para aplicabilidade é necessário estruturar um plano de ação baseado nas necessidades de intervenções (ABRANTES, 2009).

A gestão de projetos consiste na aplicação sistematizada de conhecimento, ferramentas, habilidades e técnicas para alcançar um determinado objetivo, ou seja, o conjunto de informações internas e externas que envolve as organizações, sendo determinado um prazo de início e fim. Além disso, uma das características da gestão de projeto é a inovação, pois ela surge a

partir de uma necessidade da organização que busca atuar de forma mais efetiva, por isso se diferencia das atividades comuns, que são contínuas (SOUTO, 2011; HELDMAN, 2006).

Segundo Dinsmore e Cavalieri (2003), o projeto é uma ferramenta que surge da necessidade de transformação e/ou criação de um produto/serviço. Sendo esse, um empreendimento singular e único, determinando um cronograma com início e fim, além de se utilizar de recursos materiais diversos e ser conduzido por pessoas em suas mais distintas etapas a fim de atingir os objetivos estabelecidos já no início do projeto.

O gerenciamento da rotina de trabalho é uma das atividades fundamentais da gestão de projetos. Possui como finalidade estruturar a rotina das atividades de cada colaborador de maneira sistemática. Logo, o processo de estruturação da rotina de trabalho é baseado nas entregas de cada

cargo, considera a descrição dos cargos e resultados esperados de cada uma das funções. Para realização desse gerenciamento, leva-se em consideração as demandas existentes no ambiente e os recursos disponíveis, sejam humanos, materiais, financeiros e/ou intelectuais (CAMPOS, 2013; MONTEIRO; RIBEIRO; MOURA, 2021).

Esse gerenciamento da rotina de trabalho se traduz como um conjunto de medidas que consiste em uma perfeita definição de autoridade e das responsabilidades, padronização, monitoramento dos resultados e processos, conjuntos de ações corretivas, ambiente de trabalho adequado e maximização do potencial mental das pessoas. Para isso, a hierarquia da empresa é separada em gerencial, englobando diretores, gerentes, supervisores e operadores (CAMPOS, 2013).

Gerenciar a rotina de trabalho tem como finalidade aprimorar a performance da empresa e

os resultados conquistados diariamente, evitando desorganização e lentidão nos processos gerenciais. O líder visualiza a demanda interna e externa de seu negócio, identifica os gargalos operacionais, padroniza os processos, aumenta a produtividade e reduz os custos e despesas (GOZZI, 2015; GONZALEZ; MATHIAS, 2008).

Castro (2011) define o gerenciamento da rotina de trabalho como ações coordenadas e realizadas diariamente de modo contínuo com base nas atividades executadas nos processos de cada departamento ou setor. Possui a finalidade de controlar e/ou solucionar os problemas que interfira na execução dos processos estabelecidos de acordo com as necessidades da empresa.

Nesse pressuposto, os autores Abreu e Lock (2007) definem gerenciamento da rotina de trabalho como ações corretivas nas organizações com a finalidade de garantir o controle e a qualidade total

nos processos. Pois, gerenciar é resolver problemas e problemas são resultados indesejados, que devem ser eliminados para que os processos ocorram bem e estejam alinhados aos objetivos do projeto.

Uma das formas de se conseguir aplicar a gestão de projetos e fazer uso do gerenciamento da rotina de trabalho é por meio de consultorias organizacionais. Pois a consultoria empresarial é uma área de atuação na prestação de serviço para organizações, tendo a finalidade de assessorar, definir estratégias, planos de ações, gerenciamento da rotina de trabalho e demais atividades vinculadas à gestão organizacional. Dessa forma, consiste em um processo interativo entre o consultor e o gestor e/ou funcionários da organização que prestam serviço, a fim de identificar os gargalos e propor melhorias (ORLICKAS, 1999; PARREIRA, 1997).

GESTÃO DA QUALIDADE

O Sistema de Gestão da Qualidade garante um aperfeiçoamento da qualidade dos processos e produtos devido ao atendimento às especificações para a certificação, como também melhoria da imagem e da confiabilidade da empresa no mercado, auxiliando a organização a atingir seus objetivos. Para tal, demanda-se esforço, planejamento e envolvimento de todos os participantes, sejam eles líderes ou liderados, além de uma liderança eficiente (SILVA; MELO, 2017).

Considerando-se os seus primórdios, o programa de gestão da qualidade foi introduzido por Deming (1986), Juran (1989) e Feigenbaum (1986) e preza pelo foco no cliente, melhoria contínua, trabalho em equipe e busca constante pela atualização (BARBOSA; GAMBI; GEROLAMO, 2017). Desta forma, gestão da qualidade pode ser

definida como uma abordagem integrada para alcançar e sustentar resultados de qualidade, focando na melhoria contínua e prevenção de defeitos em todos os níveis e funções da organização, objetivando atingir ou exceder as expectativas dos consumidores (FLYNN *et al.*, 1994).

Para Wilkinson *et al.* (1998), os elementos da gestão da qualidade podem ser divididos em duas dimensões: *hard* e *soft*. A dimensão *hard* refere-se a técnicas de controle do processo e produção, que garantem o correto funcionamento dos processos (entre outros, processo de design, filosofia *just-in-time*, ISO 9000 e as sete ferramentas básicas de controle da qualidade), enquanto a dimensão *soft* inclui tópicos como liderança, cooperação, autonomia, trabalho em equipe, relação com fornecedores e foco no cliente.

Outra ferramenta bastante utilizada nas organizações é o ciclo PDCA, que é um caminho

para melhorar os resultados e alavancar o desempenho das empresas, com foco na melhoria contínua de processos de qualquer natureza. Para sua implementação, é necessário um estudo de todas as suas etapas (Plan- planejar; Do-fazer; Check – controlar; Act – agir). Tal metodologia visa auxiliar no diagnóstico e no prognóstico de problemas nas organizações, visto sua característica cíclica, que lhe faz ser contínuo (PALADINI, 2012; RIBEIRO; ABREU, 2020).

O quadro 1 a seguir apresenta as sete ferramentas básicas da qualidade:

Quadro 1 – Sete ferramentas básicas da Qualidade

Ferramenta	Finalidade
Diagrama de Ishikawa	Tem como finalidade explorar e indicar todas as causas possíveis de uma condição ou um problema específico.
Folhas de Verificação	São tabelas ou planilhas simples usadas para facilitar a coleta e análise de dados, onde o seu uso economiza tempo, eliminando o trabalho de se desenhar figuras ou escrever números repetitivos. São formulários planejados, nos quais os dados coletados são preenchidos de forma fácil e concisa.
Histograma	Objetiva mostrar a distribuição dos dados através de um gráfico de barras indicando o número de unidades em cada categoria.
Diagrama de Dispersão	Mostra o que acontece com uma variável quando a outra muda, para testar possíveis relações de causa e efeito.
Cartas de Controle	São usadas para mostrar as tendências dos pontos de observação em um período, onde limites de controle são calculados aplicando-se fórmulas simples aos dados do processo.
Fluxograma	Tem como finalidade identificar o caminho real e ideal para um produto ou serviço com o objetivo de identificar os desvios.
Diagrama de Pareto	Objetiva mostrar a importância de todas as condições, a fim de: escolher o ponto de partida para solução do problema; identificar a causa básica do problema e monitorar o sucesso.

Fonte: Elaborado a partir de Toledo (2017)

As sete ferramentas básicas citadas por Wilkinson *et al.* (1998) e descritas no Quadro 1 são pautados na atenção a elementos técnicos, incluindo controle estatístico do processo, análise de confiança e design de produto.

O uso destas ferramentas aplicadas em processos de grandes empresas, como é o caso da Uber, Airbnb, Toyota, entre outras, trouxe à Gestão da Qualidade o reconhecimento de que a ela é uma arma estratégica efetiva em um mercado cada vez mais competitivo forçando assim, as empresas a implantarem programas buscando a melhoria de seus produtos e serviços, não sendo diferente para as MPEs, tais ferramentas geram resultados significativos operacionais e estratégicos (BARBOSA; GAMBI; GEROLAMO, 2017).

GERENCIAMENTO DA ROTINA DE TRABALHO

No gerenciamento da rotina de trabalho busca-se realizar um acompanhamento próximo das atividades e tarefas do dia a dia direcionando as ações para maximização do uso do potencial mental das pessoas e na busca constante por perfeição. Tudo isso leva ao aprimoramento da performance e dos resultados diários, o que evita desorganização e lentidão nos processos gerenciais (CAMPOS, 2013; GOZZI, 2015; GONZALEZ; MARTINS, 2011).

Logo, esta ferramenta contribui como uma bússola, que guia para objetivos e metas da empresa de maneira assertiva, baseado nos seguintes pilares apresentados na figura 11:

Figura 11 – Pilares do Gerenciamento da Rotina de Trabalho



Fonte: Autor (2022)

Os pilares do gerenciamento da rotina de trabalhos são interligados onde a melhoria contínua tem como finalidade controle e a qualidade total

dos processos, tendo o foco de ações claras e objetivas para a identificação de gargalos nas operações para solucioná-los e/ou reduzi-los ao máximo possível. A melhoria contínua é um processo de inovação incremental, envolvendo toda organização com ações focadas e contínuas (BESSANT; CAFFYN; GALLAGHER, 2000).

Shiba *et al.* (1997) definem a melhoria contínua em três níveis sistematizados: controle, reativo e proativo. O primeiro, controle, possui foco na subsistência dos níveis operacionais. O segundo, reativo, visa recriar estado atual. O terceiro, proativo, tem por objetivo a otimização do desempenho da organização. Ou seja, os três níveis atuam de maneira que soluciona e previne os gargalos organizacionais, transformando o ambiente de trabalho em um ambiente organizado e produtivo.

Logo, neste processo de melhoria contínua, identificam-se dois grupos essenciais mencionados por Irani *et al.* (2004), que são I) características, habilidades e condutas pessoais de cada colaborador; e II) as características organizacionais. Ambas devem estar em consonância e o colaborador motivado para desenvolver as ações de melhoria.

Para aplicar tal abordagem, Jager *et al.* (2004) destaca um modelo (Figura 12), baseado em quatro pilares com características pessoais e organizações unificadas.

Figura 12 – Aplicação da melhoria contínua



Fonte: Adaptado de Jager *et al.* (2004)

A melhoria contínua parte da ideia de que tudo pode ser melhorado, ou seja, nada é perfeito e sempre existirá uma possibilidade de aprimorar os processos. Um dos métodos que se destaca na melhoria contínua é o ciclo PDCA (Plan – Planejar; Do - Executar, Check - Controlar, Action - Atuar), sendo um método gerencial de soluções de problema e que contribui para tomada de decisões e melhoria na performance organizacional (MATTOS, 2010).

O segundo pilar do gerenciamento da rotina de trabalho é a padronização dos processos, abordagem cuja sua finalidade é garantir a assertividade dos processos na organização, desenvolvendo padrão a ser seguido por todos os colaboradores. A padronização é de suma importância para garantir a melhoria nos processos, evitando o mau uso da mão de obra e dos insumos (GONZALEZ; MARTINS, 2007).

Sendo um dos elementos da gestão de qualidade a padronização dos processos garante um padrão de qualidade no produto/serviço, pois controla, prevê e minimiza os erros e desvios nos processos. Para o desenvolvimento da padronização de processos o *Productivity Press Development Team* (2002) orienta quatro passos fundamentais. Primeiro: definir o padrão. Segundo: comunicar o padrão. Terceiro: estabelecer a adesão ao padrão.

Por fim, o quarto: propiciar a melhoria contínua do padrão (SANDOFF, 2005).

A elaboração e a aplicação da padronização de processos são feitas de forma documental, escrito de forma objetiva, onde é elaborado um POP (Procedimento Operacional Padrão) que constará as instruções para realizar as operações. É uma ferramenta para manter o controle e gestão de atividades internas e externa, focado na qualidade e otimização dos processos (CAMPOS 2014).

E o terceiro pilar, *jidoka* que consiste na automação com um toque humano, ou seja, é a responsabilidade humana nas operações com uso de tecnologias para identificação de anomalia, com o objetivo de parar, corrigir/consertar, investigar a causa raiz e estabelecer ações efetivas para que o problema não ocorra mais. O *jidoka* tem origem ligada à automação da máquina, mas pode ser

aplicado a qualquer atividade que possui um processo definido (ANTUNES *et al.*, 2008).

Assim como os demais (melhoria contínua e padronização dos processos), o *jidoka* foca na excelente qualidade de produto e serviço, com ênfase em processos sistematizados, seja ela com máquinas ou com demais recursos, reduzindo os desperdícios e aumentando a produtividade. Logo, o método de *jidoka*, retrata um novo modo de visualizar a qualidade, ao invés de inspecioná-la apenas no final do processo (OHNO,1997).

A CONSULTORIA COMO ESTRATÉGIA NO GERENCIAMENTO DA ROTINA DE TRABALHO

A consultoria empresarial é um modelo de serviço, executado por profissionais especializados em uma determinada área, tendo a capacidade de

criar planejamento, estratégias e ações que solucionem os problemas das empresas. Consiste em um modelo de negócios que vem crescendo no mercado, em virtude da demanda das empresas que buscam crescer no mercado (MOTA; MONTEIRO; NASCIMENTO, 2019).

Nessa perspectiva, é possível observar que a consultoria empresarial tem relação com a gestão da qualidade na medida em que a primeira serve às organizações como diagnosticadora e solucionadora de problemas ou criadora de soluções, e a segunda atua na perspectiva de garantir padrões mínimos adequados de trabalho, entregas e resultados. Carpinetti (2012), afirma que gestão da qualidade tem o papel de auxiliar no desenvolvimento da liderança e controle dos processos produtivos, tendo como finalidade contribuir no desenvolvimento do negócio bem como elevar o

nível de qualidade das operações internas e externa, sendo uma abordagem estratégica e contínua.

Em relação à gestão de projetos, surge a necessidade de uma intervenção, onde se estabelece um cronograma e ações necessárias para execução, baseando-se em conhecimentos, habilidades e recursos que sejam necessários. Nesse sentido, a gestão de projetos se revela como uma ferramenta que pode ser utilizada no dia a dia da empresa, baseada em metas que se deseja alcançar, tendo a possibilidade de se aplicar em consonância com o gerenciamento da rotina de trabalho (DIAS *et al.*, 2017).

Esse gerenciamento da rotina de trabalho auxilia para que se tenha o controle total dos processos e, com isso, garanta a melhora na performance e otimização dos resultados almejados. O mesmo acontece por meio de verificações contínuas para que o empregado tenha qualidade

em suas atividades. Nesse sentido, para alcançar a qualidade nos processos é preciso manter padrões de trabalho, melhoria contínua e outras ferramentas que possam contribuir no norteamento dos processos e decisões (CAMPOS, 2013).

DESMISTIFICANDO A CONSULTORIA PARA PEQUENAS EMPRESAS

Segundo a Classificação Nacional Brasileira de Atividades Econômicas (CNAE, 2016), a consultoria está classificada, sob o código 74.99-3, como um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, que assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da empresa/cliente nas tomadas de decisão, não exercendo o controle direto das situações (SILVA; MELO, 2017).

Alcantara e Pereira (2017) destacam que a consultoria é um processo interativo, executado por uma ou mais pessoas, independentes e externas ao problema em análise, com o objetivo de fornecer aos executivos da empresa-cliente um ou mais conjuntos de opções de mudanças que proporcionem a tomada de decisão mais adequada ao atendimento das necessidades da organização.

Segundo Mota, Monteiro e Nascimento (2019), a área de consultoria empresarial vem crescendo ao longo dos anos no Brasil e no mundo, devido ao cenário econômico e político, atraindo diversos profissionais, devido ao crescimento da demanda por parte das empresas que necessitam se atualizarem constantemente a respeito dos métodos e técnicas de gestão empresarial. Para a Associação Brasileira de Consultores (ABCO), 75,7% das empresas de consultoria no Brasil são de pequeno porte, com faturamento médio anual de até 500 mil

reais, sendo compostas em sua maioria (80%) por até cinco consultores, concentradas principalmente nas regiões Sudeste (65,1%) e Sul (21,6%), estando apenas 4,7% deles situados na região Nordeste.

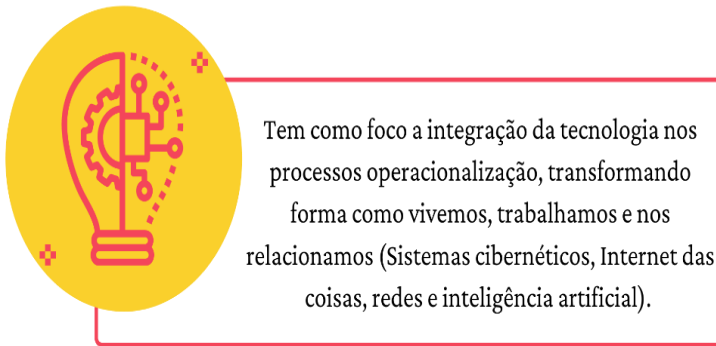
Consiste em um processo em que profissionais externos atuam dentro das organizações com o objetivo de identificar problemas e propor formas de saná-los, sem interferências diretas, apenas orientando os funcionários da empresa a melhor forma de agir, cabendo aos representantes da empresa tomar as decisões. A consultoria empresarial pode também oferecer suporte ao desenvolvimento dos funcionários, principalmente aos gestores que precisam desenvolver competências organizacionais: sociais e técnicas. Dessa forma, os consultores empresariais são responsáveis por transformar crises em oportunidades (ALCANTARA; PEREIRA, 2017).

Ao considerar o contexto da Indústria 4.0 ou Quarta Revolução Industrial (Figura 13), que traz consigo ambientes desafiadores, a consultoria empresarial se torna uma grande aliada das empresas que precisam de se adaptar com maior velocidade a essas características buscando, dessa forma, garantir um percurso organizacional capaz de gerar resultados sustentáveis, alinhados à estratégia do negócio. Independentemente do tamanho da organização, ter processos de gestão adaptáveis, rápidos, ágeis e abertos ao aprendizado se faz cada vez mais necessário para a possibilidade de inovação e competitividade (MAGALDI; NETO, 2018).

Outra finalidade da consultoria empresarial é identificar como investigar método de exatidão do trabalho, sendo que as causas e motivos da consultoria é verificar e certificar se o controle

interno tem funcionalidade dentro dos parâmetros legais exigidos (CHEIN, 1972).

Figura 13 - Quarta Revolução Industrial



Fonte: Elaborado a partir de Cardoso (2016) e Ribeiro e Abreu (2020)

Por fim, pode-se considerar que a consultoria é um exame cuidadoso que, independente das atividades nas quais são desenvolvidas em determinada empresa ou em determinado setor, tem como seu objetivo averiguar falhas, sugerir tratativas de acordo com o planejamento estratégico da empresa e os objetivos

da organização averiguada (MOTA; MONTEIRO; NASCIMENTO, 2019).

REFERÊNCIAS

ABRANTES, J. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: Interciência, 2009.

ABREU, V. B. L.; LOCK, F. do N.. O Controle e o Gerenciamento da Rotina de Trabalho na Busca Pela Qualidade em Prestação de Serviços. **Sociais E Humanas**, Santa Maria, V. 20 -Edição Especial -Setembro 2007 -P.69-82.

ALCANTARA, S. R. A. S.; PEREIRA, W. C. R. Consultoria empresarial: uma opção de carreira para o secretário executivo? Revista de Gestão e Secretariado, [S.I.], v. 8, n. 3, p. 139-156, 1 dez. 2017. **Revista de Gestão e Secretariado (GESEC)**. <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v8i3.635>.

ANTUNES, J.; ALVAREZ, R.; KLIPPEL, M.; BORTOLOTO, P. & PELLEGRIN, I. **Sistemas de produção**: conceitos e práticas para projeto e gestão da produção enxuta. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BARBOSA, F. M.; GAMBI, L. N.; GEROLAMO, M. C. Liderança e gestão da qualidade –um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade. **Gestão & Produção**, [S.L.], v. 24, n. 3, p. 438-449, 28 set. 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x2278-16>.

BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GALLAGHER, M. **An evolutionary model of continuous improvement behavior.** *Technovation*, v. 21, p. 67-77, 2000. [http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00023-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00023-7).

CAMPOS, V.F.. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia.** 9.ed. Nova Lima: FALCONI, 2013.

CARPINETTI, L. C. R.; MIGUEL, P. A. C.; GEROLAMO, M. C. **Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CASTRO, T. F. **Estudo e prática da metodologia de gerenciamento da rotina no setor de manutenção da MRS Logística S/A.** Trabalho de Conclusão de Curso(Bachareladoem Engenharia de Produção). Universidade Federal de Juiz De Fora, Juiz de Fora, 2011.

CHEIN, E.H. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional.** São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011. 690p

DIAS, D. S. et al. Perfil da Liderança na Gestão de Projetos: uma pesquisa com profissionais da área. **Revista de Gestão e Projetos**, [S.I.], v. 08, n. 01, p. 72-89, 1 abr. 2017. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/gep.v8i1.486>.

DINSMORE, C. e CAVALIERI, A. **Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos:** QUALITYMARK, 2003.

EMING, W.E.: **Out of Crisis**, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study, Boston, 1986.

FEIGENBAUM, A. V. (1986). **Total Quality Control**. New York: McGraw-Hill.

FLYNN, B. B. et al. A framework for quality management research and associated measurement instrument. **Journal of Operations Management**, 11(4), 339-366, 1994.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(97\)90004-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(97)90004-8).

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F.. Melhoria contínua e aprendizagem organizacional: múltiplos casos em empresas do setor automobilístico. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 3, p. 473-486, 2011.

GOZZI, M. P. (2015). **Gestão da qualidade em bens e serviços**. São Paulo: Person.

HELDMAN, K. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. 3ª ed. (Revisada e Atualizada). Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

IRANI, Z.; BESKESE, A.; LOVE, P. E. D. Total quality management and corporate culture: constructs of organizational excellence. **Technovation**, v. 24, p. 643-650, 2004. [http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00128-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00128-1).

JAGER, B.; MINNIE, C.; JAGER, J.; WELGEMOED, M.; BESSANT, J.; FRANCIS, D. Enabling continuous improvement: a case study of implementation. **Journal of Manufacturing technology Management**, v.15, n.4, p.315-324, 2004. <http://dx.doi.org/10.1108/17410380410535017>

JURAN, Joseph M. **A qualidade desde o projeto**: Os novos passos para o planejamento da qualidade em produto e serviços. São Paulo, Editora Pioneira, 2001.

MAGALDI, S.; SALIBI NETO, J. **Gestão do amanhã**. 1ª. ed. São Paulo: Gente, 2018.

MATHIAS, W. F.. **Projetos**: planejamento, elaboração, análise. São Paulo: Atlas, 2008. 304p.

MATTOS, A. D. (2010). **Planejamento e controle de obras**. São Paulo: Pini.

MORIN, Edgar. **O Método 3**: O conhecimento do conhecimento. Porto Alegre: Sulina, 1999.

OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção**: além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman, 1997.

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos**: conceitos, cases e estratégias. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

PARREIRA, F. E. **Consultoria, consultores e clientes**. São Paulo: Érica, 1997.

RIBEIRO, R. E. M.; ABREU, C. R. S. **Inovação em sistemas de produção na era da indústria 4.0**. 1. ed. Teresina: KDP, 2020. 164 p. ISBN: 9798651411368. Disponível em: <https://unifsa.com.br/site/obra-resultado-do-pibic-discute-a-inovacao-em-sistemas-de-producao-na-era-da-industria-4-0/>

SILVA, A. M.; MELO, R. M. Uma abordagem multicritério para a seleção de serviços de consultoria e certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade. **Gestão & Produção**, [S.L.], v.25, n.1, p.160-174, 28 set.17. Fap UNIFESP(SciELO).<http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x2753-16>.

WILKINSON G.S.; PRESGRAVES D.C.; CRYMES L., 1998. Male eye span in stalk-eyed flies indicates genetic quality by meiotic drive suppression. **Nature** 391:276-279.

TOLEDO, J.C. **Qualidade –Gestão E Métodos**. São Paulo: Amazon, 2017. 808 p.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PEREIRA, R. R.; RIBEIRO, R. E. M.. Análise do empreendedorismo na pandemia em Teresina – PI. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 05, Ed. 11, Vol. 24, pp. 144-158. Novembro de 2020.

SANDOFF, M. **Customization and standardization in hotels: a paradox or not?**. International Journal of Contemporary Hospitality Management, v. 17, n. 6, p. 529-535, 2005.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. **TQM**: quatro revoluções na gestão da qualidade. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

SOUTO, I. S.. **A Importância da Gestão de Projetos em Pequenas e Médias Empresas**: um estudo de caso na Eletro Pedro Ltda Paracatu/MG. Monografia (Bacharel em Administração) - Faculdade TECSOMA, Paracatu, 2011.

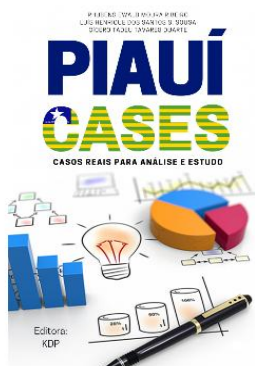
RECURSOS ESTRATÉGICOS



7

Neste capítulo são trazidas sugestões de matérias de leitura para ampliar a capacidade cognitiva e de análise em temas relevantes para atuação nas organizações, os quais podem ser úteis no desenvolvimento da capacidade cognitiva dos gestores de micro e pequenas empresas...

7.1 PIAUÍ CASES



RIBEIRO, R. E. M., SOUSA, L. H. S. S., DUARTE, C. T. T. (Orgs.). **Piauí Cases**. (1a ed.). Teresina: Kindle Direct Publishing, 2019.

O livro traz diversos casos reais sobre empresas no Estado do Piauí, passando por serviços, indústria, comércio, serviço público, economia circular, gestão de pessoas, entre outros.

<https://unifsa.com.br/site/ebook-piaui-cases-esta-disponivel-para-download/>

7.2 INOVAÇÃO EM SISTEMAS DE PRODUÇÃO NA ERA DA INDÚSTRIA 4.0



RIBEIRO, R. E. M.; ABREU, C. R. S. **Inovação em sistemas de produção na era da indústria 4.0**. 1. ed. Teresina: KDP, 2020. 164 p. ISBN: 9798651411368.

O livro aborda a inovação em sistemas de produção na era da indústria 4.0, passando por economia circular, os tipos de inovação, indústria 4.0, sistemas de produção, produção enxuta, entre outros.

<https://unifsa.com.br/site/obra-resultado-do-pibic-discute-a-inovacao-em-sistemas-de-producao-na-era-da-industria-4-0/>

7.3 O CAPITALISMO NA ENCRUZILHADA



HART, S. L. A. **O capitalismo na encruzilhada**: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo / Stuart L. Hart; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. – Porto Alegre: Bookman, 2006.

232 p.

O livro aborda questões cruciais para aproveitar oportunidades em meio ao cenário caótico e fadado ao caos do capitalismo predatório e selvagem, apresentados

um modelo e formas de desenvolver estratégias voltadas à criação de valor sustentável.

7.4 DESIGN THINKING - UMA METODOLOGIA PODEROSA PARA DECRETAR O FIM DAS VELHAS IDEIAS



BROWN, T. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

O livro definitivo sobre design thinking. Esta obra-prima apresenta as emoções, a mentalidade e os métodos necessários para elaborar o design de tudo, de um produto a uma experiência ou estratégia, de modo inovador.

7.5 PESQUISA SOBRE COGNIÇÃO E SUSTENTABILIDADE

NOBRE, F. S.; RIBEIRO, R. E. M. **Cognição e sustentabilidade: estudo de casos múltiplos no índice de sustentabilidade empresarial (ISE) da**

BM&F Bovespa. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 4, art. 6, pp. 499-517, Jul./Ago. 2013. Disponível em:

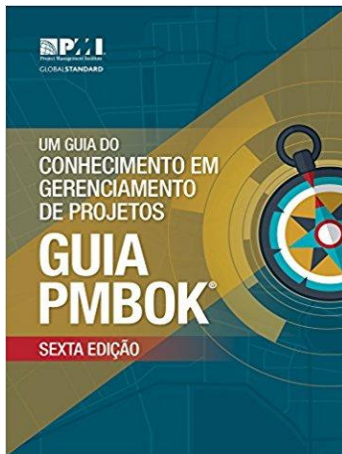
<https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1002/998>

Resumo: A busca da sustentabilidade nas organizações demanda de seus participantes uma complexidade cognitiva mais elevada devido às suas dimensões sistêmicas e aos seus múltiplos critérios associados à economia, à sociedade e ao meio ambiente. Este artigo estuda a relação entre Grau de Complexidade Cognitiva (GCC) e Sustentabilidade em Organizações (SEO) de empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA). Como metodologia de pesquisa, adotou-se uma abordagem qualitativa, conduzida por meio de estudo de casos múltiplos. Utilizou-se pesquisa documental para levantar relatórios de sustentabilidade e questionários do ISE que foram submetidos à análise de conteúdo. A amostra intencional foi constituída por seis empresas que disponibilizaram por completo seus relatórios de sustentabilidade e questionários do ISE. As avaliações de GCC e SEO das empresas foram realizadas respectivamente sob as óticas do modelo

de Criação de Valor Sustentável (CVS) e das dimensões, critérios e indicadores do ISE. Resultados de análises permitiram verificar similaridades e diferenças entre os casos estudados e confirmaram a existência de uma relação com tendência positiva entre GCC e SEO.

Palavras-chave: cognição; mapas cognitivos; sustentabilidade; valor sustentável; ISE (BM&FBOVESPA).

7.6 UM GUIA DO CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS



PMI - Project Management Institute. (2017). **Um guia do conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos** (guia PMBOK). 6^a ed. Project Management Institute, Pensilvânia.

É um conjunto de práticas na gestão de projetos organizado pelo instituto PMI e é considerado a base do conhecimento sobre gestão de projetos por profissionais da área.

7.7 GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUSTENTABILIDADE EM PEQUENAS EMPRESAS

RIBEIRO, R. E. M.; LEITE, V. M. Gestão do conhecimento e sustentabilidade: Aplicações e práticas em uma pequena empresa. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 6, e7610615359, 2021. (CC BY 4.0) | ISSN 2525-3409 | DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i6.15359>

Resumo: As pequenas empresas carecem de profissionais e estratégias com base técnica e/ou científica, além do fato de que para atuarem com destaque no ramo de treinamento e consultoria, as mesmas precisam ter boas práticas internamente. A presente pesquisa objetivou analisar como a gestão do conhecimento (GC) pode contribuir para o alcance da sustentabilidade em organizações (SEO). Como metodologia lançou-se mão de abordagem qualitativa com pesquisa descritiva e analítica, de caráter aplicado e perspectiva transversal, com estratégia de estudo de caso único, a coleta de

dados com pesquisa documental e observação direta, aplicando-se a análise de conteúdo. Como resultado principal foi possível observar na prática como a GC pode ser utilizada para subsidiar uma organização no caminho para garantir a sustentabilidade organizacional.

Palavras-chave: Estratégia; Gestão do conhecimento; Pequena empresa; Sustentabilidade em organizações.

7.8 INOVAÇÃO SOCIAL E ESTRATÉGIA PARA A BASE DA PIRÂMIDE: MERCADO POTENCIAL PARA EMPREENDEDORES E PEQUENOS NEGÓCIOS

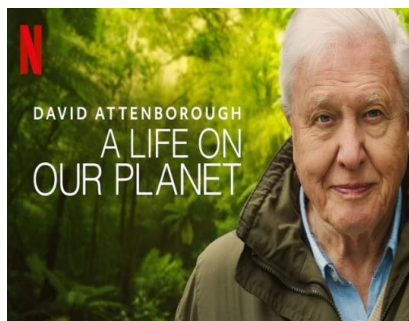
RIBEIRO, R. E. M; SEGATTO, A. P; COELHO, T. R. Inovação social e estratégia para a base da pirâmide: mercado potencial para empreendedores e pequenos negócios. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n.2, p.55-72, 2013. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/61>

Resumo: O mundo pede por novos modelos de negócios que colaborem com o desenvolvimento local das comunidades. Existe um mercado potencial localizado na base da pirâmide, a qual é

composta pelos menos favorecidos economicamente. A concepção de modelos de negócios para servir aos mais pobres pode ser desenvolvida em conjunto com estratégias que trabalhem a inovação de uma maneira social. Nesta linha, o presente trabalho analisa teoricamente a inter-relação entre inovação social e estratégias de negócios para a base da pirâmide, identificando as oportunidades emergentes para empreendedores e pequenas empresas. Constata-se uma inter-relação entre os temas que provocam externalidades positivas para a sociedade e potencial de mercado para empreendedores e pequenas empresas, que ao olharem para a base da pirâmide podem identificar negócios sociais, contribuir para a transformação da sociedade de maneira positiva e encontrar ao mesmo tempo novas oportunidades de negócio.

Palavras-chave: Base da Pirâmide; Inovação Social; Empreendedorismo; Pequenas Empresas.

7.9 DOCUMENTÁRIO



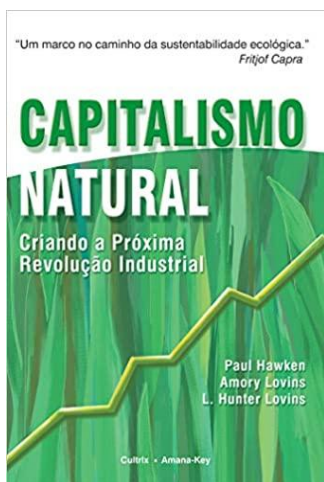
**David Attenborough
e Nosso Planeta |
Trailer oficial |
Netflix**

Documentário que analisa o cenário caótico decorrente do sistema capitalista de atuação que ignora as questões ambientais e de sustentabilidade, que tem gerado diversas externalidades negativas e conduzido o mundo à destruição.

Trailer:

https://www.youtube.com/watch?v=3_WvasZwTqU

7.10 CAPITALISMO NATURAL



HAWKEN, P., LOVINS, A.; LOVINS, L. H. **Capitalismo natural**: criando a próxima revolução industrial. – São Paulo: Cultrix, 1999.

O livro aborda reflexões para aplicação e atuação no mundo predatório em relação às questões ambientais decorrentes da atuação das organizações, permitindo uma atuação de capitalismo permeado e gerenciado pela natureza.

7.11 CONSULTORIAS E APOIO ÀS EMPRESAS



Site de uma consultoria com publicações de textos e informações úteis para pequenas empresas, com informações em redes sociais como linkedin, instagram e facebook. <https://www.realin.com.br/@realnegocios>

Youtube: [Real Inteligência em Negócios](#)



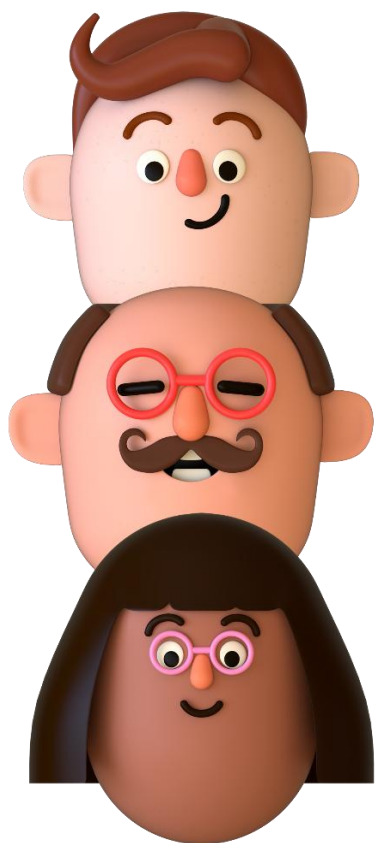
O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas em Alagoas, é uma entidade que apoia e fomenta a criação, a expansão e a modernização

das micro e pequenas empresas do Estado, capacitando-as para cumprir com eficácia o seu papel no processo de desenvolvimento econômico e social.

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>

Falconi

A Falconi Consultores de Resultado é uma empresa de consultoria em gestão fundada pelo Professor Vicente Falconi, eleito um dos 100 executivos com melhor reputação no Brasil e uma das "21 vozes do século XXI", segundo a American Society for Quality. A empresa é considerada líder do setor no Brasil. <https://landing.falconi.com/>



CONSELHO EDITORIAL

ALUYSIO RICARDO NUNES FONSECA

admaluysio@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/8281636607059784>

Mestre em Gestão Pública pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Especialização em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA). MBA em Governança Tributária pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT-SP). Bacharel em Sistemas de Informação pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Bacharel em Administração pelo Centro Universitário Santo Agostinho (UNIFSA). Profissional Liberal com larga experiência em Consultoria e Assessoria na Administração e Análises de Sistemas de instituições públicas e privadas (Governança, Gestão, Projetos e Automação). Responsável Técnico da Real Inteligência em Negócios.

CARLOS ALBERTO DE SOUSA RIBEIRO FILHO

carlosribeiro@email.com

<http://lattes.cnpq.br/2481399236300363>

Mestrando em Gestão Pública (UFPI), Especialista em Mercado Financeiro (ICF) e Bacharel em Administração (UESPI). Desde 2010 é Administrador do IFPI, atuando na gestão de contratos e orçamentária, atualmente é lotado no departamento de licitações da Reitoria. Atuou como gerente administrativo do setor de tecnologia da informação e em diversos setores de um grupo varejista em Teresina-PI. É natural de Picos-PI.

EVANIELLE BARBOSA FERREIRA

evanielleb99@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/2629079058559160>

Doutoranda e Mestra em Engenharia de Produção (UFPE), Engenheira de Produção (UNIFSA), Técnica em Vestuário (IFPI). Atuou como Assessora Comercial em uma empresa varejista em Teresina/PI, onde também foi Analista de logística. Foi integrante do Centro de Pesquisas FSA Junior (UNIFSA), atuando também como consultora júnior em uma empresa de produtos de segurança e ferramentas. Tem experiência na área de Logística, com ênfase em Compras e Suprimentos.

INDIRA GANDHI BEZERRA DE SOUSA

indirabs@urc.uespi.br

<http://lattes.cnpq.br/7980236944034047>

Doutoranda em Administração (UFPR); Mestre em Administração (UFPR) com prêmio de segunda melhor dissertação na área de negócios sociais no Brasil conferida pelo ICE (Instituto de Cidadania Empresarial/SP); Especialista em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria (UNINOVAFAPI); Bacharel em Administração (UESPI); Bacharel em Direito (UNINOVAFAPI). Membro do Grupo de Pesquisa Gestão da Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade (EGITS). Pesquisadora em Administração, com enfoque em inovação social e negócios de impacto. Professora efetiva da Universidade Estadual do Piauí (UESPI) do curso de Administração no campus de Uruçuí.

LESSANDRA RIBEIRO CARVALHO

Lessandra.prof@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/7928810311334406>

MBA em Administração e Logística pelo Centro Universitário Internacional (UNINTER). Especialista em Gestão em Saúde pela Universidade Estadual do Piauí (UESPI), em Libras com Docência do Ensino Superior pela Faculdade Evangélica do Meio Norte (FAEME). Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Piauí

(UFPI- 2008), licenciada em Letras pela Universidade Estadual do Piauí (UESPI -2006) e Tecnóloga em Secretariado Executivo pelo Instituto Federal de Educação do Piauí (IFPI-2004). Professora Efetiva da Secretaria Estadual de Educação e Cultura do Piauí - SEDUC/PI, desde 2006. Emprega Publica Federal efetiva da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH - HU/UFPI), desde de 2013. Criadora e Supervisora da primeira Empresa Júnior de nível médio técnico do Piauí (Técnicos Júnior - CNPJ 20.011.488/0001-60) em atividade desde de 26/08/2013. Autora do projeto de combate a gravidez na adolescência por meio de estímulo a leitura: "Na adolescência, não faça filho(s), leia livros!", pelo qual foi laureada em 22/01/2017, com a Medalha no Grau "Oficial" da ordem estadual do Mérito Renascença do Piauí. Empreendedora e Sócia da Empresa "Avante Treinamentos & Promoção de Vendas Ltda".

MARIA LUZINETE DE MORAES ALVES

luzinete.m.alves@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/1611946417216535>

Graduada em Letras Português – UESPI; Especialista em Letras Português e Arte-Educação - Universidade Regional do Cariri - URCA. Formação Continuada de professores em Tecnologias da Informação e Comunicação Acessíveis - UFRGS. Formação Continuada do Programa Gestar II em Língua Portuguesa - SEDUC-PI/MEC/UNB/UNDIME Programa "SABER EMPREENDER " – SEBRAE/ Habilitação Profissional de Técnico em Contabilidade - CENEC -PI. Simpósio Nacional da Formação do Professor de Matemática. Atualmente exerce a função de professor efetiva vinculada à Secretaria Municipal de Simões-PI e membro da Sociedade Brasileira de Matemática - SBM.

RHUBENS EWALD MOURA RIBEIRO

<https://linktr.ee/rhubens7>

<http://lattes.cnpq.br/8227347815366039>

rhubens.ribeiro@gmail.com

Mestre em Administração (UFPR), MBA em Gestão Estratégica, Inovação e Conhecimento (UNIMAIS), Capacitação em Tutoria de EaD (UFPR), Bacharel em Administração (UFPR) e Sargento de Comunicações Militares (EsSA - Exército Brasileiro). Experiências profissionais como Professor de Graduação e Pós-Graduação em diversas IES pelo Brasil, Diretor Administrativo-Financeiro (CRA-PI), Diretor de Formação Profissional (CRA-PI), Coordenador Geral do ENAPI 2018 com formato inovador (CRA-PI), Chefe de Gabinete da SEMEC (Teresina-PI), Sargento Especialista em Comunicações Militares (Exército Brasileiro), Membro do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP/UNIFSA), Consultor na Real Inteligência em Negócios (REAL), Administrador da UFPI, Docente do Centro Universitário Santo Agostinho (UNIFSA) e Coordenador do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas e Liderança (UNIFSA). Entusiasta do desenvolvimento social e local, da sustentabilidade em organizações e justiça social.

RODRIGO RIBEIRO COSTA CAVALCANTE

rodrigocavalcante84@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/9121522956863423>

Mestre em Ciências Contábeis e Administração pela Fucape Business School. Pós Graduado em Gestão Estratégica de Processos de Negócio pela PUC. Pós Graduado em Gestão Empresarial pelo Cesvale. Administrador pela UFPI. Professor de MBA. Professor-substituto da UEMA. Consultor, Projetista e Palestrante. Ex Agente Autônomo de Investimentos pela CVM e elaborador de projetos para

o BNB. Servidor Público Federal há 13 anos, com experiências na gestão pública também como ex gestor no Governo do Estado do Piauí. Ex Presidente do Conselho Regional de Administração do Piauí. Sócio da Real Inteligência em Negócios e proprietário do canil Molosso do Sertão.

TAIANE RITTA COELHO

taianecoelho@ufpr.br

<http://lattes.cnpq.br/8777617148995641>

Doutora em Administração pela Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP), com período de doutorado sanduíche na École des Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC Montréal), no Canadá (bolsista PDSE CAPES 2017). Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (2014), na área de tecnologia e inovação. Possui graduação em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (2010) e curso Técnico em Sistemas de Telecomunicações pelo IF-Sul (2004). Membro do Conselho Executivo da LACAIS - Latin American and Caribbean Association of Information Systems. Professora do curso de Gestão da Informação (DECIGI) e do Quadro Permanente do Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação (PPGGI) da Universidade Federal do Paraná (UFPR).



AGRADECIMENTOS

A **GRADECEMOS** todo o apoio da coordenação do curso de Administração na pessoa do Raimundo Nonato, ao Conselho Editorial múltiplo e diverso em conhecimento (Aluysio, Carlos, Evanielle, Indira, Lessandra, Maria Luzinete, Rhubens, Rodrigo e Taiane), ao prefaciador Tonny Kerley, à revisora de português Maria Luzinete, ao UNIFSA pelo financiamento da pesquisa a qual resultou neste livro, ao NIP/UNIFSA na pessoa do Alisson Dias pelo fomento à pesquisa e suporte durante a execução, à REAL Inteligência em Negócios pelo apoio e divulgação, ao SEBRAE-PI pelo apoio, fomento e divulgação, todos você têm autoria e parte nesta obra e foram alicerces na caminhada de construção do livro aqui concluído para contribuir com o desenvolvimento de nossas MPE's e profissionais do Piauí.

Não são poucas as vezes que sou interpelado por alunos e ex-alunos sobre uma certa frustração por estarem vendo que seus conhecimentos adquiridos na academia não conseguem ser aplicados nas empresas em que estão atuando. Saber como desdobrar e adaptar não só a linguagem, mas o escopo das ferramentas para negócios de pequena e média escala são essenciais para todo gestor. Este volume é relevante, pois traz em sua estrutura uma proposta ferramental de processos clássicos de gestão desdobrados para estes modelos de negócios, que são maioria numérica em nossa realidade.

Luís Henrique dos Santos Silva Sousa

Engenheiro de Produção, Mestre em Desenvolvimento e Doutorando em Engenharia de Produção. Professor, consultor e produtor de conteúdo (Canal Produzindo - YouTube)

A gestão de pequenos negócios é um desafio e, se não for vencido, pode levar várias empresas à falência, principalmente, nos seus primeiros anos de vida. Com o objetivo de ajudar a gestão desses negócios este livro proporciona aos gestores de pequenos negócios de forma objetiva, clara e acessível conhecimentos relacionando temas atuais como empreendedorismo em tempos de crise, humanização da marca e design thinking, entre outros de extrema relevância que aplicados na prática geram melhorias para a organização e, por isso, eu recomendo sua leitura.

Benigno Soares dos Reis Filho

Consultor Empresarial, Palestrante e Executivo de Gestão de Pessoas



CENTRO UNIVERSITÁRIO
SANTO AGOSTINHO



KDP