

OTIMIZAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

Ana Carolina Carriel da Silva¹

ana_carriel1@hotmail.com

Ângelo Miguel Faria Alves¹

angelomiqueletec2004@gmail.com

Charle de Souza Silva¹

charle.silva@etec.sp.gov.br

Ester Benício Souza Silva¹

esterbeniciosouzasilva@gmail.com

Juliana Aparecida dos Santos Vicentino¹

ju.ap.sa.vi1212@gmail.com

Resumo: Este estudo teve por objetivo descrever a otimização produtiva empresarial, se utilizando de disposições alternativas do emprego de recursos financeiros, humanos e conhecimento técnico, a partir de metodologia de pesquisa qualitativa, exploratória e bibliográfica. Foram realizadas entrevistas com profissionais atuantes no mercado empresarial, nas quais foram constatadas estratégias em comum entre os entrevistados, dependendo do tipo, porte e finalidade da unidade produtora. Por meio dos estudos realizados e entrevistas aplicadas, foi possível concluir que as estratégias de otimização produtiva de recursos, apesar da necessidade de estudos mais detalhados, se provaram válidas.

Palavras-chave: Otimização, Demanda, Empreendedor.

Introdução

Este estudo trata de orientações técnicas para otimização da produção de pequenas e microempresas

Durante a Pandemia de Covid-19, no Brasil, os integrantes da equipe de pesquisa deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Otimização de Pequenas Empresas, observaram que micro e pequenas empresas de alguns setores, como o alimentício, sofreram uma crescente procura de produtos.

¹Alunos do Ensino Técnico em Administração integrado ao Médio, na Etec de Poá, Poá/SP, Centro Paula Souza. Orientados pela Profa. Tânia Regina Cirillo

Porém, essas empresas não conseguiram aumentar sua capacidade de produção para atender à demanda, o que limita o crescimento, deixa os clientes insatisfeitos e desperdiça oportunidades de maximizar os lucros delas. A partir daí, esta pesquisa assim se desenvolveu:

- **Questão orientadora:** Como auxiliar micro e pequenas empresas a criarem um plano de operação que otimize sua produção, a fim de não perderem oportunidade de mercado, levando em consideração fatores financeiros, organizacionais e mercadológicos?

- **Objetivo Geral:** Descrever processos que otimizem a produção de empresas de micro ou pequeno porte.

- **Objetivos Específicos:**

Auxiliar empresas de pequeno e médio porte do alto Tietê e região na otimização da produção;

Auxiliar na melhora econômica;

Geração de emprego;

Encontrar a melhor maneira de atender a alta demanda respeitando todos os tipos de produção (industrial, artesanal, familiar etc.)

- **Hipóteses:**

Otimização dos processos de produção/operação

Terceirização

Parcerias com base em Arranjos Produtivos Locais

- **Justificativa:** Considerando o atual contexto socioeconômico, sob a Pandemia do Covid-19, este trabalho se justifica por buscar contribuir com empresas que já existiam ou surgiram neste cenário, cuja demanda de mercado vem se apresentando maior do que a capacidade produtiva. Cumpre-se destacar que esta percepção dos micros e pequenos negócios resulta da observação dos autores deste Trabalho de Conclusão de Curso que desejam contribuir com

recursos da Administração para auxiliar na prosperidade de empreendedores com pouco ou nenhum acesso a conceitos, instrumentos e técnicas de gestão; democratizando este acesso.

2. Desenvolvimento

2.1 Empreendedorismo e Gestão Familiar: micro e pequenas empresas no Brasil

Segundo o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2021) Empreendedorismo é “A capacidade que uma pessoa tem de identificar problemas e oportunidades, desenvolver soluções e investir recursos na criação de algo positivo para a sociedade.” No Brasil, as empresas familiares compõem cerca de 99% dos negócios e possuem enorme influência na economia do país, afirmam Freitas e Frezza (2005).

Uma das principais dificuldades enfrentadas por micro e pequenos empreendedores brasileiros é a separação entre relações familiares e sociais das relações profissionais, pois a falta de profissionalização impacta diretamente na efetividade produtiva, visto que, muitas vezes familiares criam laços trabalhistas sem a qualificação adequada, destacam Ramal e Ramal (2021)

A Profissionalização diz respeito a preparação com destino a execução imediata de tarefas peculiares à empresa A boa performance de uma organização está diretamente ligada com a capacidade prática e conhecimento técnico de seus funcionários. (SEBRAE, 2021)

Para Ramal e Ramal (2021), o trabalho pode ser dividido em diferentes departamentos dentro da organização, e essa divisão é chamada de departamentalização.

Não importa o número de pessoas: é muito importante que as responsabilidades estejam claramente distribuídas para que nada seja negligenciado na empresa. (Ramal e Ramal, 2021).

Sob a ótica de Ramal e Ramal (2021) observa-se que muitas empresas que não dão certo é devido ao fato de partir direto para o fazer, e não planejam,

definindo quem irá cumprir tal função, como, hierarquia, e por isso, o empresário não consegue definir custos, processos e nem resultados dentro das expectativas, gerando um abalo não só financeiro, como psicológico, pois muitas das vezes, o empresário se culpa pelo "fracasso" naquela inovação no modo de produzir, por não conseguir enxergar a quantidade de degraus que pulou para alcançar o que almeja.

A departamentalização pode ser vantajosa porque aumenta a eficiência e a especialização, uma vez que todas as atividades relacionadas são realizadas em um local por um grupo de pessoas especializadas nessa atividade. Por exemplo, uma empresa de manufatura pode criar um departamento de produção, um departamento de vendas e marketing, um departamento de contabilidade e um departamento de recursos humanos, direcionando colaboradores para respectivas áreas de atuação.

2.2 Gestão de Produção e Materiais

A gestão de produção e materiais é um modelo que deve ser adotado pela empresa visando eficiência e produtividade. Há quatro aspectos fundamentais a serem considerados: custos, qualidade, tempo e flexibilidade da produção; que são de extrema importância para as despesas gerais e confiança no mercado.

Determina a quantidade de material necessária que deverá ser mantida em estoque, planeja a reposição, cria níveis de estoque para cada tipo de item (matéria-prima, trabalho em andamento ou produtos acabados) e comunica informações e requisitos para operações de aquisição. O gerenciamento de materiais também envolve a avaliação da qualidade do material para garantir que ele atenda às demandas do cliente, de acordo com uma programação de produção e com o menor custo:

Além de um produto rentável é necessário que as organizações possuam uma boa imagem em relação ao público visto que a reputação é uma das principais portas de entrada para a fidelidade dos clientes, o que define a lucratividade de uma organização (SEBRAE, 2013).

Às vezes, uma empresa pode manter um estoque maior do que o necessário para atender à demanda e manter seu funcionamento nas condições atuais. Se a empresa existe em um ambiente volátil onde a demanda é dinâmica (ou seja, aumenta e diminui rapidamente), um estoque disponível pode ser mantido como uma proteção contra mudanças inesperadas na demanda (Ballou, 2006)

Para Ballou (2006), um estoque composto por uma quantidade elevada ao usual adquirida por um departamento está diretamente ligado à redução de preços em função da quantidade, uma vez que o custo de manutenção é arcado com a necessidade do mercado.

Além disto, Ballou (2006) afirma que a eficiência do trabalho está diretamente ligada à concorrência, uma vez que a estratégia de serviço deve ser proporcionalmente qualitativa a de outros fornecedores.

De acordo com Ramal e Ramal (2021, p. 163): “Acredito que falar de um organograma (definir realizações hierárquicas e definir a divisão de trabalho) seria essencial para uma empresa que deseja melhorar sua forma de produzir para vender de acordo com sua demanda, o que é nosso objetivo.”

E no mesmo ramo e mesmo nível de importância do Organograma, há o Fluxograma, que não demonstra divisões de trabalho, mas demonstra, de forma gráfica, o passo-a-passo das ações que são realizadas em algum processo dentro da empresa, desde o início até a entrega do resultado.

2.2.1 Fluxograma

Para Rodrigues (2017)

Importante ferramenta definida no planejamento, o fluxograma é relevante para o controle visual da ordem de execução dos processos e orientação das atitudes a serem tomadas mediante a problemas situacionais previamente definidos. (RODRIGUES, 2017)

Tem como objetivo transformar um processo complexo em um método direto, usando um quadro ilustrado para torná-lo compreensível. Não é

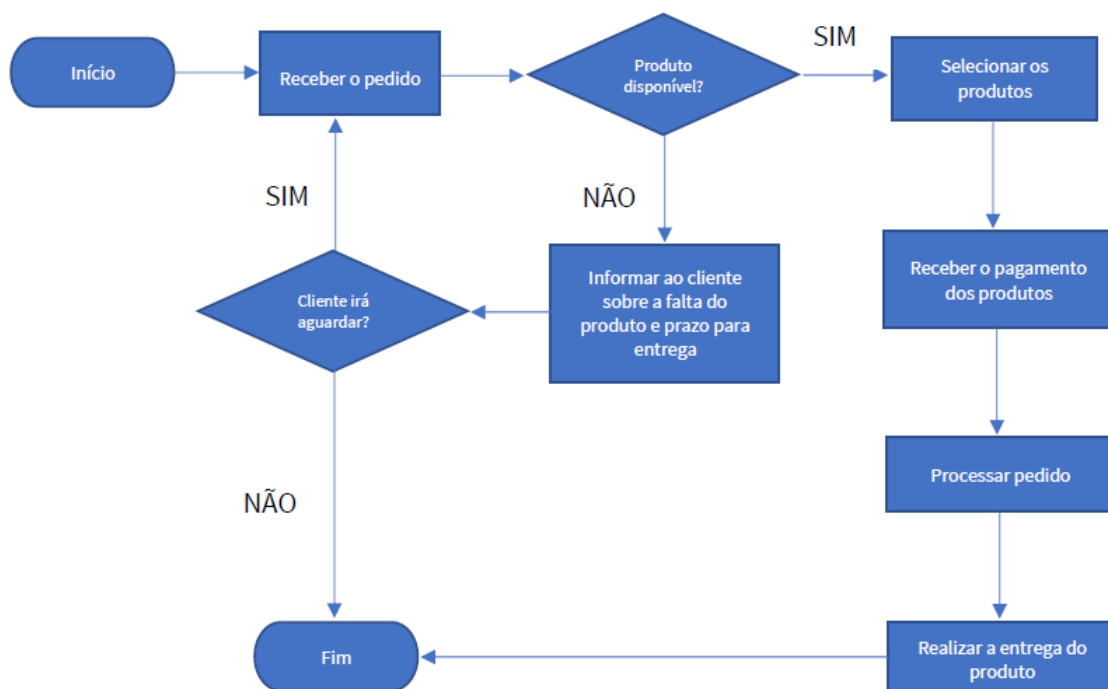
necessário estruturar um fluxograma de forma profissional, em vez disso, é possível criá-lo de forma simples, com desenhos de fácil interpretação e memorização. C.W. (2014) afirma:

A maioria dos problemas de vendas, finanças, Marketing, Planejamento, na realidade, são problemas de processos, por isso, o fluxograma é vital para as organizações. O fluxograma transmite informação, significados e compreensão, eliminando barreiras entre emissor receptor, criando um trabalho, ordenado e sequencial entre os setores das organizações. (C.W., 2014)

Para fazer um fluxograma em algumas etapas simples:

- Determine a finalidade ou função do fluxograma;
- Adicione etapas e conecte-as com setas;
- Adicione decisões ou dúvida caminhos;
- Insira seu fluxograma no Microsoft Word, Excel, PowerPoint ou qualquer outro aplicativo.

FIGURA 1 – EXEMPLO DE FLUXOGRAMA ADMINISTRATIVO - LOGÍSTICA DE ATENDIMENTO



2.2.2 Cronograma

O cronograma dos funcionários é uma das etapas mais importantes na administração de uma empresa eficiente. Requer estar no topo da parte administrativa e usar habilidades de resolução de problemas para fazer os cronogramas funcionarem tanto para os funcionários quanto para a empresa. Espinha (2020) afirma:

Cronograma é uma ferramenta que serve para organizar as atividades, os recursos e os prazos de um projeto em um único diagrama visual. Um cronograma é útil em diversos contextos: tanto para uma família organizar suas atividades diárias, quanto para um mestre de obras que precisa entregar uma edificação dentro de um tempo pré-determinado, ou seja, é uma ferramenta para uso pessoal, profissional e organizacional (ESPINHA, 2020)

Cronogramas simplificados, fáceis de entender e que exigem mudanças mínimas, criam uma cultura de respeito e dão um exemplo positivo de gerenciamento de tempo.

O cronograma mostra qual atividade do projeto começará e quando terminará, quem executará qual atividade, qual atividade depende de qual atividade etc. A duração geral do projeto pode ser determinada após a finalização do cronograma do projeto.

“Cronogramas incluem linhas com as atividades a desempenhar e colunas com as datas em que elas devem estar concluídas, representando com barras o período em que cada uma será desenvolvida.” (RAMAL e RAMAL, 2021, p. 31)

Para Ramal e Ramal (2021), toda organização funciona como um sistema, no qual insumos entram e são transformados para gerar algum resultado. Os resultados são as saídas do sistema.

Os insumos são os recursos investidos na realização de uma tarefa e geralmente incluem tempo, dinheiro e esforço. Este processo se refere ao que é feito para cumprir uma tarefa que trará os resultados – os produtos e serviços oferecidos.

Conforme Espinha (2020), é necessário ter consciência da capacidade prática de seus colaboradores ao dispor as tarefas e prazos, uma vez que o cronograma determina previamente suas funções, para que os entrantes dentro de uma empresa possam ser resolvidos e organizados de uma maneira efetiva.

2.3 Terceirização e Arranjos Produtivos Locais

2.3.1 Conceito de Terceirização

A terceirização consiste na admissão realizada por uma pessoa física (profissional autônomo) ou jurídica (organização empresarial) para realizar serviços específicos. Vale ressaltar que é proibido que uma empresa contrate outra para efetuar serviços pertinentes as suas atividades-fim (atividades principais), portanto a organização tomadora de serviços pode delegar apenas atividades-meio (Não essenciais, que não tem por objetivo vender o produto ou serviço oferecido pela contratante).

Outrossim, o tratamento entre contratante e contratado não possui vínculo empregatício direto com os funcionários da empresa contratada. Porém a organização contratante precisa disponibilizar condições de trabalho seguras e dignas, livre de qualquer tipo de abuso.

2.3.2 Prós da Terceirização

Para Barros (2008):

No processo de terceirização a organização poupa tempo e recursos visto que não precisa lidar de maneira direta com questões empregatícias uma vez que essa responsabilidade prevalece sobre a empresa contratada. Do mesmo modo, a empresa não precisa se preocupar com questões voltadas para recursos humanos, portanto torna simplifica a gestão de pessoas e tarefas.

A organização contratada está apta a oferecer mão de obra competente e especializada, o que pode ser benéfico para pequenas empresas que tem

dificuldade em perpetuar mão de obra altamente qualificada, geralmente originada por dois motivos: Uso não frequente de determinado serviço ou alto custo.

Em suma, a terceirização poupa recursos, facilita processos burocráticos e gestão de pessoas aumenta a flexibilidade e o foco estratégico levando em conta que a empresa contratante pode focar nos processos mais essenciais.

2.3.3 Contras da Terceirização

Para Robortella (1994):

Em uma micro ou pequena empresa é necessário levar em consideração a relação custo e benefício pois o custo do terceirizado tende a ser um pouco mais elevado do que o colaborador direto. É necessário se manter atento com a contratação do terceiro pois a deficiência de adequação trabalhista pode gerar risco de multa.

Vale ressaltar que se a empresa contratada não for devidamente qualificada e competente na área há risco de o trabalho ser malfeito, tendo dessa maneira, a possibilidade de prejuízo.

É indispensável a realização de um cálculo preciso pois a terceirização pode ser mais custosa que a contratação direta em determinadas situações. E são nessas situações que entram os profissionais responsáveis pelo sistema contábil da empresa. Através dos cálculos e análises realizados por eles, pode-se chegar a uma conclusão clara, objetiva e racional, sabendo-se os custos e vantagens de cada movimentação que a empresa faz.

2.3.4 O que é Arranjo Produtivo Local?

Arranjo produtivo local pode ser definido como um conjunto de empresas que estão localizadas em um mesmo território e ramo que mantém vínculos.

Especialistas consideram que a aglomeração de empresas amplia as chances de sobrevivência e crescimento (SEBRAE, 2014).

Cabe destacar que a territorialidade não diz respeito apenas a localização de atividades, e sim a interdependência da cooperação econômica de uma determinada região.

Para Ramal e Ramal (2021), as APLs podem aumentar e fortalecer significativamente a participação de mercado, além de abrir espaço para a abertura de outros mercados, e criar novas oportunidades de trabalho para os moradores de uma determinada área.

2.3.5 Prós do Arranjo Produtivo Local

Para Spínola (2002):

A relação territorial estabelecida nos arranjos produtivos implica numa melhoria da infraestrutura física das regiões ocupadas, estabelecendo eficiência logística no processo produtivo e escoamento de produtos, aporte de matéria-prima e insumos. As melhores instalações profissionais estimulam a atratividade de mão de obra qualificada e sua disponibilidade local, facilitando o processo de obtenção de colaboradores eficientes a um baixo custo relativo.

Em adaptação as demandas existentes, os serviços locais tornam-se especializados e eficazes no atendimento as empresas, disponibilidade de energia, transporte e comunicação, recursos fundamentalmente necessários, se tornam abundantes.

2.3.6 Contras do Arranjo Produtivo Local

Para Ramal e Ramal (2021):

A Competitividade entre empresas de portes diferentes pode tornar o mercado desfavorável a aquelas que produzem em quantidades inferiores,

desvalorizando seus produtos e dificultando o escoamento para o consumidor final, o impacto na lucratividade torna-se presente em empresas de pequeno e médio porte à medida que estas apresentam dificuldade em adaptar-se aos valores e preços do mercado cujo arranjo visa suprir.

Devido a aglomeração de profissionais, naturalmente, se dá a organização de sindicatos, grupos requisitantes de direitos e benfeitorias, fato que pode limitar a agregação da mão de obra disponível e concentrada nestes locais se conflitante com as políticas empresariais adotadas.

2.4 Teoria e Prática: a trajetória empreendedora

Entrevistas realizadas pelos autores deste Trabalho de Conclusão de Curso, no segundo semestre de 2021, com o objetivo de colher experiências sobre a trajetória empreendedora e as principais dificuldades enfrentadas pelos entrevistados, conforme segue:

2.4.1 Perguntas da Entrevista

- 1) Empreender para você é/foi uma escolha? Caso sim, fale como foi esta trajetória.
- 2) Quais foram as maiores dificuldades no que diz respeito à produção ou operação do negócio?
- 3) Se você empreende em um negócio próprio neste momento, que conceitos, tanto teóricos quanto práticos, você considera os mais importantes? E se você não empreende em um negócio próprio neste momento, por qual razão interrompeu essa trajetória?
- 4) Na gestão de produção do seu negócio, o que você considera ser relevante para bons resultados?
- 5) O que diria se algum empreendedor lhe pedisse ajuda com sua empresa para melhorar a produção ou a operação e não perder vendas?

2.4.2 Respostas da Professora Ana Lúcia - Docente da área de Gestão e Negócios:

Em resposta à pergunta 1, para a Professora Ana Lúcia, empreender foi uma escolha. Ela trabalhava no setor industrial, mas sentia-se desmotivada em seu emprego. Então, decidiu tentar abrir seu próprio negócio no ramo de restaurante e lanchonete em sociedade com uma amiga. O estabelecimento teve como público-alvo funcionários de duas grandes empresas que foram abertas na cidade em que a Professora Ana Lúcia morava.

Em resposta às perguntas 2 e 4, na visão da docente, a sua maior dificuldade foi a falta de experiência, tanto em administrar um negócio quanto no ramo alimentício. Além disso, houve outras dificuldades, como o estoque de produtos perecíveis, a gestão de demanda para não desperdiçar alimentos, e o modelo de atendimento aos clientes.

Em resposta à pergunta 3, a entrevistada disse que, infelizmente, o restaurante teve que encerrar seus trabalhos. As principais motivações foram o local do estabelecimento, que era de familiares da sócia do negócio, e houve conflito com os donos referente ao preço do aluguel. O segundo motivo foi abertura de restaurantes concorrentes, que por não seguirem todas as burocracias e procedimentos previstos em lei, conseguiam ter um preço muito mais barato, assim, atraindo e fidelizando os clientes que eram da professora.

Em resposta à pergunta 5, a Professora Ana Lúcia compartilhou algumas dicas para otimizar a produção de uma empresa e não perder os clientes:

- Estudar e conhecer o ramo de atuação
- Utilizar ferramentas de análise de mercado
- Realizar uma autoanálise e ter autoconhecimento
- Gostar do ramo em que atua
- Aplicar ferramentas para realizar a gestão principalmente de estoque, marketing.
- Manter o negócio dentro dos âmbitos legais.

2.4.3 Respostas da Professora Gilmara - Docente da área de Gestão e Negócios:

Em resposta à pergunta 1, a Professora Gilmara disse: “empreender foi uma escolha para mim, eu sempre almejei trabalhar em um projeto próprio, porém desde o momento em que me tornei mãe esse desejo aflorou ainda mais em mim. Incertezas, insegurança, em alguns momentos a falta de apoio de familiares e amigos, me fizeram adiar um pouco a concretização desse projeto.” Sobre sua trajetória, a professora respondeu: “escolhi o segmento de roupas infantil por uma necessidade pessoal, sou mãe de um menino e às vezes tínhamos dificuldades de acharmos modelos mais elaborados para festas, casamentos etc. No geral, as roupas para menino eram muito simples e/ou sem qualidade (quando encontrávamos).

Na esperança de ajudar outras mães, não somente com looks para meninos, mas para meninas também, comecei a realizar o planejamento da loja, pesquisar fornecedores, pensar em novas experiências às mães, sempre com o objetivo de entregar produtos de qualidade com preço justo.

Sou formada e pós-graduada em Administração de empresas, consegui aplicar muitos conhecimentos da minha formação neste projeto, dentre eles a elaboração do Plano de Negócio.”

Em resposta à segunda pergunta, a docente relatou: “como estamos no início da nossa operação, uma das dificuldades foi entender a demanda, para planejarmos de forma assertiva nosso estoque (roupas por tamanho: do recém-nascido ao juvenil; considerar a estação: verão ou inverno), de forma a atender plenamente a demanda com o mínimo de custo possível com estoque.

A questão do clima (variáveis incontroláveis / macro ambiente) também impactou nossa operação, pois preparamos fortemente nosso estoque com coleção de verão, porém mesmo estando na primavera, tivemos dias de frio.”

Em resposta à pergunta 3, a Professora Gilmara afirmou que considera importante:

“a) Organizar de forma estruturada e realista as finanças da empresa, considerar cenários de vendas (otimista, realista, pessimista) de forma a conseguir honrar seus compromissos sem comprometer a saúde financeira da empresa, especialmente nos primeiros meses

b) Conhecer as necessidades dos seus clientes, para alguns as condições de pagamento é o mais importante para fechar a compra, para outros a questão é o preço e qualidade, para outros é o diferencial que a empresa oferece, no nosso caso, um diferencial é a malinha viajante, onde selecionamos de forma personalizada roupas, meias, roupas íntimas, acessórios etc. e entregamos na residência do cliente, para que possa provar no conforto do seu lar, quando a criança desejar fazê-lo.

c) Marketing, é muito importante divulgar e divulgar sua empresa. Seja pelas mídias sociais, panfletos, e-mails etc. O importante é divulgar, se fazer conhecer. O produto que mais se vende é aquele que mais se divulga, temos exemplos de grande empresa, Coca-Cola mesmo já tendo conquistado clientes em todo o mundo, sempre investe na promoção de sua marca e seus produtos

d) Ouvir o cliente, ele faz parte do projeto. A pesquisa de satisfação nos ajuda a estreitar o relacionamento com o cliente, além de ser uma excelente fonte de recebimento de reclamações, sugestões e elogios. Planilhar e trabalhar nos itens que precisam ser corrigidos, e manter/melhorar os pontos que estão ok (análise de SWOT)". A tradução de SWOT em português significa FOFA.

Na quarta pergunta, a empreendedora respondeu: "Na gestão de produção do meu negócio, penso que é de extrema importância planejar todos os processos (previsão de demanda, estoque, fluxo de caixa) e firmar parcerias com fornecedores, buscar as melhores condições (produto e preço).

Buscar atender a demanda com a máxima precisão (evitar que o cliente procure meu concorrente, que são muitos!) mantendo o controle sobre os custos. Isso inclui pesquisar e negociar fornecedores. Tendo esse controle, em tempo hábil, junto aos parceiros consigo garantir uma margem de lucro confortável. Quando atendemos de forma emergencial nem sempre conseguimos garantir um lucro considerável, e isso precisa ser planejado, antecipar às necessidades".

Em resposta à quinta pergunta, a professora compartilhou as seguintes dicas: "No meu segmento e porte, parece redundante, pois já falei bastante sobre os fornecedores, mas acredite eles são muito importantes, pois dependemos deles também para produzirmos algo ou prestarmos nossos serviços, precisamos negociar prazos e preços. Mantenha parceria com vários fornecedores, ficar na mão de apenas 1 fornecedor, por melhor que seja o relacionamento, não é uma prática saudável, pois se esse fornecedor falhar com

você, você irá falhar com o seu cliente. Se ele falir, provavelmente você ficará em um cenário muito complicado.

Contudo considerando outros segmentos e porte das empresas, é muito importante estruturar bem pessoal, mantendo-os motivados, pois eles são nossos ativos mais importantes desenvolver neles a atitude de dono. Atentar aos equipamentos e maquinários realizando sempre manutenções, evitar paradas desnecessárias e prejuízo”.

2.4.4 Respostas do Sr. Cleber - Empreendedor no ramo de alimentação:

Em resposta à primeira pergunta, para o Sr. Cleber, empreender foi uma escolha. Ele pesquisou alguns nichos de mercado em busca de um em que se identificasse e tivesse bastante espaço no mercado. Ele trabalhava em uma empresa, mas decidiu sair do regime CLT [trabalho de carteira assina que utiliza as normas da Consolidação das Leis do Trabalho] e migrar para o modelo de Pessoa Jurídica. Para ele, empreender exige dedicação, determinação e coragem.

Ao longo da trajetória de abrir o próprio negócio, o recém-empresendedor investiu em parcerias com comércios locais, em marketing digital como no Facebook e Instagram, e em panfletagem para divulgar seu negócio.

Em resposta à segunda pergunta, apesar de ter um plano de negócios bem estruturado, marketing forte e bons equipamentos, encontrar mão de obra qualificada, interessada, comprometida, disposta a adquirir novos conhecimentos, e que preste atenção e aprenda nos treinamentos e a utilizar o maquinário de forma eficiente foi a maior dificuldade, relatou Sr. Cleber.

Em resposta à terceira pergunta, Sr. Cleber decidiu não continuar com o negócio, pois não conseguiu conciliar a qualidade de preço e do produto com uma mão de obra barata e eficiente. Assim como no caso da Professora Ana Lúcia, as dificuldades enfrentadas acarretaram o fim do empreendimento.

Em resposta à quarta pergunta, os pilares para uma boa gestão de produção são treinamento, medição e controle, juntamente com um maquinário adequado e boas práticas de mercado. Além disso, o atendimento ao cliente é essencial para fidelizar os mesmos Segundo Sr. Cleber, sem seguir esses passos dificilmente

o empreendedor obtém êxito, pois a partir desses procedimentos, é possível saber se os recursos são suficientes e estão sendo bem alocados, e fidelizar o cliente.

Em resposta à quinta pergunta, a principal recomendação do Sr. Cleber é realizar a Análise SWOT [em português, significa análise FOFA], que considera as forças, fraquezas oportunidades e ameaças que o negócio pode obter ou sofrer para realizar análises e realizar o Planejamento Estratégico.

Considerações Finais

O presente trabalho foi realizado POR futuros empreendedores PARA aqueles que empreendem. Nossas pesquisas (através da razão, ciência e outros trabalhos daqueles que também enxergam fatores que não são necessariamente problemas, mas sim barreiras para o empreendedor) e as entrevistas por nós realizadas (enriquecendo nosso trabalho com o empirismo de pessoas que já estiveram em meio ao empreendedorismo ou estão inseridas nele) tornam este trabalho uma colaboração para todo empreendedor que almeja buscar um crescimento apesar das dificuldades apresentadas no decorrer de um empreendimento.

Diante das hipóteses de pesquisas, concluiu-se que:

A Utilização do Arranjo Produtivo Local ou Terceirização, pode ser definida pela capacidade, velocidade, e demanda do processo produtivo, além da localização, sendo o perfil das empresas que os utilizam, bem definidos. A Terceirização pode ser utilizada, majoritariamente, por empresas de médio e grande porte, devido à alta demanda, em ocasiões variáveis, sendo necessário um rápido processo produtivo que consiga consistentemente suprir uma alta demanda em um curto período, caso necessário, pois os processos serão subdivididos e conduzidos simultaneamente, otimizando a relação de tempo. O Arranjo produtivo local pode ser adotado por empresas de pequeno e médio porte, onde a relação de interdependência dos processos possibilita a subsistência de duas ou mais empresas, que estimulam o aspecto econômico do ramo em que atuam, sem relação direta de competitividade, onde se visa suprir proporções menores em relação as grandes indústrias, utilizando-se de um padrão demanda menos variável para a realização de um processo produtivo com proporções de quantidade e tempo fixas.

A expectativa dos autores deste artigo é que ele possa contribuir, enfatizamos, para soluções que acelerem micro e pequenas empresas, a qualquer tempo de sua jornada, diante das oportunidades que se apresentem, em qualquer contexto, ainda que em meio a uma pandemia.

Referências

- BALLOU, Ronald. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Edição: 5^o. Brasil, Bookman, 26 de Agosto de 2005.
- BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de direito do trabalho**. São Paulo. 2008
- C.W. **O que é e como fazer um fluxograma, e como aplicá-lo nas empresas**. Administração Brasil, 2014. Disponível em:
<https://www.administracao brasil.com/2014/04/o-que-e-e-como-fazer-um-fluxograma-e.html>. Acesso em 08 de dez. de 2021
- CARDOSO, Univaldo Coelho. **APL: arranjo produtivo local**. / Univaldo Coelho Cardoso, Vânia Lúcia Nogueira Carneiro, Édna Rabêlo Quirino Rodrigues. – Brasília: Sebrae, 2014.
- Contratar ou terceirizar? In: **SEBRAE MG**, 2019. Disponível em:
<https://sebraemg.com.br/blog/contratar-ou-terceirizar-eis-a-questao/>. Acesso em 08 de dez. de 2021
- ESPINHA, R. Gil. Cronograma: **O que é e TUDO sobre como gerenciar suas tarefas e projetos**. Artia, 2020. Disponível em: <https://artia.com/cronograma/>. Acesso em 08 de dez. de 2021
- FREITAS, E. C. de; FREZZA, C. M. M. **GESTÃO E SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR**. Revista Gestão e Desenvolvimento, 2016. Disponível em:
<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1063>. Acesso em: 08 de dez. de 2021.
- LOPES, Lucas. **Quais as Diferenças entre Funcionários Terceirizados e Não Terceirizados?** In: Investidores Brasil, 2017. Disponível em:
<https://sebraemg.com.br/blog/contratar-ou-terceirizar-eis-a-questao/>. Acesso em 08 de dez. de 2021
- PAULO, João; LADJANE, Cínthia; ELISA, Marcele. **Modelo de apoio à decisão entre produzir ou terceirizar**. In: Periódicos Uninove, 2017.

Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/viewFile/7980/7858>.
Acesso em 08 de dez. de 2021

Por que profissionalizar os funcionários: Profissionalização intelectual, psicológica e motivacional de funcionários. **SEBRAE**, 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/por-que-profissionalizar-os-funcionarios,166a634e2ca62410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 08 de dez. de 2021

RAMAL, Andrea Cecília; RAMAL, Sivina Ana. **Comércio II**. Brasil, CPS, 11 de Julho de 2021

ROBORTELLA, Luis Carlos Amorim. **O moderno direito do trabalho**. São Paulo. 1994.

RODRIGUES, Francinei. **Fluxograma**: Definição, Elaboração e Aplicação. LinkedIn, 2017. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/fluxograma-defini%C3%A7%C3%A3o-elabora%C3%A7%C3%A3o-e-aplica%C3%A7%C3%A3o-francinei-rodrigues>. Acesso em 08 de dez. de 2021

SPÍNOLA, Vera Maria Luz. **Potencial exportador e política pública para uma evolução virtuosa**: a indústria de rochas ornamentais da Bahia. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.