

ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA TRADICIONAL: DIFICULDADES NA GESTÃO DE PRODUÇÃO E PROPOSTA DE MELHORIA ATRAVÉS DO USO DO CICLO PDCA

Júlia Ferreira Gléria¹, Isabel Cristina Rodrigues Cestari¹

¹Faculdade de Tecnologia de Ribeirão Preto - (FATEC)
Ribeirão Preto, SP – Brasil

julia.gleria@fatec.sp.gov.br,
isabel.cestari@fatec.sp.gov.br

Resumo. *Uma das grandes dificuldades das empresas tradicionais, sobretudo familiares, é implementar mudanças em suas formas de desenvolver as suas atividades. O presente artigo teve como objetivo apresentar uma pesquisa realizada dentro de uma microempresa do ramo de tornearia industrial. São apresentados os pontos fracos e fortes da empresa e, após a avaliação de suas dificuldades, principalmente das divergências da comunicação interna entre a gestão de produção e o setor administrativo, foi proposto o uso de uma metodologia de melhoria, com a intenção de melhor organizar os processos internos. Assim, a metodologia do Ciclo PDCA foi proposta com o fim de tornar a comunicação entre produção e administrativo mais assertiva e objetiva. Acredita-se que, desta forma, a empresa consiga se desenvolver internamente e obter uma melhora em seus resultados.*

Abstract. *One of the great difficulties of traditional companies, especially family businesses, is to implement changes in their ways of carrying out their activities. This article aimed to present research carried out within a microenterprise in the industrial turning industry. The company's strengths and weaknesses are presented and, after evaluating its difficulties, mainly the differences in internal communication between the production management and the administrative sector, the use of an improvement methodology was proposed, with the intention of better organizing the internal processes. Thus, the methodology of the PDCA Cycle was proposed to make communication between production and administration more assertive and objective. It is believed that, in this way, the company will be able to develop internally and obtain an improvement in its results.*

1. Introdução

Uma microempresa é uma empresa regida pela sigla ME com faturamento anual de até 360 mil/ano, podendo ter até 9 funcionários do setor comercial ou serviços ou até 19 funcionários do ramo industrial.

De acordo com pesquisas do SEBRAE, entre todos os negócios existentes no país, 99% deles equivalem a Microempresas (ME) e empresas de Pequeno Porte (EPP). (SEBRAE, 2023). Além disso, as pesquisas ainda indicam que esses tipos de negócios são responsáveis por mais de 50% de todos os empregos com carteira assinada. (TORRES, 2023).

Uma característica muito importante da microempresa e que acaba sendo uma grande vantagem, é o fato de elas se enquadrarem na Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

Graças a essa legislação, que foi instituída em 2006 com o objetivo de regulamentar as atividades, as microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP) são protegidas e até mesmo favorecidas de modo a usufruir de certas vantagens, como pagar menos impostos e podendo escolher entre os regimes tributários: Simples Nacional, Lucro Presumido ou Lucro Real. Emitem notas fiscais para todas as suas vendas sejam elas pessoas físicas ou jurídicas (CASHME, 2021).

Um dos maiores desafios nas empresas tradicionais com vários anos de atuação no mercado é a mudança. Quanto maior a influência do proprietário na gestão do empreendimento, maior a aversão às mudanças ele terá. O presente artigo tem como objetivo apresentar uma pesquisa realizada dentro de uma microempresa do ramo de tornearia industrial. São apresentados os pontos fracos e fortes da empresa e como sua gestão de produção juntamente com a administração, podem se tornar mais eficazes, utilizando a metodologia do Ciclo PDCA para formar uma nova modalidade de gerenciamento, respeitando suas raízes e tornando a comunicação entre produção e administrativo mais assertiva e objetiva.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: no item 2 foi introduzida a fundamentação teórica onde é demonstrado quais os processos que foram seguidos antes da metodologia PDCA ser proposta para a empresa; no item 3 foi apresentada a descrição da empresa, onde foi apresentada sua história e as dificuldades que ela enfrenta em sua organização; no item 4 foi exposto o estudo de caso, onde foi demonstrada a forma na qual a empresa trabalha atualmente, suas falhas e dificuldades; no item 5 encontra-se a proposta do uso da metodologia PDCA para a solução de problemas onde se inicia a proposta de melhoria à empresa, sendo seguida pelo 5.1 pela avaliação e proposta de solução onde é explicado e exemplificado a forma em que a metodologia rodará na empresa; já no item 6, encontram-se as considerações finais bem como apresentados os resultados esperados com tal implementação.

2. Fundamentação Teórica

Quando se identifica a necessidade de introduzir alguma mudança na empresa, definir o objetivo da mudança da empresa, o porquê, o quê e quando mudar, tudo precisa ser muito realista e bem estabelecido para que todas as partes possam entender a proposta e aceitá-la com mais facilidade.

Mudanças não se referem apenas a inovação tecnológica ou mudanças disruptivas que alteram radicalmente o seu produto, serviço ou modelo de negócio. Mudar pode estar nos pequenos detalhes, seja na criação de novos modelos de vendas, apresentação de um produto, alteração de um simples processo ou na maneira como a empresa se relaciona com seus clientes (SEBRAE, 2013).

Ter o insight enquanto dentro de uma empresa que está “presa” a uma visão e modo operante já estabelecidos há anos em sua cultura, realmente é algo ameaçador e até desmotivador na maioria das vezes, mas a maioria das gigantes do mercado só cresce porque foram abertas às mudanças, sendo elas levadas e tratadas com riscos e metas. Uma microempresa necessita gerar muitas ideias para descobrir uma que valha a pena. As principais fontes são: fontes internas, consumidores, concorrentes, distribuidores, fornecedores e outros (CURCIO, 2003, p. 27).

As propostas de mudanças devem ser bem autoexplicativas, a ponto de deixar aparente a todos os envolvidos, as melhorias que esta modificação poderá trazer. Deste modo será compreendida e aceita em seu ambiente, além de não tirar a essência da empresa.

Uma pesquisa revelou que 55% das ideias para novos produtos nascem dentro da empresa, portanto, fonte interna, através de pesquisa, desenvolvimentos formais, geração de ideias a partir de técnicas Brainstorm. E quase 28% das ideias originam-se da observação e conversa com os fornecedores, e outros 30% decorrem da análise de produtos de concorrentes (KOTLER; ARMSTRONG, 2023).

Às vezes a mudança pode ser no tipo de serviço prestado, um novo plano de marketing e até todo o processo. O plano de ação da atualização da execução de uma mudança em uma empresa familiar depende das intenções dos envolvidos e de quais serão seus objetivos. Com isso, ter os objetivos bem claros para saber o que fazer para alcançá-los será primordial, sabendo quem será o público-alvo dessa reformulação da empresa e criando sua estratégia de negócios visando exclusivamente a ele.

3. Descrição da empresa

A empresa na qual foi realizado o presente estudo será identificada como empresa “X”. Ela é uma microempresa tradicional do ramo de tornearia, foi fundada em setembro de 1987 e começou no quintal de uma casa. Hoje em dia possui espaço próprio e atualmente emprega 12 funcionários.

A empresa “X” apresenta um organograma simples, como visto na Figura 1:



Figura 1. Organograma da empresa X.
(AUTOR, 2023)

A forma de trabalhar da empresa sempre foi a mesma: o proprietário é quem coordena a produção e sempre coloca os interesses da empresa à frente dos seus interesses

peçoais; é o primeiro a chegar e o último a sair. Antes de abrir seu negócio, o proprietário trabalhava em uma empresa de venda de ferragens como serralheiro e já tinha suas ferramentas em casa para os “bicos” que apareciam. Quando percebeu que seus trabalhos em casa já estavam sendo vantajosos, resolveu abrir seu próprio negócio. E assim foi feito, em 1987 fundou a empresa “X”. Em 1989 adquiriu um terreno onde está estabelecido até hoje.

O primeiro emprego de seus dois filhos foi na empresa “X” e eles continuam ativos e trabalhando na empresa. O filho, além de gerente de produção é também torneiro mecânico profissional, executa um excelente trabalho de tornearia e solda e por este motivo é procurado e colocado como prioridade por muitos clientes devido á seu exímio trabalho. A filha (Gerente Administrativa) organizou o setor administrativo da empresa tanto na parte serviços: entrada de pedidos, fechamento, faturamento e cobrança deles, como também executa a parte de compras de materiais, tendo um ótimo relacionamento com seus fornecedores.

Contando com 35 anos em atividade no mercado de trabalho, a empresa “X” percebeu seu potencial e desta forma, os gerentes se reuniram e discutiram com o proprietário sobre as necessidades de mudanças na empresa. O proprietário, aos poucos, está acatando e permitindo que as modificações sejam implementadas.

As mudanças iniciaram na metade do ano de 2022, onde foi feita a atualização do perfil da empresa no Google com atualização das fotos da área externa da empresa e seu horário de atendimento; foi criado também um WhatsApp empresarial de uso exclusivo da empresa fazendo com que o atendimento aos clientes seja mais acessível e profissional. Com isso o administrativo atingiu uma melhoria em sua comunicação, tanto no relacionamento com seus clientes como com seus fornecedores.

Foi construída uma nova estrutura para que a energia fotovoltaica fosse instalada, trazendo uma economia de mais de R\$2.000,00/mês para a empresa e a nova estrutura trouxe mais clareza para a área dos tornos. A parte de iluminação também foi alterada para lâmpadas de Led, contribuindo com mais economia e deixando um ambiente mais iluminado, melhorando a qualidade dos serviços realizados.

A limpeza do local foi iniciada e muitas de suas “sucatas” foram retiradas e vendidas, trazendo até agora R\$ 3.000,00 reais de receita, sucatas estas que estavam sem função e ocupando $\frac{1}{5}$ do espaço total. A empresa ainda conta com ferragens em seu pátio a serem retiradas, mas, está sendo feita a curadoria pouco a pouco, se atentando no que poderá ser utilizado em seus serviços e o que poderá ser vendido como sucata. Também foi reformulado o descarte do óleo utilizado na manutenção dos pistões hidráulicos. Antes eram só armazenados, hoje há uma parceria com uma empresa para que este óleo usado possa ser reutilizado. Com estas mudanças operacionais e físicas e a obtenção de receita que elas estão gerando, foi possível o investimento em uma nova máquina que já foi instalada e está ajudando na agilização das entregas.

Como pode ser visualizado nas figuras 2 e 3, no primeiro semestre após o início das mudanças, já foi notado um aumento de 39,60% do faturamento em relação ao semestre anterior de 2022.

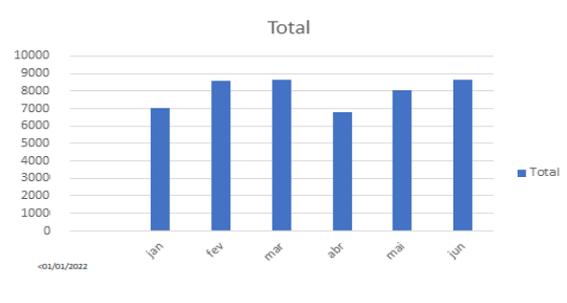


Figura 2. Demonstrativo do faturamento da empresa no primeiro semestre de 2022. (EMPRESA “X”, 2023)

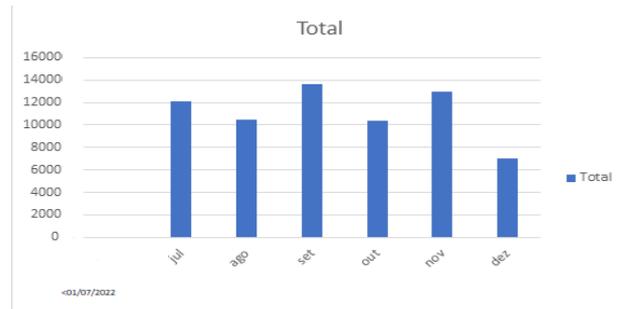


Figura 3. Demonstrativo do faturamento da empresa no segundo semestre de 2022. (EMPRESA “X”, 2023)

Foi visível a diferença que poucas mudanças geraram no faturamento da empresa, mas é preciso mais, pois a dificuldade central da empresa, que atrasa seu crescimento, é a falha na comunicação dentro de sua produção e essa dificuldade será apresentada no estudo de caso.

4. Estudo de caso

Atualmente a empresa utiliza uma ficha em papel, que pode ser visualizada na figura 4 escrevendo à caneta todas as partes do serviço, mas ela não chega a passar este documento à produção. O administrativo recebe o serviço (a peça e a orientação do cliente de que problema houve com a peça) e anota na ficha. O serviço é passado para a produção de forma verbal onde é feita análise da peça e quais serviços (usinagem ou solda) serão necessários naquela peça. O responsável pela produção só tem como base do que terá que ser feito pelo que o administrativo lhe diz, pois, a ficha fica no escritório. Em contrapartida, para ficar sabendo de como está o andamento dos serviços, o administrativo também precisa ir à produção toda hora para pegar informações importantes como: horas de serviço que foram utilizadas em cada peça, que após um tempo o funcionário pode esquecer; qual etapa do processo em que o serviço está, entre outras. Isto acaba sobrecarregando o setor administrativo que tem também que atender os clientes, fazer levantamento de orçamento com os fornecedores, faturamento e outros.

FICHA DE SERVIÇO			
CLIENTE: <i>Consumidor</i>	DATA DE INÍCIO: <i>15/03/23</i>		
CNPJ/CPF: <i>00.000.000/0001-11</i> I.E./RG: <i>00000000000</i>	NR: <i>001</i>		
ENDEREÇO: <i>Rua Da Praça</i>	CEP: <i>20000-000</i>		
CIDADE: <i>Piedade Prata</i>	TELEFONE: <i>(16)2000-1111</i> E-MAIL: <i>siguem@geral.com</i>		
RESPONSÁVEL: <i>João José</i>			
OS	DESCRIÇÃO DO SERVIÇO	DATA	RS
<i>9000</i>	<i>Peça de motor skatista para manutenção</i>		
	<i>- Diâmetro da manivela 3,1mm - \$</i>		
	<i>- balanceamento - 20 horas - \$</i>		
	<i>- peça de reparação man - \$</i>		
	<i>- mão para reparação man - \$</i>		
	<i>- Saca e soldada fundo interno de solda \$</i>		

Figura 4. Exemplo de ficha atual, feita a mão. (EMPRESA “X”, 2023)

A mentalidade do proprietário é a de que, qualquer trabalho é trabalho e qualquer cliente é cliente. Este posicionamento, para uma empresa que visa o crescimento, acaba ocasionando certos conflitos entre produção e administração, como alguns exemplos listados:

- Posicionar o cliente de forma incorreta sobre como está o andamento de seu serviço. O relacionamento entre empresa e cliente deve ser muito respeitoso, uma parte precisa da outra, a empresa necessita do serviço para sobreviver e o cliente precisa de sua produção ativa para conseguir se manter de pé. As duas partes devem ser sinceras uma com a outra;
- Iniciar outro serviço sem antes ter finalizado o anterior. Este é um dos maiores causadores do problema citado anteriormente. Se os serviços que estão em uma fila não são respeitados, ao final do dia a empresa se encontrará com vários serviços iniciados e pouquíssimos finalizados. Isso gera um desconforto para o gestor que percebe que mesmo trabalhando o dia inteiro não conseguiu realizar a entrega de nada e causa um desconforto com o cliente que não recebe seu serviço no dia que havia sido programado;
- Sobrecarregar a equipe com muitas informações e serviços diferentes de uma só vez. Quando não se consegue manter o foco no que está sendo feito, aumentam-se as chances para erros e de retorno dos serviços;
- Estoque de materiais e ferramentas fora de ordem. Isso acaba não sendo contabilizado na programação da entrega dos serviços e também poderá acarretar o aumento do custo e atraso;
- Falta de comunicação assertiva entre o administrativo e a produção. A produção precisa do administrativo juntamente do gestor para saber a ordem que deve seguir, qual serviço fazer e o administrativo precisa das informações que a produção produz para poder cobrar corretamente o cliente. Deve ser uma comunicação clara, tudo deve ser comunicado entre os dois, tanto as informações boas quanto as ruins, uma via de “mão dupla”.

Todas estas dificuldades que a empresa apresenta, se iniciam no mesmo ponto em questão: a falta de uma gestão consciente dos processos internos que a empresa necessita para uma produção mais fluida, (não necessita de verificação ou pausas a cada processo efetivado) e eficiente (que consegue se desenvolver e produzir de uma forma mais eficaz e objetiva durante seu processo).

Dito isso, após a avaliação de suas dificuldades, levando em consideração a estrutura da empresa e seu comportamento diante as divergências da comunicação interna, a seguir será proposta uma metodologia com a intenção da melhora nos processos internos da empresa para que assim ela consiga se desenvolver internamente e obter uma melhora em seus resultados.

5. Proposta do uso da metodologia PDCA para a solução de problemas

O termo foi criado pelo americano Walter Andrew Shewhart durante os anos de 1920. Na década de 50, a metodologia passou por algumas transformações e otimizações, sendo então difundida no mundo corporativo e acadêmico por William Edwards Deming. (SILVA, 2022).

O ciclo PDCA para controle de estoque é baseado nos processos **Plan (planejar)**, **Do (fazer)**, **Check (verificar)**, **Act (agir)**. Ele é focado no operacional e resolução de problemas. Um exemplo de passo a passo inclui:

- Identificar o processo que causa problema e precisa ser otimizado;
- Mapear as causas do problema;
- Traçar planos de ação para solucionar as causas do problema;
- Colocar os planos de ação em prática;
- Verificar se houve a resolução do problema. (RAMO, 2020).

A Figura 5 mostra um esquema da metodologia do Ciclo PDCA:



Figura 5. Ciclo PDCA
(GUIAEMPREENDEDOR, 2020)

O grande diferencial do PDCA na solução de problemas é que suas etapas são cíclicas. Ou seja, o seu último estágio se conecta com o primeiro de forma frequente e sem interrupções, até alcançar o resultado desejado com a adoção da metodologia. (SILVA, 2022).

Como exemplo a Toyota fez um método em que leva o nome de método de 8 passos, seu foco é que cada equipe resolva 1 problema de cada vez, baseando-se no Ciclo PDCA.

É aplicado organizando pequenas equipes de 5 a 7 pessoas chamadas CCQ (Círculos de Controle de Qualidade). Essas equipes são apoiadas pela gestão e a ideia é resolver 1 problema por vez (por prioridade e quem decide a prioridade não é o gerente, o diretor, é a equipe) utilizando o método de 8 passos para encontrar a causa raiz e agir sobre isso. (TEIXEIRA, 2022).

Seguindo este exemplo, o Ciclo PDCA se demonstrou como um método que será eficaz visando as necessidades desta empresa tratada no estudo de caso.

5.1 Avaliação e proposta de solução

Após analisar o estudo de caso proposto, o intuito é propor melhorias que não sejam radicais demais e que ela demonstre aos gestores que, com um pouco de organização e algumas mudanças na forma como se comunicam internamente e desenvolvendo um processo a ser seguido na produção, conseguem abrir espaço para novas atualizações. Estas melhorias serão muito mais fáceis de serem bem desenvolvidas se a produção já estiver bem encaminhada para isso e com uma comunicação menos falha entre si.

Para isso, será utilizado o Ciclo PDCA. O Ciclo PDCA contém 4 fases: Planejar, Implementar/Executar, Verificar e Agir.

A 1ª fase é **planejar**, definição de meta e método que será utilizado.

A meta é **a melhoria na comunicação interna entre produção e administrativo, desenvolvendo um processo a ser implantado na produção.**

O método proposto a ser utilizado para a obtenção de uma performance melhor de resultados, será o desenvolvimento de uma ordem de serviço interna que contenha os processos pelos quais o serviço ou peça irão passar para que o gestor não precise ficar observando cada parte do processo, assim que ela sair de um dos processos, o colaborador já saberá qual a próxima etapa a ser desenvolvida, com isso ele mesmo já pode passar o serviço para o próximo colaborador e dar andamento na linha de produção.



**Figura 6. Exemplo de “caixinha”.
(CLACESTORE, 2023)**

Esta “caixinha” de ordem de serviço será onde estará discriminado todos os serviços da empresa, em cada nicho terá descrito uma etapa como, torno, solda, plaina, manutenção e outros, a ordem de serviço será depositada no espaço que contém a primeira tarefa a ser executada. Na ordem de serviço já estará previamente descrita todas as etapas em que o serviço ou peça deverá percorrer dentro da produção, cada colaborador deverá retirar a ordem de serviço do espaço selecionado para a sua ocupação e assim que for concluído, deverá colocar a ordem de serviço no espaço da caixinha que representa a próxima tarefa do processo a ser executada.

2ª fase: **implementar/executar**, é a execução das tarefas de acordo com o que foi estipulado no plano.

O Sistema que a empresa utiliza contém uma opção de ordem de serviço que não é utilizada atualmente, e será com ela que a metodologia será utilizada. Segue, na Figura

6, um exemplo da ordem de serviço em utilização interna com um exemplo de serviço que é rotineiro dentro da empresa “X”:

17/05/2023 Aos cuidados do Vendedor 1 Ordem de serviço 2

LOGO	Nome da empresa	(16)0000-0000
	Nome da empresa	E-mail: alguem@gmail.com
CNPJ: 00.000.000.0000-00		IE: 000000000000

CONSUMIDOR CNPJ: 00.000.000.0000-00	Data de início 15/05/2023
	Previsão de entrega 15/05/2023

Equipamento recebido
EXO PILOTO
PONTA 25 MILÍMETROS.

Problema ou defeito apresentado
PONTA GASTA

Serviço que será apresentado
ENCHER PONTA COM SOLDA
TORNEAR PONTA E DEIXAR COM Ø25MM
CIMENTAR PONTA DO EXO PILOTO
LIXAR PARA DAR ACABAMENTO

Observações:

**Figura 7. Exemplo de ordem de serviço que será usada na produção.
(EMPRESA “X”, 2023)**

Como executar: Primeiramente o cliente chega e passa no escritório para ser analisado o serviço e caso seja um serviço com um valor tabelado pela empresa, o cliente já fica sabendo o valor ali mesmo no escritório. Se não for este o caso, o administrativo passa para o responsável da produção avaliar, fazer um orçamento e dar um prazo para sua realização. Após o administrativo passar para o cliente o orçamento e este aprovar, é aberta a ficha (cada cliente tem a sua contendo todos os serviços feitos) e a ordem de serviço (que será o que vai ser realizado na empresa). Feita a ordem de serviço, será passada ao responsável pela produção e ele designará para o funcionário responsável. Esta ordem de serviço passará por todas as etapas que o serviço necessita e, assim que finalizada, o último funcionário responsável pelo serviço entregará a ordem de serviço ao responsável pela produção. Ele irá verificar se o serviço está correto, após aprovado, é passado para o setor administrativo. Este comunicará ao cliente que seu serviço está pronto e dará continuidade no faturamento e na emissão da nota fiscal.

3ª fase será **verificação**, é a fase de monitoramento, medição e avaliação.

Será criada uma rotina de verificação semanalmente, toda sexta-feira será conferido o processo que foi criado e adotado para os orçamentos/ordem de serviços do começo ao final. Conferindo algumas informações como data de entrada, data de saída, medindo o tempo de produção de cada serviço, e medindo o pós-venda com a satisfação do cliente.

A 4ª fase é **agir**, fase em que se apontam soluções para os problemas encontrados.

- Resultados alcançados? Sim! Após os resultados alcançados iremos continuar com as verificações semanalmente do processo.

Resultados alcançados? Não! Com isso, será feito o levantamento dos problemas encontrados no processo, e assim definirá soluções para eles.

Acredita-se que a implementação da metodologia irá auxiliar em vários aspectos internos, como:

- Não haverá mais desordem ou confusão na produção. Os colaboradores terão acesso à ordem em que os serviços deverão ser realizados e quais as etapas a serem seguidas na execução do serviço em questão;
- Menor chances de erros no prazo que será passado ao cliente, pois o próprio será informado sobre a ordem de serviços já pré-existente na produção;
- O setor administrativo receberá todas as informações derivadas da produção que serão necessárias para a efetuação das notas fiscais e do faturamento.

Todos estes aspectos tornarão o ambiente interno da empresa mais ágil, eficiente e simples.

Durante todo este processo o Ciclo PDCA estará correndo, em sua 1ª fase, o planejamento foi pela escolha da ordem de serviço que será utilizada pela empresa, a 2ª fase, implementar e executar será determinado pelo modo em que a ordem se movimentará no ambiente interno da empresa, a 3ª fase será a verificação, se a ordem de serviço está passando de colaborador a colaborador de forma eficiente e correta e a 4ª fase será agir caso alguma etapa não saia como esperado, neste caso o ciclo se reinicia, assim, iniciando um planejamento em cima do obstáculo encontrado é implementada a solução para tal problema em seguida é verificado se ele foi devidamente corrigido e assim o Ciclo PDCA sempre continua se reiniciando até que o resultado esperado seja alcançado pela empresa.

6. Considerações finais

O presente artigo apresentou um estudo de caso sobre a empresa “X”, uma empresa bem consolidada em seu meio, mas que ainda enfrenta dificuldades quando a questão é o gerenciamento interno de sua produção.

Foi desenvolvida uma proposta de metodologia através do Ciclo PDCA para que seu processo interno de produção seja aperfeiçoado e organizado, esperando assim que a empresa acate as sugestões a fim de que seus processos sejam facilitados para que, desta forma, consigam alavancar tanto em faturamento quanto em uma melhor satisfação de seus clientes.

Com isso fica claro que uma empresa, por mais que tenha valores tradicionais, não pode estagnar em seus processos antigos pois isso poderá acarretar até em sua falência.

Na era da indústria 4.0, a modernização é uma regra a ser seguida. Empresas têm que buscar se atualizar o tempo todo, assim estar sempre buscando se tornar competitiva no mercado. Caso o contrário, sempre há uma nova empresa, ou uma concorrência pronta para ocupar o seu “espaço”.

Em se tratando de uma empresa que já está no mercado há 35 anos, os valores e hierarquias devem sempre ser respeitados, mas mudanças e atualizações devem ser empregadas para que assim continue sempre tendo um crescimento contínuo.

7. Referências

- CASHME. (2021) O que é Microempresa ME: Como funciona? E como abrir uma? 23 de agosto de 2021. Disponível em: <https://www.cashme.com.br/blog/microempresa/>. Acesso em: 05 set. 2022.
- CLASESTORE. (2023) Quadro de produção com 10 Escaninhos em Acrílico A4 - 30 x 105 cm. Disponível em: <https://www.clacestore.com.br/acrilicos/display-e-escaninhos/quadro-de-producao-com-10-escaninhos-em-acrilico-a4-parede-clace>. Acesso em: 14 jun. 2023.
- CURCIO, L. A. (2003) O processo da inovação em pequena empresa. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3794/000393025.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 09 jun. 2023.
- GUIAEMPREENDEDOR. (2020) Metodologia de gestão: conheça as 5 mais usadas nas empresas. 04 de março de 2020. Disponível em: <https://www.guiaempreendedor.com/guia/metodologia-de-gestao>. Acesso em: 08 set. 2022.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. (2023) Princípios de marketing. 18. ed. São Paulo: Bookman; Porto Alegre: Bookman.
- RAMO. (2020) Conheça os 8 principais métodos de controle de estoque. 26 de março de 2020. Disponível em: <https://ramo.com.br/gestao-de-distribuicao-e-logistica/metodos-de-controle-de-estoque/>. Acesso em: 08 set. 2022.
- SEBRAE. (2013) Saiba o que é e como funciona a metodologia PDCA. 06 de dezembro de 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/4-etapas-do-pdca-melhoram-gestao-dos-processos-e-qualidade-do-produto,9083438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 14 mai. 2023.
- SEBRAE. (2023) Quem é o microempresário brasileiro. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/quem-e-o-microempresario-brasileiro,f1d31ba1aab36810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 08 set. 2022.
- SILVA, D. (2022) Exemplos de PDCA na prática e como fazer em sua empresa. 13 de dezembro de 2022. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/exemplo-de-pdca/>. Acesso em: 08 jun. 2023.
- TEIXEIRA, J. (2022) Como a Toyota resolve problemas? 30 de agosto de 2022. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/como-toyota-resolve-problemas-joyce-teixeira-%E6%94%B9%E5%96%84>. Acesso em: 09 jun. 2023.
- TORRES, V. (2023) Microempresa (ME): O que é? Como funciona? Como abrir? Definição de microempresa. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/o-que-e-microempresa-e-qual-a-diferenca-com-outros-tipos/>. Acesso em: 19 jun. 2023.