Relatório Técnico Unificado

DIAGNÓSTICO E SOLUÇÕES PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS LOCAIS

Responsáveis:

Prof. Dr. Roberto Cavallari Filho (Coordenador)

Prof. Dr. Bruno Michel Roman Pais Sele

Marília, SP

2026

Lista de Quadros

Quadro 1: Empresas atendidas por setor de atuação 3
Quadro 2: Análise de conteúdo adaptada à atividade de consultoria 7
Quadro 3: Causa-raiz validada no diagnóstico empresarial 9
Quadro 4: O ciclo de retroalimentação das MPEs 13
Quadro 5: Diagnóstico do custo de inação versus a alavanca de transformação 14
Quadro 6: Recomendações institucionais 18

Sumário

1. Apresentação 3
2. Objetivos do trabalho 5
    2.1 Objetivo geral 5
    2.2 Objetivos específicos 5
3. Metodologia aplicada 6
    3.1 Delineamento e natureza da consultoria aplicada 6
    3.2 Fluxo operacional e etapas da consultoria 6
    3.3 Sistematização da análise de conteúdo (método de Bardin adaptado) 7
    3.4 Modelagem do prognóstico, intervenção (5W2H) e monitoramento (KPIs) 7
    3.5 Limitações metodológicas 8
4. Resultados obtidos 9
    4.1 Panorama geral da categorização diagnóstica (método de Bardin) 9
    4.2 Padrões convergentes (gargalos comuns à maioria das empresas) 10
    4.3 Singularidades setoriais e casos de destaque 11
    4.4 Síntese dos artefatos de intervenção e monitoramento entregues 12
5. Análise e insights 13
    5.1 Interdependência sistêmica: o ciclo de retroalimentação das MPEs 13
    5.2 Leitura crítica do custo da inação (prognóstico comparativo) 14
    5.3 Insights estratégicos emergentes da análise cruzada 14
    5.4 Fatores críticos de sucesso e riscos de implantação 15
6. Recomendações práticas 16
    6.1 Curto prazo: fundação operacional e contenção de gargalos 16
    6.2 Médio prazo: inteligência financeira, pessoas e padronização comercial 16
    6.3 Longo prazo: autonomia gerencial e expansão sustentável 17
    6.4 Recomendações estratégicas para acompanhamento contínuo 17
7. Conclusão 19
8. Anexos 20
    Anexo I: Glossário técnico de práticas, métodos e ferramentas de gestão 20
        A. Métodos de diagnóstico e análise organizacional 20
        B. Planejamento, prognóstico e execução 21
        C. Operações, logística e gestão do conhecimento 21
        D. Gestão de pessoas, governança e finanças 22
9. Referências 24
10. Equipe 26

1. Apresentação

O presente Relatório Técnico Unificado consolida os resultados do projeto de consultoria organizacional estratégica "Diagnóstico e soluções para micro e pequenas empresas locais", desenvolvido em Marília-SP sob liderança dos consultores Prof. Dr. Roberto Cavallari Filho e Prof. Dr. Bruno Michel Roman Paes Seles. A iniciativa articula o referencial metodológico da ciência da administração e os métodos de análise aplicada à resolução de gargalos gerenciais e operacionais reais enfrentados pelo setor produtivo regional, contando com a atuação de discentes da graduação na condição de analistas-consultores sob supervisão docente direta.

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) desempenham papel estruturante na geração de emprego, renda e dinamismo econômico local. Contudo, a literatura organizacional e a prática de consultoria evidenciam que esses empreendimentos frequentemente operam sob forte centralização decisória, baixa formalização de rotinas e controles financeiros incipientes. Todos estes são fatores que comprometem sua produtividade, corroem margens e restringem sua capacidade de escala.

Para responder a esse desafio, as equipes de consultoria, formadas por analistas-consultores da graduação sob supervisão docente direta, conduziram um ciclo completo de diagnóstico e intervenção junto a oito empresas locais de Marília-SP, abrangendo diferentes segmentos do comércio varejista, alimentação e prestação de serviços técnicos, todas caracterizadas por estruturas enxutas (entre 2 e 6 integrantes) e gestão predominantemente familiar ou conduzida diretamente pelos sócios-fundadores.

Quadro 1

Empresas atendidas por setor de atuação

Unidade	Setor de atuação	Município	Integrantes	Perfil estrutural e de gestão
Empresa 1	Comércio varejista de artigos para festas e locação decorativa	Marília/SP	2 a 5 integrantes	Empresa familiar com mais de 20 anos de mercado, forte atendimento consultivo e operação centralizada na fundadora.
Empresa 2	Loja de artigos de decoração e presentes	Marília/SP	3 integrantes	Varejo especializado com curadoria autoral do proprietário e equipe enxuta com experiência comercial.
Empresa 3	Boutique de moda feminina de alto padrão	Marília/SP	3 a 6 integrantes	Varejo de moda (classes A e B) com curadoria de cerca de 80 marcas e foco em venda consultiva personalizada.
Empresa 4	Loja de brinquedos e presentes	Marília/SP	4 a 6 integrantes	Varejo especializado de gestão familiar com forte sazonalidade comercial e equipe dedicada ao atendimento presencial.
Empresa 5	Prestação de serviços de topografia e georreferenciamento	Marília/SP	6 integrantes	Empresa técnica com duas equipes de campo, apoio administrativo e concentração decisória no proprietário.

Empresa 6	Lanchonete e *delivery* de alimentos	Marília/SP	3 integrantes	Empreendimento jovem (5 meses de operação), gerido por duas sócias com foco crescente em canais digitais de entrega.
Empresa 7	Sorveteria artesanal e varejo de gelados	Marília/SP	3 a 5 integrantes	Microempresa familiar gerida por três sócios, com produção própria, loja física e operação de *delivery*.
Empresa 8	Revenda de veículos multimarcas	Marília/SP	2 a 5 integrantes	Comércio varejista automotivo apoiado em rede terceirizada de preparação mecânica, estética e documental.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise transversal das oito organizações revelou um denominador comum de alta relevância gerencial: embora possuam diferenciais competitivos claros, tais como qualidade de produto, curadoria especializada, atendimento próximo ou reputação técnica, suas *operações encontram-se tensionadas pela dependência excessiva da presença física dos proprietários e pela ausência de padronização nos processos internos, no controle de estoques/prazos e na apuração financeir*a.

Diante desse panorama, a proposta da consultoria especializada consistiu em percorrer um itinerário técnico-operacional estruturado em duas grandes frentes: o aprofundamento diagnóstico, por meio de entrevistas focalizadas e Análise de Conteúdo (método de Bardin adaptado em três fases), visando distinguir sintomas aparentes de causas-raiz; e a proposição de soluções exequíveis e de baixo custo, materializadas em Projeções de Cenários (Prognóstico Organizacional), Planos de Ação (Matriz 5W2H) e Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs). Com isso, o projeto buscou dotar os empresários locais de instrumentos práticos de governança, previsibilidade financeira e autonomia operacional, gerando impacto econômico mensurável para o ecossistema empresarial de Marília.

2. Objetivos do trabalho

2.1 Objetivo geral

Consolidar, analisar transversalmente e sistematizar os diagnósticos organizacionais, as projeções de cenários e os planos de intervenção desenvolvidos junto a oito micro e pequenas empresas locais de Marília/SP no âmbito do programa "Diagnóstico e soluções para micro e pequenas empresas locais", visando subsidiar a superação de gargalos gerenciais e operacionais críticos e promover o desenvolvimento sustentável do ecossistema empresarial regional.

2.2 Objetivos específicos

Para cumprir o propósito da consultoria e entregar valor aplicado diretamente à gestão das organizações parceiras, o trabalho desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- Diagnosticar e categorizar causas-raiz organizacionais: estruturar e interpretar os relatos obtidos nas entrevistas de aprofundamento por meio da Análise de Conteúdo (método de Bardin adaptado), distinguindo sintomas operacionais aparentes de suas causas-raiz nas dimensões de gestão de pessoas, processos, finanças, marketing e estratégia.
- Identificar padrões transversais e singularidades setoriais: mapear as convergências estruturais recorrentes na maioria das empresas atendidas, como, por exemplo, a centralização decisória nos sócios, a informalidade das rotinas e a ausência de apuração real de custos e lucros, destacando simultaneamente os desafios específicos de cada setor (varejo de festas, decoração, moda feminina de alto padrão, brinquedos, serviços de topografia, lanchonete, sorveteria e revenda de veículos).
- Avaliar o custo da inércia e projetar trajetórias de melhoria: construir prognósticos organizacionais comparativos (Cenário Tendencial versus Cenário Desejado) para um horizonte de 6 a 12 meses, evidenciando os riscos financeiros e operacionais da manutenção do status quo e a viabilidade das transformações propostas.
- Sistematizar planos de ação exequíveis e sistemas de monitoramento: consolidar diretrizes de intervenção estruturadas na ferramenta Matriz 5W2H e apoiadas em Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs), priorizando soluções de baixo custo, alta aplicabilidade e uso racional dos recursos internos já disponíveis nas empresas.

Potencializar o impacto prático e gerencial das metodologias aplicadas: promover a transferência de ferramentas e técnicas modernas de gestão diretamente para o setor produtivo local, fortalecendo a autonomia administrativa dos empreendedores atendidos e garantindo a sustentabilidade de suas operações.

3. Metodologia aplicada

3.1 Delineamento e natureza da consultoria aplicada

O trabalho caracteriza-se como um estudo técnico de caráter diagnóstico-interventivo, conduzido sob a metodologia de análise de casos múltiplos. A abordagem articula o rigor da investigação metodológica em Administração com o instrumental prático da consultoria empresarial externa, orientada à resolução de problemas reais e à geração de valor econômico para o ecossistema produtivo de Marília/SP, integrando a formação de analistas-consultores graduandos orientados por professores especialistas.

O universo empírico da intervenção compreendeu oito micro e pequenas empresas (MPEs) locais selecionadas por aderência ao escopo do projeto "Diagnóstico e soluções para micro e pequenas empresas locais". Em conformidade com os preceitos éticos da consultoria organizacional, firmaram-se compromissos de confidencialidade (*Termo de Confidencialidade Livre e Esclarecido* ou TCLE) com os gestores participantes, adotando-se neste relatório consolidado o protocolo de anonimização por setor de atuação, município e faixa de colaboradores.

3.2 Fluxo operacional e etapas da consultoria

A atuação das equipes de consultores (compostas por alunos do curso de Administração atuando como analistas-consultores sob supervisão docente contínua) seguiu um itinerário técnico padronizado, estruturado em quatro etapas sequenciais e interdependentes ao longo do ciclo de trabalho em 2026:

I. Alinhamento, *briefing* e diagnóstico preliminar: realização de visitas técnicas e entrevistas semiestruturadas iniciais com os sócios-proprietários para levantamento do histórico organizacional, mapeamento das rotinas operacionais e identificação preliminar de gargalos nas cinco áreas funcionais da gestão (Finanças, Processos, Pessoas, Marketing e Estratégia), com apoio de ferramentas diagnósticas clássicas como Matriz SWOT, Diagrama de Ishikawa e Matriz GUT.

II. Aprofundamento diagnóstico e análise de conteúdo: elaboração de roteiros focalizados a partir das hipóteses levantadas na primeira etapa, seguidos de novas entrevistas gravadas em áudio/vídeo e transcritas integralmente. O corpus textual de cada organização foi submetido à Análise de Conteúdo segundo o referencial de Laurence Bardin (adaptado em três fases) para validar e hierarquizar as causas-raiz.

III. Prognóstico organizacional e estruturação do plano de ação: conversão dos achados diagnósticos em análise preditiva comparativa (cenário tendencial *versus* cenário desejado) para um horizonte de 6 a 12 meses, desdobrada em planos de intervenção exequíveis estruturados na Matriz 5W2H e vinculados a Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs).

IV. Síntese transversal unificada: consolidação dos oito relatórios técnicos individuais mediante análise comparativa cruzada, agrupando os resultados em padrões convergentes (gargalos e soluções recorrentes na maioria das empresas) e singularidades setoriais (especificidades operacionais de destaque).

3.3 Sistematização da análise de conteúdo (método de Bardin adaptado)

Para superar a subjetividade inerente aos relatos espontâneos dos empreendedores, nos quais queixas operacionais, desabafos e sintomas frequentemente se sobrepõem, aplicou-se sistematicamente a Análise de Conteúdo em três fases, conforme Quadro 2.

Quadro 2

Análise de conteúdo adaptada à atividade de consultoria

Fase metodológica	Procedimentos executados	Produtos técnicos gerados
1. Pré-análise	Leitura flutuante integral das transcrições das entrevistas focalizadas; aplicação das regras de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência; registro de contradições discursivas e hipóteses preliminares de trabalho.	Constituição do *corpus* textual; mapeamento de impressões iniciais; formulação das hipóteses diagnósticas por empresa.
2. Exploração do material	Recorte das transcrições em Unidades de Registro (UR: trechos de fala com sentido completo) e Unidades de Contexto; codificação e agrupamento indutivo ou misto em categorias temáticas alinhadas às áreas da gestão; mensuração de frequência absoluta (N) e relativa (%), além da avaliação qualitativa da carga emocional.	Matrizes de categorização temática; tabelas de distribuição de frequência das ocorrências por área funcional.
3. Tratamento dos resultados e inferência	Interpretação causal dos dados categorizados; cruzamento de eixos temáticos; aplicação complementar da técnica dos 5 Porquês e de validação por exclusão para distinguir sintomas aparentes de fatores estruturais determinantes.	Validação da causa-raiz organizacional; estabelecimento de diretrizes prioritárias para o plano de intervenção.

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.4 Modelagem do prognóstico, intervenção (5W2H) e monitoramento (KPIs)

A transição do diagnóstico para a proposição de soluções apoiou-se na equação decisória da consultoria organizacional, conectando evidências empíricas a projeções fundamentadas na teoria administrativa (como Pensamento Enxuto/Lean, Gestão Visual/5S, Divisão do Trabalho, Qualidade em Serviços e Ciclo PDCA):

- Prognóstico organizacional: elaboração de dois cenários contrastantes para o período de 6 a 12 meses, a saber: o *Cenário Tendencial* (inercial), destinado a evidenciar ao empresário o Custo da Inação (erosão de margens, desgaste humano e perda de competitividade caso nenhuma medida seja adotada), e o *Cenário Desejad*o (projetado),

estabelecendo metas realistas de eficiência operacional, previsibilidade financeira e autonomia gerencial a partir da execução das melhorias.

- Matriz 5W2H: desdobramento das diretrizes estratégicas em ações operacionais detalhadas (*What*, *Why*, *Where*, *When*, *Who*, *How*, *How much*), priorizando intervenções de baixo custo direto, cronogramas escalonados e aproveitamento máximo dos recursos internos disponíveis nas MPEs.
- Sistema de indicadores (KPIs): definição de métricas simples de acompanhamento semanal, mensal e trimestral, acompanhadas de fórmulas de cálculo, metas referenciais e gatilhos de correção de rota, para garantir a sustentabilidade das mudanças após o encerramento da consultoria.

3.5 Limitações metodológicas

Em observância aos padrões de rigor técnico, registram-se duas limitações metodológicas transversais aos oito estudos de caso: triangulação parcial das fontes, uma vez que as entrevistas de aprofundamento concentraram-se majoritariamente nos sócios-proprietários, refletindo a perspectiva da liderança e carecendo, em parte dos casos, da escuta formal dos colaboradores operacionais e de observação direta cronometrada; e ausência de séries históricas quantitativas padronizadas nas empresas atendidas, o que conferiu caráter qualitativo e indicativo às estimativas de impacto financeiro e às metas numéricas iniciais. Tais restrições foram endereçadas metodologicamente pela inclusão de etapas de medição de linha de base (*baseline*) e escuta interna logo nas primeiras semanas dos respectivos Planos de Ação.

4. Resultados obtidos

A consolidação dos oito estudos de caso permitiu extrair um retrato empírico consistente sobre a dinâmica gerencial das micro e pequenas empresas de Marília/SP. Os resultados estão estruturados em quatro eixos: a síntese da categorização diagnóstica (método de Bardin), os padrões transversais comuns à maioria das organizações, as singularidades setoriais de maior relevância analítica e o panorama dos artefatos de intervenção entregues.

4.1 Panorama geral da categorização diagnóstica (método de Bardin)

A aplicação da Análise de Conteúdo sobre as transcrições das entrevistas de aprofundamento evidenciou que as queixas iniciais dos empresários, que são frequentemente expressas como falta de tempo, oscilação de vendas ou aperto de caixa, convergem, após codificação e inferência causal, para falhas estruturais internas nas dimensões de Processos, Pessoas e Finanças (Quadro 3).

Quadro 3

Causa-raiz validada no diagnóstico empresarial

Setor da empresa atendida	Área funcional predominante	Causa-raiz validada no diagnóstico
Comércio varejista de artigos para festas	Processos e pessoas	Centralização do atendimento consultivo na fundadora, ausência de treinamento formal e política de compras 100% à vista restringindo o capital de giro.
Loja de artigos de decoração e presentes	Pessoas (30,8%) e processos (28,2%)	Concentração decisória no proprietário e baixa formalização de rotinas (uso de caderno manual e sistema subutilizado), limitando a autonomia da equipe.
Boutique de moda feminina de alto padrão	Processos / estoque (53,3%) e pessoas (20,0%)	Ausência de endereçamento físico no estoque e falta de divisão de papéis entre consultoria de vendas e apoio operacional de provadores/salão.
Loja de brinquedos e presentes	Pessoas (29,0%) e processos (32,3%)	Ausência de sistema formal de gestão da equipe (sem roteiro de integração, lista de tarefas para baixa demanda, alçada escrita ou feedback individual).
Prestação de serviços de topografia	Finanças (50,0%) e pessoas (22,0%)	Gestão informal e centralizada no proprietário, gerando mistura patrimonial (CPF/CNPJ), desconhecimento do custo real dos serviços e retrabalho em campo.
Lanchonete e *delivery* de alimentos	Estoque e finanças	Inexistência de controle formal de estoque mínimo/máximo e de registro de perdas de perecíveis, provocando compras emergenciais e incerteza sobre o lucro real.
Sorveteria artesanal e varejo de gelados	Finanças e governança (núcleo)	Ausência de controle estruturado de fluxo de caixa e precificação, agravada por impasse decisório entre três sócios familiares sem alinhamento de prioridades.

Revenda de veículos multimarcas	Processos e fornecedores	Falha no acompanhamento sistemático de prazos junto a oficinas mecânicas terceirizadas e ausência de checklist formal de preparação, imobilizando capital.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.2 Padrões convergentes (gargalos comuns à maioria das empresas)

O cruzamento qualitativo e quantitativo dos relatórios revela quatro padrões recorrentes que explicam a vulnerabilidade operacional das MPEs locais:

- Centralização decisória e sobrecarga operacional dos sócios (7 de 8 empresas): na quase totalidade das organizações, à exceção parcial da boutique de moda feminina, cujo gargalo reside na logística de salão, o proprietário atua simultaneamente como operador de linha de frente, comprador, controlador financeiro e solucionador de exceções. No varejo de artigos para festas, a fundadora dedica até uma hora por atendimento consultivo por receio de perda de venda caso delegue à equipe; nos serviços de topografia, uma ausência de quatro dias do proprietário paralisou três serviços e gerou atraso no pagamento de compromissos; na loja de decoração e na loja de brinquedos, os colaboradores possuem experiência comercial, mas dependem de autorização constante do gestor por falta de limites claros de alçada.
- Informalidade de processos, treinamento *na prática* e memória tácita (8 de 8 empresas): nenhuma das oito empresas possuía *Procedimentos Operacionais Padrão* (POPs), *checklists* escritos ou trilhas estruturadas de integração de novos colaboradores no início da consultoria. O repasse de conhecimento ocorre por observação informal no cotidiano, gerando forte dependência de pessoas-chave (como a vendedora mais antiga na loja de brinquedos ou o fundador na produção da sorveteria artesanal). Adicionalmente, observa-se a predominância de controles manuais em cadernos ou anotações dispersas em aplicativos de mensagens, mesmo em negócios que já adquiriram *softwares* de gestão (caso da loja de decoração, que mantém o sistema inativo pela barreira percebida no cadastro inicial).
- Cegueira financeira, mistura patrimonial e precificação empírica (6 de 8 empresas): a maioria dos empreendedores acompanha o desempenho financeiro apenas pela ótica do saldo bancário ou da diferença simples entre entradas e boletos a pagar, sem apuração do lucro líquido real ou da margem de contribuição por produto/serviço. Nos serviços de topografia e na sorveteria artesanal, constatou-se a mistura entre contas pessoais (CPF) e empresariais (CNPJ), além da ausência de pró-labore fixo (substituído por retiradas diárias ou pagamentos diretos de despesas domésticas no cartão corporativo). Como consequência, os preços são fixados por intuição ou comparação direta com concorrentes, levando a situações de margem corroída ou prejuízo oculto, como serviços de

georreferenciamento executados no “zero a zero” e lanches precificados abaixo do custo real por receio de retração da demanda.

- Marketing digital reativo e sem mensuração de retorno (5 de 8 empresas): embora utilizem redes sociais (Instagram e WhatsApp), empresas como o varejo de artigos para festas, a loja de decoração, a loja de brinquedos e a lanchonete e *delivery* operam de forma reativa, publicando apenas nos intervalos livres da rotina e sem acompanhamento de métricas de conversão. Paralelamente, a estruturação de canais digitais de venda encontra barreiras operacionais internas, como a falta de acurácia do estoque físico para garantir entregas online.

4.3 Singularidades setoriais e casos de destaque

Para além das convergências estruturais, cinco organizações apresentaram dinâmicas específicas que enriquecem a compreensão sobre os desafios setoriais de Marília/SP:

- Gargalo logístico interno em varejo consultivo de alto padrão (boutique de moda feminina): diferentemente das demais empresas em que o dono centraliza o atendimento, esta organização conta com equipe comercial qualificada e portfólio de cerca de 80 marcas. Contudo, a ausência de endereçamento físico das araras e caixas nos fundos da loja obriga as vendedoras a interromperem o atendimento consultivo por 10 a 15 minutos para buscar numerações pela memória visual, além de acumularem o recolhimento de provadores e a organização do salão, gerando colapso operacional nos picos de sábado.
- Gargalo na cadeia de terceirização e capital imobilizado (revenda de veículos multimarcas): o desafio central desloca-se da equipe interna para o controle de fornecedores externos (três oficinas mecânicas parceiras). O tempo médio entre a aquisição e a disponibilização do veículo para venda atinge 15 a 20 dias, com índice de atraso de 33,3% no mês analisado (3 de 9 veículos), imobilizando o capital de giro e impedindo novas compras de oportunidade por falta de um responsável dedicado ao *follow-up* de prazos.
- Impasse de governança familiar compartilhada (sorveteria artesanal): a empresa destaca-se positivamente pela eficiência operacional, mantendo estoque enxuto com giro inferior a duas semanas, fornecedor próximo e cooperação informal com concorrentes locais. Entretanto, a gestão financeira encontra-se paralisada por um fator humano e político, isto é, a coexistência de três sócios familiares com prioridades divergentes, que exigem consenso absoluto para qualquer mudança, postergando a estruturação financeira para o exercício de 2027.
- Vulnerabilidade de estágio nascente e perdas de perecíveis (lanchonete e *delivery*): com apenas cinco meses de operação e rápido crescimento via aplicativos de entrega, a empresa enfrenta perdas recorrentes de insumos perecíveis (carnes, frios e massas) sem

registro financeiro, o que força compras emergenciais em mercados locais a preços mais elevados e compromete a rentabilidade do negócio.

- Capacidade de resiliência histórica *vs.* rigidez de capital de giro (varejo de artigos para festas): com mais de duas décadas de atuação, a empresa demonstrou elevada capacidade de inovação durante a pandemia ao criar kits recreativos infantis e soluções de "festa na caixa". Atualmente, porém, o negócio encontra-se engessado pela política rígida do gestor financeiro de realizar compras 100% à vista em busca de descontos, o que drena o caixa e inviabiliza a renovação do mix sazonal.

4.4 Síntese dos artefatos de intervenção e monitoramento entregues

Na etapa conclusiva da consultoria, todos os diagnósticos foram convertidos em instrumentos aplicados de gestão, totalizando 44 ações estruturadas em Matrizes 5W2H e 30 Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) customizados à realidade financeira de cada organização:

- Priorização de soluções de baixo custo e recursos internos: mais de 85% das ações propostas foram desenhadas para execução com custo financeiro direto nulo ou simbólico (entre R$ 0,00 e R$ 600,00 por ação, concentrados em impressão de *checklists*, etiquetas de endereçamento e planilhas eletrônicas), respeitando a restrição de caixa das MPEs.
- Sequenciamento lógico de implantação: os planos de ação obedeceram a uma ordem de dependência causal, iniciando pela organização da base (separação de contas PF/CNPJ, medição de linha de base, definição de alçadas e endereçamento físico) antes de avançar para ações de expansão comercial (como precificação estratégica, ilhas temáticas e canais digitais).
- Governança por indicadores simples: cada empresa recebeu um painel enxuto (de 3 a 5 KPIs) com fórmulas explícitas, frequência de coleta (semanal/mensal) e gatilhos de correção de rota, destacando-se métricas como *Percentual de Autonomia Operacional*, *Lead Time de Busca no Estoque*, *Índice de Perdas de Perecíveis*, *Regularidade do Registro de Caixa* e *Margem Líquida Mensal*.

5. Análise e insights

A leitura transversal das evidências empíricas e das matrizes de prognóstico das oito organizações revela que os desafios enfrentados pelas MPEs de Marília/SP constituem um sistema interdependente de retroalimentação negativa ao invés de falhas isoladas de departamento. A sistematização diagnóstica demonstra que os sintomas mais visíveis relatados pelos empreendedores, podendo citar entre eles o aperto de fluxo de caixa, a oscilação de vendas, o retrabalho operacional ou a falta de tempo, são manifestações secundárias de gargalos estruturais na arquitetura de processos, na governança decisória e na gestão do conhecimento organizacional.

5.1 Interdependência sistêmica: o ciclo de retroalimentação das MPEs

O cruzamento das cadeias causais identificadas na Análise de Conteúdo evidencia um mecanismo recorrente em sete das oito organizações estudadas: a *armadilha da centralização operacional*. Esse fenômeno opera em quatro estágios encadeados, como se pode acompanhar no Quadro 4.

Quadro 4

O ciclo de retroalimentação das MPEs

Concentração do saber tácito e decisório: como as rotinas comerciais, técnicas e financeiras não estão documentadas em procedimentos escritos (POPs ou checklists), o conhecimento crítico permanece retido na mente dos sócios-fundadores ou de um único colaborador veterano, observado de forma aguda no varejo de artigos para festas, na loja de decoração, na loja de brinquedos e nos serviços de topografia.	→	Autonomia parcial e insegurança da equipe: diante da ausência de limites claros de alçada e de trilhas estruturadas de integração, os colaboradores evitam tomar decisões rotineiras por receio de erro, acionando constantemente os proprietários para validações operacionais ou permanecendo ociosos em períodos de baixa demanda (como ocorre na loja de brinquedos).
↑		↓
Cegueira financeira e precificação empírica: sem tempo gerencial dedicado à consolidação de dados, o controle financeiro restringe-se à conferência manual de entradas e vencimentos (em cadernos ou extratos), impedindo a apuração do lucro real e perpetuando preços baseados na intuição, a exemplo dos serviços de georreferenciamento executados sem margem na empresa de topografia ou dos itens perecíveis sem controle de perdas na lanchonete e *delivery*.	←	Asfixia do tempo estratégico da liderança: forçados a atuar como solucionadores contínuos de exceções e operadores de linha de frente, os gestores perdem a capacidade de planejar compras, negociar prazos com fornecedores, analisar margens ou estruturar canais digitais.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.2 Leitura crítica do custo da inação (prognóstico comparativo)

A construção dos prognósticos organizacionais para o horizonte de 6 a 12 meses permitiu contrastar o *Cenário Tendencial* (inercial), ou seja, o custo econômico e humano de manter o *status quo*, com o *Cenário Desejado* (projetado) mediante a aplicação das intervenções propostas.

Quadro 5

Diagnóstico do custo de inação *versus* a alavanca de transformação

Dimensão analítica	Diagnóstico do custo da inação (cenário tendencial)	Alavanca de transformação (cenário desejado)
Capital de giro e liquidez	Imobilização de recursos em estoques sazonais parados (varejo de festas), veículos aguardando reparo mecânico por até 20 dias (revenda de veículos) ou uso recorrente de cheque especial por descasamento de prazos (topografia).	Liberação de caixa via Curva ABC e liquidação de itens obsoletos, controle rigoroso de prazos com oficinas terceirizadas e implantação de fluxo de caixa projetado de 30 dias.
Rentabilidade e margem	Erosão silenciosa da margem pela mistura patrimonial entre contas pessoais (CPF) e empresariais (CNPJ) (topografia e sorveteria artesanal) e pelo desperdício não contabilizado de insumos perecíveis (lanchonete e *delivery*).	Segregação patrimonial com pró-labore fixo, fichas técnicas de custo por produto/ serviço e registro sistemático de perdas e descartes operacionais.
Produtividade comercial	Perda de vendas nos picos de demanda devido ao desvio de vendedoras consultivas para funções logísticas de estoque e provadores, consumindo de 10 a 15 minutos por atendimento (boutique de moda feminina).	Especialização de papéis no salão de vendas, endereçamento físico e visual de estoque (5S) e redução do tempo de busca para menos de 2 minutos.
Resiliência e continuidade	Risco crítico de paralisação operacional na ausência do fundador (topografia e loja de decoração) e reinício constante da curva de aprendizagem a cada desligamento de funcionário (loja de brinquedos).	Formalização de matrizes de alçada decisória, manuais simplificados de rotina e trilhas de integração de 30 dias com multiplicadores internos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.3 Insights estratégicos emergentes da análise cruzada

A análise comparativa dos oito relatórios permite extrair quatro insights gerenciais relevantes para programas de apoio e consultoria técnica voltados às MPEs locais:

I. O paradoxo da ferramenta subutilizada: diversas empresas analisadas já dispunham de sistemas de gestão ou planilhas eletrônicas (como a loja de decoração, a lanchonete e delivery e a empresa de topografia), mas os abandonaram ou os operam parcialmente. Isso comprova que a barreira à profissionalização nas MPEs não é primariamente tecnológica ou financeira. Ele ocorre devido ao comportamental e processual, isto é, sem

a definição prévia de um responsável, de uma rotina semanal de alimentação e de simplificação dos registros, qualquer *software* torna-se inócuo.

II. A dualidade do conhecimento tácito (ativo *vs*. gargalo): nas empresas apoiadas em atendimento consultivo e curadoria autoral, como são os casos do varejo de artigos para festas, da loja de decoração, da boutique de moda de alto padrão e da sorveteria artesanal, a sensibilidade estética e técnica dos fundadores constitui seu principal diferencial competitivo. Contudo, esse mesmo ativo transforma-se em gargalo de escala quando não é codificado em guias visuais, combinações-padrão ou fichas técnicas acessíveis à equipe.

III. Tensões de governança familiar na tomada de decisão: nos empreendimentos geridos por múltiplos membros da mesma família, identificaram-se dois extremos disfuncionais: a rigidez unilateral de critérios financeiros (como a política inflexível de compras 100% à vista no varejo de festas, que restringe o capital de giro) e a paralisia por busca de consenso absoluto entre sócios com prioridades divergentes (como na sorveteria artesanal, em que divergências entre três sócios adiaram a estruturação financeira para 2027).

IV. Maturidade digital assimétrica: enquanto canais como WhatsApp e Instagram já são amplamente utilizados para relacionamento e captação, a transição para o comércio eletrônico estruturado encontra travas na retaguarda operacional. Empresas como a loja de decoração e o varejo de festas demonstram que não é viável escalar vendas online sem antes garantir acurácia de inventário, padronização de embalagens e agilidade no atendimento digital.

5.4 Fatores críticos de sucesso e riscos de implantação

A efetividade dos planos de intervenção propostos pelas oito equipes depende diretamente da gestão da mudança organizacional nos primeiros 90 dias. Os principais riscos mapeados concentram-se na resistência cultural das equipes a novos controles escritos, na recaída operacional dos proprietários durante períodos sazonais de pico (como Natal e Dia das Crianças) e na ausência de medição de linha de base antes da execução das metas. Por outro lado, a elevada abertura demonstrada pelos oito empresários durante as devolutivas diagnósticas – aliada ao desenho de soluções de custo próximo a zero – configura um cenário favorável à consolidação gradual das práticas recomendadas.

6. Recomendações práticas

Para assegurar a sustentabilidade dos resultados projetados nos planos individuais e evitar o retorno à gestão reativa, as recomendações foram consolidadas em três horizontes temporais de implantação para as empresas atendidas, seguidas de diretrizes operacionais para o acompanhamento contínuo dos resultados.

6.1 Curto prazo: fundação operacional e contenção de gargalos

Nesta etapa inicial, as intervenções priorizam medidas de custo financeiro próximo a zero, voltadas à organização da base decisória, patrimonial e logística das empresas:

- Segregação patrimonial e disciplina de caixa: estabelecer a separação rigorosa entre contas pessoais (CPF) e empresariais (CNPJ), instituindo um pró-labore fixo mensal para os sócios e implantando rotinas semanais de conferência de entradas, saídas e fluxo de caixa projetado de 30 dias. Trata-se de medida prioritária nos serviços de topografia e na sorveteria artesanal, e aplicável ao saneamento do capital de giro no varejo de artigos para festas.
- Formalização mínima por *checklists* e POPs de uma página: substituir o controle baseado exclusivamente na memória individual por instrumentos visuais simples, incluindo checklists de tarefas para períodos de baixa demanda (loja de brinquedos), *checklists* de recebimento e preparação (boutique de moda feminina e revenda de veículos multimarcas) e planilhas padronizadas de estoque mínimo/máximo e registro de descartes (lanchonete e *delivery*).
- Definição de matrizes de alçada e responsáveis: documentar os limites de autonomia da equipe (classificando decisões rotineiras, condicionadas e exclusivas da liderança) e designar formalmente um responsável pelo acompanhamento de prazos junto a terceiros ou pelo lançamento semanal de dados financeiros (loja de decoração, loja de brinquedos, serviços de topografia e revenda de veículos multimarcas).
- Saneamento físico e endereçamento de estoques: executar o mapeamento e a identificação visual de araras, prateleiras e caixas (princípios de Gestão Visual e 5S) na boutique de moda feminina e na loja de decoração, além de aplicar a Curva ABC para liquidar itens sazonais parados e liberar espaço e caixa no varejo de artigos para festas.

6.2 Médio prazo: inteligência financeira, pessoas e padronização comercial

Com as rotinas básicas estabilizadas, as empresas devem avançar para a qualificação da margem de lucro, o desenvolvimento das equipes e a estruturação dos canais digitais:

- Precificação técnica e fichas de custo: abandonar a formação empírica de preços mediante o cálculo do custo real de execução por serviço (serviços de topografia), a

elaboração de fichas técnicas padrão dos produtos líderes de venda (sorveteria artesanal e lanchonete e *delivery*) e a adoção de uma política mista de compras (à vista para itens de alto giro com desconto relevante e a prazo negociado para lançamentos) no varejo de artigos para festas.

- Trilhas de integração e rituais de governança: implantar trilhas estruturadas de integração de 30 dias com multiplicadores internos e avaliações de prontidão (varejo de artigos para festas e loja de brinquedos), combinadas a reuniões mensais curtas (30 a 45 minutos) orientadas por indicadores para alinhar decisões entre sócios familiares (sorveteria artesanal) e acompanhar metas individuais e coletivas.
- Estruturação digital orientada a dados: profissionalizar o atendimento remoto via WhatsApp Business (com catálogos, respostas rápidas e etiquetas de funil) antes de investir em plataformas complexas de e-commerce (varejo de artigos para festas e loja de decoração), além de instituir calendários promocionais fixos para dias de menor movimento (lanchonete e delivery) e testes controlados de datas comemorativas por pré-encomenda (sorveteria artesanal).

6.3 Longo prazo: autonomia gerencial e expansão sustentável

A partir do segundo semestre de implantação, o foco desloca-se para a consolidação da maturidade gerencial e a expansão segura das operações:

- Gestão autônoma por painéis de KPIs (ciclo PDCA): consolidar a revisão trimestral dos 30 indicadores propostos nos planos individuais, acionando gatilhos objetivos de correção sempre que uma métrica permanecer dois meses consecutivos abaixo da meta.
- Testes programados de descentralização: realizar simulações reais de operação sem a presença física dos proprietários (a exemplo do teste de três dias recomendado aos serviços de topografia e do monitoramento da taxa de autonomia operacional na loja de decoração e na loja de brinquedos), validando a resiliência dos processos internos.
- Escala comercial e multicanalidade: após comprovar a acurácia dos estoques e a rentabilidade das operações locais, avançar de forma gradual para a abertura de lojas virtuais, ampliação de áreas de entrega ou captação ativa de novos nichos de clientes (varejo de artigos para festas, boutique de moda feminina e sorveteria artesanal).

6.4 Recomendações estratégicas para acompanhamento contínuo

Visando maximizar o retorno prático e econômico das intervenções de consultoria nas empresas atendidas, recomendam-se três diretrizes estratégicas para os próximos ciclos de gestão, de acordo com o Quadro 6.

Quadro 6

Recomendações institucionais

Eixo de acompanhamento	Recomendação operacional	Impacto esperado para as empresas
Acompanhamento longitudinal (*follow-up*)	Estruturar ciclos semestrais de auditoria nos quais equipes técnicas acompanhem os KPIs e apoiem a execução dos Planos de Ação 5W2H elaborados anteriormente.	Elevação da taxa efetiva de implantação nas MPEs atendidas e mensuração real do retorno sobre o investimento gerado pelas consultorias.
Triangulação metodológica obrigatória	Estabelecer como requisito padrão do roteiro de campo a realização de pelo menos uma entrevista curta com colaboradores operacionais e uma sessão de observação direta cronometrada.	Mitigação do viés de percepção exclusiva dos sócios-proprietários e maior precisão na calibração das linhas de base (baselines).
Repositório regional de boas práticas	Criar um banco de dados anonimizado de ferramentas simplificadas (planilhas de caixa, fichas técnicas, matrizes de alçada e checklists) validadas nas MPEs de Marília/SP.	Disseminação de tecnologia de gestão acessível ao ecossistema empreendedor local e padronização dos diagnósticos futuros.

Fonte: Elaborado pelos autores.

7. Conclusão

A consolidação dos oito estudos de caso desenvolvidos no âmbito do programa de consultoria organizacional evidencia o potencial transformador de intervenções aplicadas orientadas por métodos rigorosos de diagnóstico. Ao submeter relatos empresariais espontâneos à sistematização da Análise de Conteúdo e à modelagem preditiva de cenários, o trabalho superou leituras superficiais baseadas em sintomas imediatos, tais como queixas genéricas de falta de tempo ou oscilação de vendas, para revelar as verdadeiras causas-raiz que restringem a competitividade das micro e pequenas empresas de Marília/SP. O modelo adotado reforça o papel do Produção Técnico-Tecnológica (PTT) supervisionado, unindo a capacitação prática discente ao suporte de gestão especializado.

O balanço transversal demonstra que a vulnerabilidade operacional dos empreendimentos atendidos decorre, majoritariamente, de um modelo de gestão centrado na figura dos sócios-fundadores, sustentado por rotinas informais, conhecimento tácito não documentado e controles financeiros manuais ou fragmentados. Enquanto organizações do varejo especializado e de serviços técnicos, como o varejo de artigos para festas, a loja de artigos de decoração, a loja de brinquedos e os serviços de topografia, sofrem com a asfixia do tempo estratégico da liderança e a autonomia parcial de suas equipes, negócios com maior especialização operacional enfrentam gargalos específicos de retaguarda, a exemplo da logística de estoque na boutique de moda feminina de alto padrão, do controle de terceiros na revenda de veículos multimarcas, das perdas de perecíveis na lanchonete e delivery e do alinhamento de governança familiar na sorveteria artesanal.

Como resposta técnica a esse cenário, os planos de intervenção estruturados nas Matrizes 5W2H e ancorados em Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) comprovaram que a profissionalização das MPEs não exige investimentos financeiros elevados ou sistemas complexos, mas sim disciplina de processo, clareza de papéis e governança orientada por dados simples. As soluções entregues, que abrangem desde a segregação patrimonial entre contas pessoais e empresariais até o endereçamento físico de estoques, trilhas de integração de colaboradores, fichas técnicas de custo e rotinas de acompanhamento semanal, oferecem aos empreendedores um roteiro realista de transição entre a gestão reativa e a sustentabilidade operacional.

Sob a perspectiva de transferência de conhecimento gerencial, o projeto cumpriu integralmente sua finalidade prática e estratégica. Para as empresas e o setor produtivo de Marília, a iniciativa reafirmou a importância de consultorias especializadas como agentes de melhoria contínua, fortalecendo a resiliência, a produtividade e a capacidade de geração de valor dos empreendimentos locais.

8. Anexos

Anexo I: Glossário técnico de práticas, métodos e ferramentas de gestão

Este glossário reúne e conceitua os principais métodos diagnósticos, ferramentas operacionais e conceitos gerenciais empregados ao longo das etapas de consultoria e mencionados nas seções deste relatório, acompanhados de sua aplicação no projeto e de suas obras de referência.

A. Métodos de diagnóstico e análise organizacional

1. Análise de Conteúdo (Método de Bardin): técnica sistematizada de investigação qualitativa voltada à descrição objetiva e à inferência interpretativa de comunicações (como transcrições de entrevistas). Estruturada em três fases (*Pré-análise*, *Exploração do material* – recorte em unidades de registro e categorização – e *Tratamento dos resultados/ inferência*), foi utilizada nas oito empresas para transformar relatos espontâneos dos proprietários em categorias mensuráveis e validar causas-raiz (Bardin, 2016).
2. Diagrama de Ishikawa (*espinha de peixe*/causa e efeito): ferramenta visual de gestão da qualidade que organiza as possíveis causas de um problema central em grandes eixos (como métodos, mão de obra, materiais, máquinas, meio ambiente e medição). Empregada na fase preliminar (a exemplo da loja de brinquedos e presentes) para distinguir sintomas visíveis de falhas estruturais de rotina (Ishikawa, 1993).
3. Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência): instrumento de priorização de problemas que atribui notas de 1 a 5 segundo o impacto do dano (Gravidade), o prazo necessário para agir (Urgência) e o potencial de agravamento caso nada seja feito (Tendência). Utilizada na etapa diagnóstica para hierarquizar os gargalos críticos a serem aprofundados nas entrevistas focalizadas (Kepner & Tregoe, 1981).
4. Matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças): ferramenta de análise estratégica que cruza fatores internos controláveis (forças e fraquezas) com variáveis do ambiente externo (oportunidades e ameaças). Aplicada no diagnóstico preliminar para mapear diferenciais competitivos (como a curadoria especializada e o atendimento próximo) frente às vulnerabilidades de gestão das MPEs (Andrews, 1971).
5. Técnica dos 5 Porquês: método investigativo iterativo que consiste em questionar sucessivamente a razão de uma falha operacional até ultrapassar os sintomas superficiais e atingir sua causa-raiz gerencial. Aplicada com destaque na análise da loja de brinquedos para demonstrar que a ociosidade da equipe decorria da ausência de formalização de rotinas, e não de falta de empenho individual (Ohno, 1997).

B. Planejamento, prognóstico e execução

6. Prognóstico Organizacional (*Cenário Tendencial* vs. *Cenário Desejado*) e Custo da Inação: Análise preditiva que contrapõe a projeção inercial do negócio caso nenhuma intervenção seja realizada (*Cenário Tendencial*, evidenciando o Custo da Inação, ou seja, erosão de margens, desgaste humano e perda de mercado) à trajetória esperada mediante a execução das melhorias propostas (*Cenário Desejado*) em horizontes de 6 a 12 meses (Porter, 1989; Schwartz, 2000).
7. Matriz 5W2H: ferramenta estruturada de planejamento operacional que desdobra cada ação corretiva em sete dimensões objetivas: *What* (O que será feito), *Why* (Por que será feito), *Where* (Onde), *When* (Quando), *Who* (Quem é o responsável), *How* (Como será executado) e *How much* (Quanto custará). Consolidou as 44 ações de intervenção propostas às oito empresas (Nakagawa, 2014).
8. Ciclo PDCA (*Plan*, *Do*, *Check*, *Act*): método iterativo de gestão para melhoria contínua de processos, composto pelas etapas de planejar metas e métodos (*Plan*), executar as ações (*Do*), verificar indicadores comparando previsto e realizado (*Check*) e agir corretivamente sobre os desvios (*Act*). Incorporado às rotinas de revisão mensal e trimestral dos planos de ação (Deming, 1990; Carpinetti, 2018).
9. Linha de base (*Baseline*): medição inicial de referência que retrata o desempenho real de um processo antes do início de uma intervenção (por exemplo, o tempo médio de busca de peças no estoque ou o número de consultas diárias ao proprietário). Recomendada como primeira etapa de execução para calibrar metas realistas de melhoria (Kaplan & Norton, 1997).
10. Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs ou *Key Performance Indicators*): métricas quantitativas selecionadas para monitorar o alcance de objetivos críticos de processo, finanças, clientes e pessoas. Foram estruturados 30 KPIs simples nos relatórios finais, vinculados a fórmulas explícitas, periodicidade de coleta e gatilhos de correção de rota (Parmenter, 2015).

C. Operações, logística e gestão do conhecimento

11. Curva ABC (classificação de Pareto aplicada a estoques): método de categorização de inventário baseado no princípio de Pareto (80/20), que classifica os itens segundo sua relevância no faturamento ou giro: Classe A (alto giro e impacto financeiro), Classe B (intermediários) e Classe C (baixo giro ou itens obsoletos). Recomendada para o varejo de artigos para festas para orientar liquidações de estoque parado e compras seletivas (Viana, 2002).
12. Gestão visual e Programa 5S (endereçamento físico): conjunto de práticas voltadas à organização do ambiente de trabalho (*Seiri* ou utilização, *Seiton* ou ordenação, *Seiso* ou

limpeza, *Seiketsu* ou padronização e *Shitsuke* ou disciplina) apoiadas em sinalização visual intuitiva. Aplicado na boutique de moda feminina de alto padrão e na loja de decoração para mapear araras e prateleiras, eliminando buscas baseadas exclusivamente na memória (Hirano, 1995; Womack & Jones, 1998).

13. Procedimento Operacional Padrão (POP) e *checklists*: documentos enxutos que descrevem a sequência padronizada de execução de uma tarefa crítica, garantindo uniformidade operacional independentemente de quem a execute. Propostos para rotinas de baixa demanda (loja de brinquedos), recebimento de coleções (boutique de moda) e preparação de veículos (revenda multimarcas) (Campos, 2013).
14. Conhecimento tácito vs. conhecimento explícito: distinção conceitual entre o saber pessoal, intuitivo e difícil de transmitir incorporado na experiência dos indivíduos (tácito como a curadoria estética e as receitas artesanais dos fundadores) e o saber codificado, documentado e compartilhável (explícito como manuais, guias visuais e fichas técnicas) (Nonaka & Takeuchi, 1997).

D. Gestão de pessoas, governança e finanças

15. Matriz de alçada decisória (delegação e limites de autonomia): instrumento de governança interna que delimita explicitamente quais decisões a equipe pode tomar de forma autônoma, quais exigem comunicação posterior dentro de parâmetros predefinidos (ex.: limites de desconto) e quais permanecem exclusivas dos sócios. Utilizada para combater a centralização excessiva e destravar a iniciativa operacional (mintzberg, 2003; chiavenato, 2014).
16. Trilha de Integração (*Onboarding*) e Multiplicadores Internos: processo estruturado de acolhimento, capacitação prática e avaliação de prontidão de novos colaboradores (como as trilhas de 30 dias propostas ao varejo de festas e à loja de brinquedos), apoiado por colaboradores experientes designados como mentores internos para evitar perda de padrão comercial (Bauer, 2010).
17. Segregação patrimonial (Princípio da Entidade) e pró-Labore: princípio contábil e financeiro que determina a separação absoluta entre o patrimônio e o fluxo financeiro da pessoa jurídica (CNPJ) e os gastos pessoais dos sócios (CPF), substituindo retiradas diárias informais pela fixação de uma remuneração mensal regular (pró-labore) pelo trabalho administrativo desempenhado (Iudícibus & Marion, 2019).
18. Fluxo de Caixa Projetado (gestão de liquidez e Capital de Giro): instrumento de controle financeiro que registra e projeta entradas e saídas de recursos em horizontes futuros (como janelas de 30 dias), permitindo antecipar descasamentos entre prazos de pagamento e recebimento e evitar o uso oneroso de crédito emergencial (como cheque especial) (Assaf Neto & Silva, 2012).

19. Margem de Contribuição e Ficha Técnica de Custos: indicador econômico-financeiro obtido pela diferença entre o preço de venda e os custos/despesas variáveis de um produto ou serviço, demonstrando quanto cada unidade vendida contribui para cobrir os custos fixos e gerar lucro. Apoiado na elaboração de fichas técnicas de insumos e horas operacionais (aplicado nos serviços de topografia, sorveteria artesanal e lanchonete e delivery) (Martins, 2018).

9. Referências

ANDREWS, Kenneth R. *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1971.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. *Administração do capital de giro*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BAUER, Talya N. *Onboarding new employees: maximizing success*. Alexandria: SHRM Foundation, 2010.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. 9. ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2013.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. *Gestão da qualidade: conceitos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.

COLETI, J. de C.; ANTONIASSI, L. S.; RODRIGUES, L. R.; MACEDO, K. G. O papel da consultoria empresarial na sobrevivência das microempresas e nas empresas de pequeno porte. *Brazilian Journal of Development*, v. 9, n. 2, p. 7640-7651, 2023.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. *Consultoria empresarial*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

DEMING, W. Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara B. *The motivation to wor*k. New York: John Wiley & Sons, 1959.

HIRANO, Hiroyuki. *5 Pillars of the Visual Workplace: The Sourcebook for 5S Implementation*. New York: Productivity Press, 1995.

ISHIKAWA, Kaoru. *Controle de qualidade total: à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. *Contabilidade comercial*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KEPNER, Charles H.; TREGOE, Benjamin B. *O administrador racional: uma abordagem sistemática à solução de problema e tomada de decisões*. São Paulo: Atlas, 1981.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NAKAGAWA, Marcelo. *Ferramenta: 5W2H – Plano de ação para empreendedores*. São Paulo: Editora Globo / Movimento Empreenda, 2014.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

OLIVEIRA, Luciano O. *Consultoria organizacional.* Porto Alegre: SAGAH / Grupo A, 2017.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PARMENTER, David. *Key Performance Indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. 3. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2015.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SCHWARTZ, Peter. *A arte da visão de longo prazo*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2000.

VIANA, João José. *Administração de materiais: um enfoque prático*. São Paulo: Atlas, 2002.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. *A mentalidade enxuta nas empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

10. Equipe

Prof. Dr. Roberto Cavallari Filho - roberto.cavallari@unimar.br - Docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações Inovadoras (PPGA) e no Departamento de Ciências Sociais Aplicadas na Universidade de Marília (Unimar). PhD e Mestre em Filosofia pela Columbia University. Mestre em Educação pela UNESP/Marília. Bacharel e Especialista em Administração de Empresas.

Prof. Dr. Bruno Michel Roman Pais Seles - brunoseles@unimar.br - Docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações Inovadoras (PPGA) e no Departamento de Ciências Sociais Aplicadas na Universidade de Marília (Unimar). Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual Paulista (UNESP).

Arthur das Neves Ferreira - Discente no curso de Graduação em Administração da Universidade de Marília (Unimar).

Arthur Di Battista Brandão - Discente no curso de Graduação em Administração da Universidade de Marília (Unimar).

Gabriela Costa Mazzo - Discente no curso de Graduação em Administração da Universidade de Marília (Unimar).

Gabriel Fernando Teles dos Santos - Discente no curso de Graduação em Administração da Universidade de Marília (Unimar).

Henri Badaro Castilho - Discente no curso de Graduação em Administração da Universidade de Marília (Unimar).

Isabela Giralde - Discente no curso de Graduação em Administração da Universidade de Marília (Unimar).

Isabella Chidiquimo Alves - Discente no curso de Graduação em Administração da Universidade de Marília (Unimar).

Isadora Abido de Melo - Discente no curso de Graduação em Administração da Universidade de Marília (Unimar).

Leonardo Henrique dos Santos Silva - Discente no curso de Graduação em Administração da Universidade de Marília (Unimar).

Luis Fernando Correia Cortizo - Discente no curso de Graduação em Administração da Universidade de Marília (Unimar).

Marcelo Gustavo Fardin de Sá - Discente no curso de Graduação em Administração da Universidade de Marília (Unimar).

Marco Aurelio da Silva - Discente no curso de Graduação em Administração da Universidade de Marília (Unimar).

Maria Clara Rueda da Silva - Discente no curso de Graduação em Administração da Universidade de Marília (Unimar).

Mirella Cristine Oereira da Silva - Discente no curso de Graduação em Administração da Universidade de Marília (Unimar).

Noemi Caroline Elias de Araújo - Discente no curso de Graduação em Administração da Universidade de Marília (Unimar).

Rafaela Galhardo Carvalho - Discente no curso de Graduação em Administração da Universidade de Marília (Unimar).

Sara Couto do Prado - Discente no curso de Graduação em Administração da Universidade de Marília (Unimar).

Vitor Alves de Lima - Discente no curso de Graduação em Administração da Universidade de Marília (Unimar).

Wendell Dal Evedove Dias da Silva - Discente no curso de Graduação em Administração da Universidade de Marília (Unimar).