

ÁREA TEMÁTICA: ESTRA – ESTRATÉGIA

**CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS - CEN
NA EMPRESA LEVE SONHO PERSONALIZADOS**

RESUMO

A Instituição de Ensino, Faculdade Strong Business School com foco em Negócios, identifica em reuniões junto as empresas as qualificações dos profissionais, necessárias para o mercado de trabalho. Para isso, mapeia nas empresas demandas no que tange as habilidades técnicas (hard skills) e comportamentais (soft skills) necessárias. Esta ação objetiva realinhar as competências, visto a criação de novos modelos de negócios. Com isso, transformam-se as informações coletadas numa modelagem acadêmica, atualizando de maneira dinâmica o conteúdo acadêmico dos cursos. Como resultado desta ação, foi implementado no primeiro semestre de 2016 a disciplina Consultoria Estratégica de Negócios – CEN, metodologia ativa inovadora considerada um Projeto. O total de empresas trabalhadas compreende cerca de cinquenta empresas dos setores privado, público e terceiro setor (Organizações Não Governamentais – ONGs), de 2016 a 2022. A disciplina tem como objetivo preparar alunos para o real mundo corporativo. Permite aos futuros profissionais uma visão sistêmica de uma empresa, ou seja, não apenas com foco na execução das próprias tarefas, mas engajados com o funcionamento do negócio. A disciplina é ministrada no último ano do curso de Administração. Os alunos realizam uma Consultoria Empresarial em uma empresa real no semestre letivo. Trabalha-se os conceitos de aprendizagem prática “Mão na Massa (Hands-on) e Aprender Fazendo (Learning by Doing)”. O modelo de ensino coloca o aluno como protagonista do seu aprendizado. A Consultoria tem início com a formação de equipes de trabalho e definição de uma empresa para cada equipe. O coordenador da disciplina convida empresas para participarem do projeto, as quais apresentam Desafios/Dores que impactam no resultado operacional. A partir deste input, as equipes iniciam um processo de mapeamento da situação apresentada, realizando reuniões com empresários e gestores, utilizando ferramentas e metodologias de gestão para o diagnóstico como e identificação de soluções. O trabalho encerra-se com a entrega de um relatório final para as empresas e apresentação oral para uma banca examinadora com a participação dos empresários e gestores. A consultoria não tem custo para as empresas. No entanto, é solicitado a doação de cestas básicas para uma entidade assistencial. Os resultados obtidos consistem em melhorias na performance operacional para a empresa, por exemplo nas áreas: Financeira, Operações, Marketing, Recursos Humanos. A Consultoria representa um trabalho de Mão Dupla, ou seja, tanto alunos como empresas agregam conhecimento e aprendizado. Para os alunos agrega a experiência vivenciada no mundo real, colocando em prática seus conhecimentos acadêmicos e visualizar suas ideias muitas vezes colocadas em prática durante a Consultoria. Quanto as empresas, recebem alunos do último ano do curso de graduação que entregam soluções para os Desafios/Dores, bem como indicam e implementam ferramentas e metodologias de gestão. Dentro das organizações, o trabalho da Consultoria, contribui para a redução da curva de aprendizado quando da contratação dos alunos pelas empresas. Desta maneira, há um melhor entendimento e assertividade na entrega das tarefas. A Consultoria permite uma visão sistêmica e espacial do negócio da empresa, desenvolvendo estratégias para o crescimento corporativo.

Palavras-chave: Consultoria Empresarial, Mão na Massa, Aprender Fazendo.

ABSTRACT

The Teaching Institution, College Strong Business School with a focus on Business, identifies in meetings with companies the qualifications of professionals, necessary for the job market. For this, it maps demands in companies regarding the necessary technical skills (hard skills) and behavioral skills (soft skills). This action aims to realign competencies, given the creation of new business models. The information collected from the companies is transformed into an academic model, thus dynamically updating the academic content of the courses. As a result of this action, in the first half of 2016, the Strategic Business Consulting – SBC discipline was implemented, an innovative active methodology considered a Project. The total number of companies worked comprises about fifty companies from the private, public and third sector (Non-Governmental Organizations - NGOs), from 2016 to 2022. The course aims to prepare students for the real corporate world. It allows future professionals to have a systemic view of a company, that is, not only focused on performing their own tasks, but engaged with the operation of the business. The course is taught in the last year of the Administration course. Students carry out a Business Consultancy in a real company during the academic semester. “Hands-on and Learning by Doing” are worked on. The teaching model places the student as the protagonist of their learning. Consulting begins with the formation of work teams and definition of a company for each team. The course coordinator invites companies to participate in the project, which present Challenges/Pain that impact the operating result. Based on this input, the teams begin a process of mapping the situation presented, holding meetings with entrepreneurs and managers, using management tools and methodologies for the diagnosis and identification of solutions. The work ends with the delivery of a final report to the companies, and an oral presentation to an examining board with the participation of entrepreneurs and managers. The consultancy has no cost to companies. However, the donation of basic food baskets to an assistance entity is requested. The results obtained consist of improvements in operational performance for the company, for example in the areas: Finance, Operations, Marketing, Human Resources. Consulting represents a two-way job, that is, both students and companies add knowledge and learning. For students, it adds the experience lived in the real world, putting into practice their academic knowledge and visualizing their ideas often put into practice during the Consultation. As for companies, they receive students from the final year of the undergraduate course who deliver solutions to Challenges/Pain, as well as indicate and implement management tools and methodologies. Within organizations, the consultancy work contributes to reducing the learning curve when companies hire students. In this way, there is a better understanding and assertiveness in the delivery of tasks. Consulting allows a systemic and spatial view of the company's business, developing strategies for corporate growth.

Keywords: Business Consulting, Hands-on, Learning by Doing.

1. INTRODUÇÃO

Para a operacionalização da Consultoria Estratégica de Negócios - CEN, as empresas representam um dos principais atores, sendo os outros atores os alunos e a sociedade. O professor coordenador da disciplina convida empresas para participarem do projeto. A Consultoria tem como foco trabalhar com pequenas empresas, visto dispor de limitado recurso financeiro para alavancar o negócio. Desta maneira, a Consultoria gera oportunidade para empresários desenvolver seu negócio, tanto com a entrega de soluções para os Desafios/Dores que as empresas apresentam, como também das orientações para utilização de ferramentas e metodologias de gestão. Eventualmente trabalha-se com médias empresas.

O processo de captação de empresas é realizado pelo professor coordenador, e compreende a apresentação do escopo do projeto, metodologia de trabalho e resultados alcançados com as empresas já trabalhadas. Os empresários juntamente com os gestores, definem Problemas/Fragilidades/Melhorias – Desafios/Dores que impactam negativamente no resultado operacional da empresa, e apresentam para o professor da disciplina. Para isto, são orientados a analisarem todas as áreas da empresa, como Financeiro, Produção, Marketing, Recursos Humanos, dentre outras.

Definidas as empresas para o semestre letivo, tem início o processo de formação das equipes de trabalho e direcionamento de uma empresa para cada equipe. Em média por semestre são trabalhadas quatro empresas, sendo cada equipe formada por seis alunos, incluindo um coordenador da equipe denominado Team Leader. As equipes criam um nome fictício para a consultoria, um logotipo, endereço de e-mail e grupo de WhatsApp com a participação dos empresários, gestores e professor. A partir dos Desafios/Dores, as equipes iniciam um processo de análise e entendimento da situação, bem como a elaboração de um diagnóstico. Para conduzir os trabalhos, as equipes estabelecem uma rotina de reuniões semanais com empresários, gestores e colaboradores das empresas para troca de informações e solicitação de documentos. A Consultoria é regida por uma Diretiva, cujo conteúdo contempla: normas/objetivos, estrutura do relatório final, check list de análise nas empresas, critérios da apresentação oral, critérios de avaliação e referências bibliográficas.

Para a realização do trabalho de Consultoria é necessário a obtenção de informações e documentos das empresas, algumas vezes confidenciais. Com o objetivo de preservar toda e qualquer informação disponibilizada pelas empresas para as equipes de trabalho, se estabelece na disciplina o Termo de Confidencialidade e Sigilo entre as partes, ou seja, equipe de trabalho professor e empresa. Todos os integrantes das equipes de trabalho e o professor coordenador assumem o compromisso de manter confidencialidade e sigilo sobre toda e qualquer informação disponibilizada pelas empresas.

O objetivo deste artigo consiste em apresentar o resultado de um caso real do trabalho da Consultoria Estratégica de Negócios - CEN, realizado na empresa Leve Sonho Personalizados no primeiro semestre de 2022, o que colocou em prática todo o processo de operacionalização da Consultoria descrito acima.

2. EMPRESA LEVE SONHO PERSONALIZADOS

A Leve Sonho Personalizados, empresa classificada como Microempreendedor Individual (MEI), atua no mercado online de personalização de produtos há cinco anos. Nasceu após a empresária analisar e identificar a defasagem desse mercado, quando uma amiga próxima de se casar encontrou dificuldades em encontrar Robes Personalizados para o seu dia de noiva. No mesmo momento, a empresária Karolyne Gonçalves se deparou com uma oportunidade de negócio, e não hesitou em abraçar o desafio, decidiu confeccionar Robes bordados de cetim para noivas e agregar valor neste mercado. A partir daí a empresa inovou em produtos e vem se transformando diariamente, e fazendo parte de um pedacinho da história de cada cliente, pois a empresa nasceu com objetivo de transformar sonhos em realidade, oferecendo ideias criativas, personalizando ou criando produtos para eternizar momentos especiais. A empresa está localizada em Rua Tanganica 117, Parque Novo Oratório, Santo André – SP. A empresária é responsável por todas as etapas de personalização e pela parte administrativa. Produtos comercializados pela empresa:

- Robes bordados de cetim e outras malhas para eventos (casamentos, debutantes, festas).
- Uniformes (blusas/calças de moletom, camisetas, polos, aventais, bandanas).
- Canecas personalizadas.
- Copos personalizados.
- Papelaria criativa, tanto quanto finalidade de eventos (adesivos, caixinhas para doces, convites), como para empresas (cartões de visitas, agradecimento).
- Quadros decorativos.

Como estratégia de crescimento a Leve Sonho Personalizados tem como objetivo a melhoria nos processos operacionais, e desenvolver novos negócios dentro do mercado B2B. A empresária, conhecedora do seu negócio, projeta um crescimento sustentável para os próximos anos. No entanto, tem ciência que é um caminho árduo, de muito trabalho e dedicação para atingir as metas e objetivos a serem alcançados. Para auxiliar a Leve Sonho Personalizados a atingir as metas e objetivos, a empresária solicitou participar do Projeto da Consultoria Estratégica de Negócios.

A Consultoria de nome fictício formada pelos alunos que trabalharam na Leve Sonho Personalizados foi a Míssil Consultoria. A empresária apresentou para a equipe de trabalho os Desafios/Dores descritos a seguir:

- Elaborar Estratégia de Marketing;
- Analisar Público-alvo;
- Posicionar a empresa nas redes sociais;
- Identificar possíveis novos mercados para atuação;
- Identificar novos fornecedores;
- Analisar a precificação dos produtos;
- Analisar a margem de contribuição dos produtos.

Como parte do processo da Consultoria, as primeiras reuniões entre a equipe e empresária, bem como visitas na empresa, teve como foco o entendimento dos Desafios/Dores. As reuniões iniciais permitiram além de entender, desdobrar os Desafios/Dores em cinco Pilares Estratégicos de trabalho, figura 1, descritos a seguir.

- ❑ Pilar 1 - Marketing: Envolve os desafios relativos as estratégias para aumentar o engajamento e posicionamento nas redes sociais, e atingir o mercado B2B (Business-to-Business) de forma eficaz.
 - Catálogo Virtual;
 - Prospecção de clientes;
 - Calendarizar posts em datas comemorativas;
 - Parcerias – em especial “Salões de beleza”;
 - Análise do Público-alvo.

- ❑ Pilar 2 - Comercial: referente aumento de vendas e visibilidade, organização e gestão do negócio, bem como a ajuda nas tomadas de decisões.
 - Implementação de Plataformas de Marketplace;
 - Avaliação do Portfólio;
 - Gestão das Informações do Negócio.

- ❑ Pilar 3 - Logística: Envolve os desafios relativos as operações envolvidas nas vendas, e em ferramentas que otimizem o tempo dedicado nas mesmas.
 - Controle de dados dos fornecedores;
 - Identificar fornecedores para compra online;
 - Transferência de produtos para correio mais próximo;
 - Alternativas de entrega.

- ❑ Pilar 4 - Financeiro: Envolve à aplicação de ferramentas certas para a tomada de decisão e controle, bem como os custos e investimentos.
 - Fluxo de caixa; • Despesas;
 - Ponto de equilíbrio;
 - Formação do preço de venda;
 - Análise de preço de concorrentes;
 - Demonstrativo do resultado do exercício;
 - Análise de viabilidade financeira;
 - Utilização de matéria prima em estoque.

- ❑ Pilar 5 - Estratégia: Fortalecer e ser transparente, firmando compromisso com seu público, mostrando os objetivos da empresa para o futuro, a razão de ser, e estabelecendo identidade e propósito da marca:
 - Missão/ Visão / Valores.

Figura 1 – Os Cinco Pilares Estratégicos.



Fonte: Míssil Consultoria.

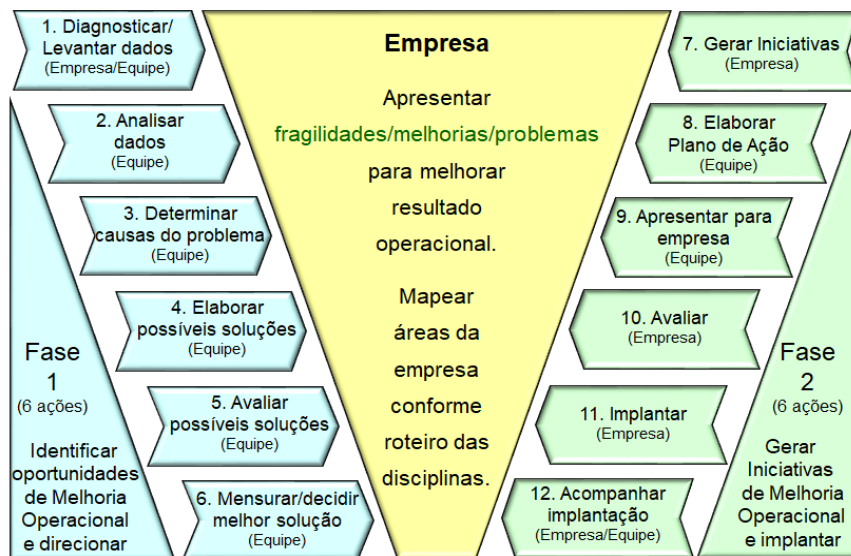
2.1. FERRAMENTAS E METODOLOGIAS

Para entendimento dos Desafios/Dores apresentados pela Leve Sonho Personalizados, iniciou-se um processo de análise, diagnóstico, determinação da causa raiz dos problemas e determinação de soluções. Para isso, a equipe Míssil Consultoria utilizou ferramentas e metodologias de gestão, algumas descritas a seguir.

2.1.1. Processo de Identificação de Melhoria Operacional (PIMO)

Consiste em um fluxo de análise (figura 2), diagnóstico e recomendações com duas fases. A primeira fase contempla o processo de identificação de oportunidades de melhoria operacional, com seis ações. A segunda fase, também com seis ações, tem por objetivo trabalhar a geração de Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs) e implementação.

Figura 2: Fluxo de análise - Processo de Identificação de Melhoria Operacional (PIMO).



Fonte: Autor.

2.1.2. Mapa de Desdobramento (MdD)

Ferramenta de gerenciamento da evolução dos trabalhos, desenvolvida para a Consultoria, tem por objetivo desdobrar os Desafios/Dores apresentados pela empresa por meio de perguntas até identificar a causa raiz do problema, e descrever as soluções identificadas denominadas de Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs), as quais serão descritas no Plano de ação 5W2H.

A seguir o Mapa de Desdobramento (MdD) dos cinco Pilares Estratégicos de trabalho: Marketing, Comercial, Logística, Financeiro e Estratégia; conforme figura 1. Para melhor entendimento do Mapa de Desdobramento, a seguir explicação das colunas da planilha.

- Coluna Pilar: Descreve a área da empresa a ser trabalhada – respectivos pilares.
- Coluna Item: Descreve os Desafios/Dores da área.

- Coluna Entendimento: Descreve o entendimento dos Desafios/Dores por meio reuniões junto aos empresários e gestores.
- Coluna Causa: Descreve a(s) causa(s) dos Desafios/Dores – Problemas.
- Coluna Recomendação/Iniciativa: Descreve as possíveis soluções para os Desafios/Dores – Problemas.
- Coluna Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO) – Plano de ação: Descreve a solução definida a ser implementada na empresa e ordem sequencial das Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs).

A figura 3 apresenta o Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 1 – Marketing com os respectivos Desafios/Dores, processo de entendimento e entrega de soluções descritas na coluna Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO).

Figura 3: Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 1 – Marketing.

STRONG BUSINESS SCHOOL CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS - CEN		CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS			
MAPA DE DESDOBRAMENTO DOS PILARES ESTRATÉGICOS					
Consultoria: Míssil			Empresa: Leve Sonho		
Integrantes: Andressa Masquete (Team Leader), Amanda Mendes Lima dos Santos, Bruna Maziero, Gabriela da Silva Leite, Karina Clarice de Araujo e Vanessa Vieira da Silva					
Compilado de Recomendações por Pilar					
Pilar	Item	Entendimento	Causa	Recomendação / Iniciativa	Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO) Plano de Ação
Marketing	Análise Estratégica de Marketing, Análise do público Alvo e Posicionamento nas Redes Sociais	Fora as redes sociais, falta uma divulgação mais intensificada de seus produtos.	A empresária deseja manter as vendas para pessoa física, porém, com produtos mais focados e com mais saídas, mas também, deseja ter um foco maior de vendas para empresas.	Elaborar um catálogo virtual de apresentação para pessoa física com produtos com mais saídas e também, um portfólio virtual para empresas com focos em brindes.	Elaborar um catálogo virtual de apresentação para pessoa física e jurídica. Plano de Ação: IMO 1 de 5 Marketing
		A empresária não divulga muito sua empresa, possui apenas o Instagram como meio de venda e de captação do cliente.	A empresária não divulga muito sua empresa, possui apenas o Instagram como meio de venda e de captação do cliente.	Mapear e prospectar clientes por ramo de atividade para divulgar os produtos da Leve Sonho.	Divulgar a empresa através da prospecção de clientes. Plano de Ação: IMO 2 de 5 Marketing
		Não possui estratégia de publicações antecipadas para divulgação de seus produtos personalizados em datas que são celebradas dentro do ano.	Não possui estratégia de publicações antecipadas para divulgação de seus produtos personalizados em datas que são celebradas dentro do ano.	Elaborar posts com produtos personalizados mais adequados para a data que está sendo celebrada no momento.	Calendarizar posts com produtos personalizados para as datas comemorativas. Plano de Ação: IMO 3 de 5 Marketing
		Não possui parcerias, o que acaba dificultando em ser lembrada ou indicada por outras empresas ou pessoas que já compraram com a Leve Sonho.	Não possui parcerias, o que acaba dificultando em ser lembrada ou indicada por outras empresas ou pessoas que já compraram com a Leve Sonho.	Buscar parcerias com salão de cabeleireiro que produzam o "Dia da Noiva" para vender ou alocar produtos personalizados.	Buscar parcerias com salão de cabeleireiro que produzam o "Dia da Noiva". Plano de Ação: IMO 4 de 5 Marketing
		Não possui uma análise do seu público alvo.	Não possui um estudo concreto do público que compra seus produtos.	Compreender e analisar o perfil dos clientes da Leve Sonho para poder ter uma comunicação mais eficiente com os clientes e atender as necessidades desse público alvo.	Compreender e analisar o público alvo. Plano de Ação: IMO 5 de 5 Marketing

Fonte: Míssil Consultoria.

A figura 4 apresenta o Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 2 – Comercial com os respectivos Desafios/Dores, processo de entendimento e entrega de soluções descritas na coluna Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO).

Figura 4: Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 2 – Comercial.

Pilar	Item	Entendimento	Causa	Recomendação / Iniciativa	Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO) Plano de Ação
Comercial	Possíveis Novos Mercados, Análise do Portfólio e Gestão do Negócio	Boa parte das vendas são realizadas inicialmente devido as postagens no Instagram, ou por indicação de clientes já fidelizados.	Apesar de possuírem site, o Instagram é basicamente a única plataforma utilizada para o primeiro contato/ chamar atenção de novos clientes, e expor as novidades para os clientes já fidelizados.	Adicionar principais produtos em outras plataformas de vendas.	Adicionar principais produtos em outras plataformas de vendas.
		Normalmente só após o primeiro contato com o Instagram o cliente costuma acessar o site.			Plano de Ação:
					IMO 1 de 3 Comercial.
		Tem um mix de produtos muito grande, porém o top 1 de vendas (tanto em volume, quanto em lucro) são nos Robes, e moletons personalizados.	Muitos produtos que não possuem venda regular, ou margem de lucro baixa.	Avaliar as linhas de produtos e verificar quais tem vendas pontuais, para retirar do portfólio.	Avaliar linhas de produtos e verificar quais tem vendas pontuais, para retirar do portfólio.
					Plano de Ação:
					IMO 2 de 3 Comercial.
	Utiliza o aplicativo nuvemshop, porém não há alimentação da plataforma e os processos e vendas não estão unificados ao mesmo, se dividindo assim entre planilhas e ao nuvemshop.	Falta de unificação/organização em relação as informações importantes para o negócio.	Estudar nuvemshop e verificar se é viável manter as vendas/informações nesta plataforma.	Estudar nuvemshop para saber se o aplicativo supre todas as necessidades do negócio.	
				Plano de Ação:	
				IMO 3 de 3 Comercial.	

Fonte: Míssil Consultoria.

A figura 5 apresenta o Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 3 – Logística com os respectivos Desafios/Dores, processo de entendimento e entrega de soluções descritas na coluna Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO).

Figura 5: Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 3 – Logística.

Pilar	Item	Entendimento	Causa	Recomendação / Iniciativa	Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO) Plano de Ação
Logística	Organização e otimização dos processos	A empresa Leve Sonho não obtém planilhas com os dados de seus fornecedores.	Falta de um banco de dados com informação dos fornecedores	Criar controle de dados de fornecedores	Criar controle de dados de fornecedores
					Plano de Ação:
					IMO 1 de 3 – Logística.
		A empresa usa apenas os correios (onde tem contrato)	Apenas uma única opção de entrega.	Realizar transferência para o correio mais próximo	Realizar transferência para o correio mais próximo
					Plano de Ação:
					IMO 2 de 4 – Logística.
		Devido a distância até o correio em que tem contrato a empresária demora um tempo maior para realizar as postagens.	Correio distante de sua residência, necessita de um transportadora mais acessível.	Desenvolver alternativas para entregas de pedidos (Kangu e Empresa de Motoboys)	Desenvolver alternativas para entregas de pedidos (Kangu e Empresa de Motoboys)
					Plano de Ação:
					IMO 3 de 4 – Logística.
		Dificuldade em conseguir a matéria prima pois devido a queda da qualidade dos tecidos nos fornecedores a Leve Sonho tem optado por compras presenciais.	Falta de pesquisa para tentar fazer a compra online.	Identificar fornecedores com os quais a empresária possa realizar as compras online sem o risco de perda de qualidade.	Identificar fornecedores com os quais a empresária possa realizar as compras online sem o risco de perda de qualidade.
					Plano de Ação:
					IMO 4 de 4 – Logística.

Fonte: Míssil Consultoria.

A figura 6 apresenta o Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 4 – Financeiro com os respectivos Desafios/Dores, processo de entendimento e entrega de soluções descritas na coluna Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO).

Figura 6: Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 4 – Financeiro.

Pilar	Item	Entendimento	Causa	Recomendação / Iniciativa	Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO) Plano de Ação
Financeiro	Análise da Precificação e Margem de Contribuição	Realizar o fluxo de caixa e separar pessoas física da pessoa jurídica.	Falta de conhecimento, crença de que é melhor fazer da maneira mais rápida	Criar dois fluxos de caixa sendo um fluxo para a pessoa jurídica e um fluxo para a pessoa física	Alteração do Fluxo de Caixa
					Plano de Ação:
					IMO 1 de 8- Financeiro.
		Realizar estimativa de cálculo em Excel.	Falta de conhecimento sobre como elaborar	Elaborar uma metodologia correta de cálculo da formação do preço de venda	Cálculo Formação do Preço de Venda
					Plano de Ação:
					IMO 2 de 8 – Financeiro.
		Desenvolver o cálculo das despesas	Falta de conhecimento sobre como elaborar	Elaborar cálculo de despesas	Apuração das Despesas da Empresa
					Plano de Ação:
					IMO 3 de 8 – Financeiro.
		Analisar preço de concorrentes.	Falta de Tempo, crença de que não é importante avaliar os preços dos concorrentes.	Elaborar uma análise do Preço dos Concorrentes	Análise de Preço de Concorrentes
					Plano de Ação:
					IMO 4 de 8 – Financeiro.
		Calcular ponto de equilíbrio de venda.	Falta de conhecimento sobre como elaborar	Elaborar cálculo do ponto de equilíbrio	Cálculo Ponto de Equilíbrio
					Plano de Ação:
					IMO 5 de 8 – Financeiro.
		Desenvolver DRE	Falta de conhecimento sobre como elaborar	Elaborar cálculo do demonstrativo de resultado de exercício	Demonstrativo de Resultado de Exercício
					Plano de Ação:
					IMO 6 de 8 – Financeiro.
		Método para analisar a viabilidade econômica.	Falta de conhecimento sobre como elaborar.	Elaborar cálculo para analisar a viabilidade de contratação de um funcionário	Análise para a Viabilidade para Tomada de Decisão
					Plano de Ação:
					IMO 7 de 8 – Financeiro.
		Estratégia de utilização de matéria prima parada em estoque.	Falta de tempo/criatividade para desenvolvimento dessa ação	Criar uma ação utilizando matérias primas paradas	Redução de Matéria-prima
					Plano de Ação:
					IMO 8 de 8 – Financeiro.

Fonte: Míssil Consultoria.

A figura 7 apresenta o Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 5 – Estratégia com os respectivos Desafios/Dores, processo de entendimento e entrega de soluções descritas na coluna Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO).

Figura 7: Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 5 – Estratégia.

Pilar	Item	Entendimento	Causa	Recomendação / Iniciativa	Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO) Plano de Ação
Estratégia	Desenvolvimento da Missão, Visão e Valores	A empresa não possui Missão	É de extrema importância a empresa ter a sua missão exposta nas suas redes sociais, afinal, os clientes querem saber o porquê a empresa existe.	Desenvolver a missão da Leve Sonho com base nas características da empresa	Desenvolver a missão da Leve Sonho Plano de Ação: IMO 1 de 3 Estratégia.
		A empresa não possui Visão	É fundamental que a empresa apresente quais são as suas visões, afim do cliente entender e saber se é compatível com o que a empresa almeja para o futuro.	Desenvolver a visão da Leve Sonho com base nas características da empresa	Desenvolver a visão da Leve Sonho Plano de Ação: IMO 2 de 3 Estratégia.
		A empresa não possui Valores	É importante que a empresa apresente aos clientes quais são os seus valores, o que a empresa é, o que tem como base e princípios.	Desenvolver os valores da Leve Sonho com base nas características da empresa	Desenvolver os valores da Leve Sonho Plano de Ação: IMO 3 de 3Estratégia.

Fonte: Míssil Consultoria.

2.1.3. Plano de Ação - 5W2H

Plano de Ação - 5W2H é utilizado na Consultoria como uma ferramenta de gestão que descreve com clareza e objetividade a implementação das Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs), as quais apresentam as soluções dos Desafios/Dores da empresa. A ferramenta tem por objetivo gerenciar prazos e responsabilidades que devem ser desenvolvidas com eficiência por todos os envolvidos na implementação das IMOs. Tem como função básica definir o que será feito, por que, onde, quem irá fazer, quando será feito, como e quanto custará. O termo 5W2H¹ deriva do inglês, conforme descrito a seguir.

- ❑ Sigla 5W:
 - What (o que será feito?) / Why (por que será feito?) / Where (onde será feito?) / When (quando será feito?) / Who (por quem será feito?)
- ❑ Sigla 2H:
 - How (como será feito?) / How Much (quanto vai custar?)

Com o objetivo de evidenciar a aplicação da ferramenta Plano de Ação - 5W2H na empresa Leve Sonho Personalizados, a seguir a apresentação de um Plano de Ação para cada Pilar Estratégico.

¹ O método 5W2H surgiu no Japão com a finalidade de planejar atividades com o objetivo de melhorar e otimizar processos.

Referente ao Pilar Estratégico 1 - Marketing, a figura 8 apresenta o Plano de Ação – 5W2H da Iniciativa de Melhoria Operacional “Compreender e analisar o público-alvo - IMO MKT 5 de 5”.

Figura 8: Plano de Ação – 5W2H da Iniciativa de Melhoria Operacional “Compreender e analisar o público-alvo - IMO MKT 5 de 5.”

O que fazer (What)		Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Porque (Why)	Como (How)	Quanto custa (How much)
Fazer análise do público alvo conforme clientes que acompanham a Leve Sorinho		Bruna/Vanessa	25/04/2022	Área de Marketing	Compreender e entender quem acompanha o seu trabalho	Efetuar o estudo e solicitar ajuda de um profissional de marketing	Sem investimento
Analisar a análise feita pelo profissional de marketing		Andressa	02/05/2022	Área comercial	Entregar os dados corretos a empresa	Verificar se está de acordo com os dados da empresa	Sem investimento
Apresentar o estudo do Público Alvo		Bruna/Vanessa	07/05/2022	Área de Marketing	Compreender e atingir o público certo	Reunir com empresa para apresentar e entregar material	Sem investimento

Fonte: Míssil Consultoria.

Referente ao Pilar Estratégico 2 - Comercial, a figura 9 apresenta o Plano de Ação – 5W2H da Iniciativa de Melhoria Operacional “Adicionar principais produtos em outras plataformas de vendas (Marketplace) - IMO COM 1 de 3.”

Figura 9: Plano de Ação – 5W2H da Iniciativa de Melhoria Operacional “Adicionar principais produtos em outras plataformas de vendas - IMO COM 1 de 3.”

O que fazer (What)		Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Porque (Why)	Como (How)	Quanto custa (How much)
Identificar plataformas		Andressa	10/04/2022	Área de Marketing	Aumentar o volume de vendas e visibilidade	Pesquisar na internet	Sem investimento
Apresentar plataformas para a empresa		Andressa	07/05/2022	Área de Marketing	Definir plataforma	Reunir a empresa e apresentar as iniciativas com as potenciais plataformas	Sem investimento
Definir plataformas		Empresária	25/05/2022	Leve Sorinho	Aumentar as vendas e a visibilidade	Sincronizar as plataformas escolhidas ao ruwemshop	Valor de investimento de acordo com a plataforma escolhida

Fonte: Míssil Consultoria.

Referente ao Pilar Estratégico 3 - Logística, a figura 10 apresenta o Plano de Ação – 5W2H da Iniciativa de Melhoria Operacional “Realizar transferência para o correio mais próximo - IMO LOG 3 de 4.”

Figura 10: Plano de Ação – 5W2H da Iniciativa de Melhoria Operacional “Realizar transferência para o correio mais próximo - IMO LOG 3 de 4.”

Strong Business School Consultoria Estratégica de Negócios - CEN Plano de Ação - 5W2H						
Ferramenta de Gerenciamento Implementação da Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)						
Empresa: Leve Sonho		Equipe de trabalho: Andressa Masquete, Amanda Mendes, Bruna Maziero, Gabriella Leite, Karina Clarice, Vanessa Vieira.				
Problema			Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)			
Descrição: Dificuldade em se locomover até o correio em que tinha um contrato.			Descrição: Realizar transferência para o correio mais próximo.		Pilar Estratégico: Logística e Serviços	
Consequências/impacto operacional: Atrapalha a rotina de trabalho e gasta muito tempo.			Resultado mensurável/não mensurável: Otimizar o tempo da empresa.		Quant. iniciativa(s)/disciplina: IMO LOG 3 DE 4	
O que fazer (What)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Porque (Why)	Como (How)	Quanto custa (How much)
Fazer a transferência do correio que ela tinha contrato e se transferir a um mais próximo.	A empresa	20/04/2022	Área de Logística	Obter maior facilidade de acesso.	Ir a agência e pedir a transferência do contrato.	sem custo
Estudar a possibilidade de usar o Kangu	A empresa	20/04/2022	Área de Logística	Obter mais uma opção de transportadora	Entrar na plataforma para fazer análise do serviço oferecido.	sem custo

Fonte: Míssil Consultoria.

Referente ao Pilar Estratégico 4 - Financeiro, a figura 11 apresenta o Plano de Ação – 5W2H da Iniciativa de Melhoria Operacional “Calcular formação do preço de venda - IMO FIN 2 de 8.”

Figura 11: Plano de Ação – 5W2H da Iniciativa de Melhoria Operacional “Calcular formação do preço de venda - IMO FIN 2 de 8.”

Strong Business School Consultoria Estratégica de Negócios - CEN Plano de Ação - 5W2H						
Ferramenta de Gerenciamento Implementação da Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)						
Empresa: Leve Sonho		Equipe de trabalho: Andressa Masquete, Amanda Mendes, Bruna Maziero, Gabriella Leite, Karina Clarice, Vanessa Vieira.				
Problema			Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)			
Descrição: Empresária faz o cálculo de preço de venda de forma errada.			Descrição: Calcular Formação do Preço de Venda.		Pilar Estratégico: Financeiro	
Consequências/impacto operacional: Vendas de produtos com margens de lucros baixas e prejuízo para a empresa.			Resultado mensurável/não mensurável: Lucro para a empresa.		Quant. iniciativa(s)/disciplina: IMO FIN 2 de 8	
O que fazer (What)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Porque (Why)	Como (How)	Quanto custa (How much)
Elaborar uma metodologia correta de cálculo da formação do preço de venda	Gabriella/ Empresária	31/03/2022	Área Financeira	Precificar corretamente os itens e assegurar que a empresa não realize vendas com prejuízo	Somar os custos variáveis (matéria prima e mão de obra), aplicar o percentual de despesas fixas totalizando assim os custos. Em seguida aplicar o markup	Sem investimento

Fonte: Míssil Consultoria.

Referente ao Pilar Estratégico 5 - Estratégia, a figura 12 apresenta o Plano de Ação – 5W2H da Iniciativa de Melhoria Operacional “Elaborar a Missão - IMO EST 1 de 3.”

Figura 12: Plano de Ação – 5W2H da Iniciativa de Melhoria Operacional “Elaborar a Missão - IMO EST 1 de 3.”

Strong Business School Consultoria Estratégica de Negócios - CEN Plano de Ação - 5W2H						
Ferramenta de Gerenciamento Implementação da Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)						
Empresa: Leve Sonho		Equipe de trabalho: Andressa Masquete, Amanda Mendes, Bruna Maziero, Gabriella Leite, Karina Clarice, Vanessa Vieira.				
Problema			Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)			
Descrição: A empresa não possui valores na estratégia da empresa.			Descrição: Elaborar a Missão dentro do conhecimento adquirido sobre a história e objetivos da empresa durante a consultoria.		Pilar Estratégico: Estratégia Quant. iniciativa(s)/disciplina: IMO EST 1 DE 3	
Consequências/impacto operacional: Falta de propósito e motivo da existência da empresa.			Resultado mensurável/não mensurável: Esclarecer o benefício gerado pela empresa para o cliente, é a razão de ser da empresa, a função que ela desempenha no mercado para tornar-se útil.			
O que fazer (What)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Porque (Why)	Como (How)	Quanto custa (How much)
Elaborar a missão para a empresa	Andressa/ Vanessa	02/05/2022	Área Estratégica	Definir a razão de ser da empresa	Reunir os conhecimentos adquiridos durante o curso de administração e atrelar com os	Sem investimento
Apresentar a empresária a missão finalizada e estruturada	Bruna	07/05/2022	Reunião Online Teams	Estabelecer a razão de ser da empresa	Reunir a empresária e verificar se ficou de acordo com os ideais da empresa contextualizada	Sem investimento
Aplicar no site da empresa	Empresária	25/05/2022	Leve Sonho	Fortalecer o propósito da empresa	Inserir no site e redes sociais da empresa	Sem investimento

Fonte: Míssil Consultoria.

A Míssil Consultoria elaborou a Missão/Visão/Valores da Leve Sonho Personalizados, descritos a seguir, sendo implementados pela empresária.

Missão: Oferecer ideias criativas para que possamos encantar nossos clientes em cada entrega, transformando assim, sonhos em realidade, isso é o que nos move a cada dia. Dentro deste Pilar a Míssil Consultoria trabalhou no Planejamento Estratégico da empresa. Elaborou também a Visão e Valores da empresa, descritos a seguir.

Visão: Ser referência em produtos personalizados, superando as expectativas e necessidades dos nossos clientes, eternizando momentos especiais.

Valores:

- Paixão e dedicação pelo que fazemos.
- Imaginação para criar.
- Atenção a cada detalhe.
- Qualidade e Comprometimento em cada entrega.

2.1.4. Análise SWOT²

A ferramenta foi utilizada com o objetivo auxiliar na avaliação e compreensão da situação atual da Leve Sonho Personalizados. A análise SWOT auxiliou a potencializar o desenvolvimento de melhorias para a empresa, tanto para as forças e fraquezas como ameaças e oportunidades, contribuindo para a tomada de decisão das melhores soluções.

2.1.5. Diagrama de Gantt

² Ferramenta que auxilia no desenvolvimento do planejamento estratégico das empresas e na tomada de decisões. Utilizada no planejamento e avaliação dos fatores internos e externos que podem impactar o negócio das empresas. SWOT significa Forças (Strengths), Fraquezas (Weakness), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

Ferramenta utilizada para elaborar o cronograma de atividades denominado na Consultoria de Masterplan. A Consultoria por ser considerado um projeto dentro do semestre letivo, é necessário que as equipes de trabalho elaborem o cronograma de trabalho, com o objetivo de gerenciar a delegação das atividades para os respectivos integrantes da equipe, e gerenciar a realização conforme prazos definidos.

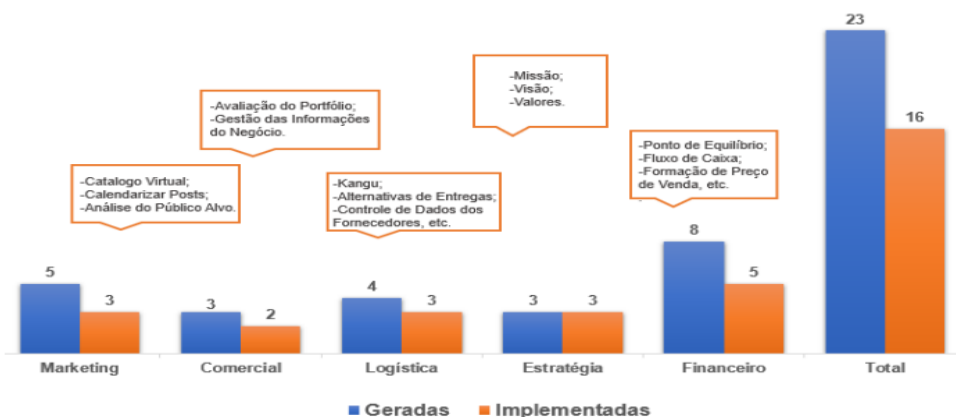
3. RESULTADOS

O trabalho desenvolvido pela Míssil Consultoria na empresa Leve Sonho Personalizados, apresentou soluções e melhorias para a empresa nas áreas de Marketing, Comercial, Logística, Financeiro e Estratégia; conforme os 5 Pilares Estratégicos. Dentro dos cinco Pilares Estratégicos a equipe de trabalho gerou um total de vinte e três Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs), descritas dentro de cada Pilar conforme item 2.1.2 Mapa de Desdobramento (MdD) deste artigo, e apresentadas na figura 8.

Durante o desenvolvimento da Consultoria a empresária Karolyne Gonçalves implementou algumas Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs), descritas a seguir de acordo com o respectivos Pilares Estratégicos, visto a importância para a melhoria da performance operacional da empresa.

- ❑ Pilar 1 - Marketing:
 - Catálogo virtual / Calendarizar Posts / Análise de público-alvo.
- ❑ Pilar 2 - Comercial:
 - Avaliação do portfólio / Gestão das informações do negócio.
- ❑ Pilar 3 - Logística:
 - Desenvolver alternativas para entrega de pedidos / Controle de dados dos fornecedores.
- ❑ Pilar 4 - Estratégia:
 - Missão / Visão / Valores.
- ❑ Pilar 5 - Financeiro:
 - Determinar o ponto de equilíbrio (Break even point) / Fluxo de caixa / Formação de preço de venda dos produtos.

O gráfico da figura 13 apresenta as Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs) geradas em cada Pilar Estratégico, bem como as Iniciativas implementadas nos respectivos Pilares.



Fonte: Míssil Consultoria.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Strong Business School trabalha nos Núcleos de Extensão ações conectadas com a sociedade incluindo empresas. Um dos Núcleos é a disciplina Consultoria Estratégica de Negócios – CEN. A metodologia inovadora de ensino aplicada na disciplina representa um avanço no aprendizado. Conecta a academia com o mundo corporativo, ou seja, a teoria com a prática.

A seriedade na condução dos trabalhos com entregas assertivas, gerou uma relação de confiança e parceria junto as empresas. Nesta jornada da disciplina, de 2016 a 2022, foram trabalhadas cerca de cinquenta empresas e possui um pipeline de empresas para 2023.

A Consultoria Estratégica de Negócios obteve reconhecimento pela metodologia inovadora aplicada, o que resultou na obtenção de alguns prêmios. Recebeu em 2021 Menção Honrosa da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior - ABMES, Prêmio Top Educacional Professor Mário Palmério - 24ª edição. Foi agraciada pela Prefeitura de Santo André - São Paulo, Secretaria de Desenvolvimento e Geração de Emprego, com o Prêmio Inovação nos anos de 2016 a 2021.

A seguir depoimento da empresária Karolyne Gonçalves proprietária da empresa Leve Sonho Personalizados, referente ao trabalho da Consultoria Estratégica de Negócios realizado na empresa.

“O trabalho realizado pela Míssil Consultoria, foi um divisor de águas para o presente e futuro da empresa. Iniciamos o projeto em total sinergia e finalizamos da mesma maneira, onde no início eu, Karolyne, me encontrava como uma empreendedora solo, na estratégia e no operacional, sem estruturação de processos, por exemplo, Financeiro, Comercial. O que mais me afetava era estruturar minha equipe de trabalho na empresa. O projeto da Consultoria Estratégica de Negócios, disciplina do curso de Administração da instituição de ensino Strong Business School, fez com que eu entendesse as dores reais do meu negócio, não somente as que eu acreditava que possuía. Consegui melhorar toda a rotina e fluxo de trabalho da empresa, tanto que hoje, como um dos resultados da consultoria, a empresa tem quatro colaboradores prestando serviços para a empresa, dois na área de marketing e estratégia e dois na operação dos produtos. Outro ponto muito importante que a Consultoria proporcionou para a Leve Sonho, com todas as melhorias e análises realizadas, foi de elaborar a Missão/Visão/Valores da empresa, direcionando para a captação de recursos tanto financeiros como intelectuais. Também como resultado da Consultoria, a empresa está em um processo de mudança de porte de Microempreendedor Individual (MEI) para Microempresa (ME), com uma sociedade em discussão para agregar mais valor ao negócio e estratégia. O faturamento está crescendo de forma gradativa, porém sólida, o que também é uma satisfação em vislumbrar e viver esse momento, onde possibilita alcançar o que a empresa tem como objeto - estabilidade, posição de mercado e crescimento constante. Agradeço a Strong Business School, à equipe Míssil Consultoria, onde as integrantes foram muito queridas e eficientes, abraçaram minha empresa como se fosse delas e me trataram com a maior prioridade dentro do trabalho exercido e por fim, e não menos importante ao professor coordenador da disciplina, que ofereceu a oportunidade de a Leve Sonho Personalizados participar da Consultoria. Durante a realização da Consultoria implementei algumas Iniciativas de Melhoria Operacional propostas pela equipe, visto já contribuir para a melhoria operacional da empresa. Antes da consultoria a empresa comercializava muitos produtos de diversos segmentos (embalagens, balões, toucas

de cetim) com a ajuda da Míssil Consultoria, visualizamos que é melhor focar nos produtos que agregam mais valor para o faturamento e propósito da empresa, que foi um fator que alavancou a empresa. Se não tivesse participado deste projeto a empresa não estaria no movimento de crescimento que se encontra, permitindo assim um crescimento orgânico.”

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, H. LUCIANA. et al. Metodologias para seleção de fornecedores: uma revisão da literatura. Dez, 2012. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/prod/a/Nsnz3b7smQDNStZKvw4sQPy/?lang=pt&stop=previous&format=html>> Acessado em 15/04/2022.

BALTAZAR, Gonçalo Alexandre Amaral. Estratégia de crescimento da Worten: evolução para o marketplace. 2020. Tese de Doutorado.

BASTA. FLÁVIO. Logística e Serviço:

<https://classroom.google.com/c/MTlxNzkzMDIzODM4>> Acessado em 15/04/2022.

BLATTMANN, Ursula; FRAGOSO, Graça Maria (Org.). O zapear a informação em bibliotecas e na Internet. Belo Horizonte, Autêntica, 2003.

BLISS, E. C. Como Conseguir que as Coisas sejam feitas: O ABC da Administração do Tempo. [tradução de Eugênia Loureiro]. 4 ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

FLEURY, F. PAULO; WANKE.PETER; FIGUEREDO. F. KLEBER. Logística Empresarial: Perspectiva brasileira. v. 1, nº 2. p. 24, nov. 2000.

FREITAS, M. E.; Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FREITAS, M. E.; Cultura Organizacional: Identidade, sedução e carisma? 4ª Ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2005.

FUTRELL, CHARLES (2001) Sales Management – Teamwork, leadership, and technology. 6ª Edição, Harcourt college publishers. Chicago.

GARCIA, Mauro Pereira Pinto. Ideias de Negócios: digitalização de documentos. [S.l]: SEBRAE, 2008. 32 p.

KOTLER, P., e KELLER, K. (2006). Administração de Marketing. 12ª Edição, Pearson Prentice Hall. São Paulo.

KOTLER, P., e KELLER, K. (2006). Administração de Marketing. 14ª Edição, Pearson Prentice Hall. São Paulo.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle / Philip Kotler; tradução Ailton Bomfim Brandão – 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LINDON et. al. (2008). Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing. 11ª Edição, Dom Quixote. Lisboa.