

APLICAÇÃO DE GESTÃO EMPRESARIAL EM UMA INDÚSTRIA SALINEIRA

LÍLLIAN NIKOLE BEZERRA REGIS

RESUMO

Este estudo foi feito no formato pesquisa-ação, com o objetivo de analisar a utilização de ferramentas de gestão empresarial para melhorar a eficiência financeira e a competitividade de uma indústria do sal no interior do Rio Grande do Norte. Utilizou-se da análise S.W.O.T, do desenvolvimento do modelo de negócios por meio do Canvas, da definição da persona, missão, visão e valores para a gestão estratégica. Para a gestão financeira, foi elaborada a categorização de custos e despesas e o fluxo de caixa e, ainda, para a gestão de processos realizou-se mapeamento de alguns processos do setor comercial.

Palavras-chave: Indústria, Sal, Gestão, Processos, Financeiro.

1 INTRODUÇÃO

A gestão empresarial é essencial para o sucesso de qualquer organização, independentemente do seu ramo de atuação, sendo necessário em todos os setores de todas as empresas para que as organizações consigam com o tempo ser cada vez mais lucrativas e participativas no mercado, gerando empregos e oportunidades para os seres humanos. [21] Segundo a Small Business Administration, em 2019, cerca de 20% das empresa que se categorizam como startups infelizmente tendem a falência nos seus primeiros 5 anos atuando no mercado, e caso sobrevivam esse tempo, após 10 anos, somente 33% das empresas conseguem se manter lucrando e saudável financeiramente. [22]

Contudo, sabemos que para uma empresa se manter financeiramente bem, é preciso ter um planejamento estratégico assertivo e acompanhar o mercado que está atuando e se manter atualizado de novas tecnologias que podem aumentar a eficácia do negócio. Em algumas indústrias, como a indústria do sal, pode ser difícil implementar novas tecnologias por ser algo mais difícil de se encontrar nas maiores concentrações de indústrias salineiras, isso pode ser identificado mais facilmente no Rio Grande do Norte[24] e considerando que cerca de 90% da produção de sal no Brasil se encontra no Nordeste, representando a grande maioria da produção de sal no país [25].

Como também, as empresas desse ramo contém muitos trabalhos manuais que ocupam muito tempo, o que pode ter um impacto negativo na competitividade e na rentabilidade da empresa por não conseguir dedicar muito tempo à gestão estratégica para conseguir uma maior competitividade no mercado, maior lucro e quantidade de vendas.

Apesar de, desde a década de 90, as empresas no ramo salineiro terem investido mais em tecnologias e na gestão empresarial, ainda é algo que precisa ser expandido e melhorado pois é um dos ramos onde a gestão empresarial se torna cada vez mais essencial para dar continuidade nos negócios, principalmente por haver muitas empresas com processos manuais para produção assertiva do produto. [23]

O presente artigo é uma continuação de uma aplicação de Lean Manufacturing elaborado na mesma indústria salineira em 2021 [26], agora tendo como principal objetivo analisar as necessidades em termos de gestão, visto que a gestão praticada atualmente pela indústria estudada não contém algumas técnicas e ferramentas que auxiliam o planejamento estratégico da empresa, bem como a gestão financeira através

da categorização de custos e despesas; o fluxo de caixa e o mapeamento de processos. O foco desta iniciativa é trazer benefícios significativos às empresas que operam na indústria do sal.

O estudo foi dividido em três fases. Primeiramente, foi feita a análise dos processos operacionais e mercadológicos da indústria estudada para elaboração de uma gestão estratégica assertiva. Segundo, a situação financeira da empresa foi então analisada através da criação de fluxos de caixa, padronização da contabilidade e precificação adequada dos produtos. Desta forma, em terceiro, foram feitas recomendações e, depois de aprovadas, aplicações foram realizadas para que a indústria melhore as suas operações comerciais e aumente a sua vantagem competitiva no mercado através de padronização e melhora em seus processos, utilizando o mapeamento de processos como peça-chave.

Portanto, este trabalho é relevante para a área de gestão empresarial, pois a aplicação das ferramentas e conhecimentos adquiridos em um curso de engenharia de produção pode trazer grandes benefícios para uma organização. O objetivo deste estudo é analisar as necessidades de uma indústria salineira e elaborar propostas de melhorias para verificar sua evolução nas áreas de gestão estratégica, gestão financeira e gestão de processos.

Para conseguir uma maior assertividade nas aplicações dos trabalhos, além de consultar uma empresa de consultoria empresarial e ter o apoio dos professores, foram estudados artigos que dizem respeito à gestão de estoques na indústria salina do Rio Grande do Norte [17], às práticas de controle de custos na indústria salina do município de Areia Branca/RN [18] e à relevância da gestão ambiental nas salinas do Rio Grande do Norte [19]. Essas referências foram de suma importância para a entender como funciona a aplicação de ferramentas de gestão empresarial para o sucesso das empresas do setor do sal. Estes fornecem dados relevantes que foram utilizados para criar recomendações para a indústria do sal com o objetivo de melhorar as operações comerciais e aumentar a vantagem competitiva no mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Por tratar-se de artigo voltado para a aplicação de ferramentas de gestão em uma indústria salineira, foi preciso ter uma base de estudo sobre as ferramentas e técnicas da área de gestão empresarial, operacional e financeira e como podem ser feitas suas aplicações. Para a área de gestão estratégica, foi utilizado como estudo artigos da plataforma SEBRAE que mostra toda a definição e como elaborar um modelo de negócios, análise SWOT, persona e missão, visão e valores [11] [12] [13] [14], como também artigos de aplicações de modelo de negócio, análise swot, persona e missão, visão e valores em empresas reais para entender de forma prática a elaboração do método e planejar a melhor forma de executar na indústria salineira. [32] [33] [34] [35]

Já sobre a gestão financeira, foram pesquisados e estudados artigos que falam sobre a importância e também aplicando o fluxo de caixa nas empresas [16], além da gestão de custos e despesas para formação do preço de venda mais assertivo [36] e também foi revisto estudos que mostram a importância da administração financeira [7] e como os custos e despesas influenciam no planejamento e orçamentos dos negócios [15].

Além de que também houve estudos e pesquisas sobre artigos que falam a importância da utilização do mapeamento de processo e aplicações reais em empresas de pequeno porte [37] e também de aplicação do mapeamento em uma indústria de alimentos. [38]

A seguir, serão apresentados conceitos relacionados às áreas pesquisadas.

2.1 Gestão empresarial

A gestão empresarial engloba as atividades, processos e planejamentos relacionados à administração de uma empresa. [27] Refere-se ao conjunto de práticas, ferramentas, processos e técnicas que são essenciais para auxiliar a conduzir uma organização e administrar de uma forma cada vez mais eficiente e eficaz. [28]

Aplicando de forma prática, a gestão empresarial pode se manifestar através de uma estrutura bem organizada com todos os seus processos mapeados, onde todos os colaboradores saibam bem das atividades que precisam ser desenvolvidas e como fazer cada uma delas, como também, a boa definição de toda a elaboração de estratégias, planejamentos e metas da empresa tendo a noção das forças e fraquezas tanto internas quanto externas, e pode ser vista auxiliando financeiramente a empresa para diminuir seus custos e despesas e maximizar seu lucro, entre várias outras formas. [27]

A gestão empresarial consegue reunir todo esse conjunto de estratégias e ferramentas e assim consegue auxiliar e ser essencial para alcançar cada vez mais resultados nas organizações. [29] Em seguida, explicarei sobre as técnicas que foram estudadas e utilizadas na aplicação na indústria salina.

Para entender melhor como é elaborada as aplicações dentro das empresas e indústrias, foi elaborada uma pesquisa e estudo de artigos na área de gestão empresarial, onde pode-se entender a divisão das etapas e como funciona as aplicações para conseguir alcançar mais resultados, como elaborada na gestão de estoques na indústria salina do Rio Grande do Norte [17], às práticas de controle de custos na indústria salina do município de Areia Branca/RN [18] e à relevância da gestão ambiental nas salinas do Rio Grande do Norte [19].

2.2 Mapeamento De Processos

O mapeamento de processos é uma importante ferramenta de gestão porque fornece uma visão detalhada e sistemática dos processos de uma organização. Ao identificar e documentar cada etapa do trabalho, você pode identificar gargalos, ineficiências e oportunidades de melhoria. Este processo ajuda você a entender como os vários elementos do seu negócio interagem e como eles podem ser melhorados para operações mais eficazes e eficientes. [10]

Ter os processos da empresa mapeados consegue agregar tanto na eficiência operacional, onde os trabalhos são executados de maneira mais eficaz, pois, quando todos os colaboradores têm a gestão do conhecimento de como funcionam os processos da empresa e pelo o que cada um é responsável, a eficiência operacional tende a melhorar cada vez mais. Como também, auxilia os gestores na tomada de decisões, pois o entendimento claro dos processos os gestores conseguem tomar decisões mais informadas, tendo uma base de dados melhor para fazer melhores planejamentos e garantir mais resultados. Por fim, auxilia a empresa como um todo a se adaptar a possíveis mudanças, pois com o mapeamento de processos pode-se facilmente identificar os gargalos dentro das atividades da empresa fazendo com que elaborem melhorias para os processos e adaptação mais clara e rápida, sendo uma ferramenta valiosa para trazer eficiência de operações melhores e eficazes para a organização. [10]

2.3 Gestão Financeira

A gestão financeira é a base da sustentabilidade e do crescimento de uma organização. Isso inclui gerenciamento de recursos, planejamento orçamentário, análise de investimentos e gerenciamento financeiro. Uma boa gestão financeira fornece

informações críticas para a tomada de decisões estratégicas e garante a saúde financeira de uma empresa e a capacidade de continuar a investir e inovar. [7]

2.3.1 Categorização de Custos e Despesas;

A categorização de custos e despesas é essencial para uma empresa rodar com uma boa gestão financeira, este artigo auxilia os sócios terem uma visão aprofundada de quais são as saídas que mais ocorrem na empresa, para poder ver formas de minimizar seus gastos e conseguir maximizar seus lucros e melhorar a saúde financeira da empresa para conseguir ter outros focos como investimentos em melhor qualidade de trabalho ou até em melhoria dos produtos ou serviços que são vendidos.

Os custos podem ser classificados entre custos diretos e indiretos e as despesas podem ser chamadas de despesas fixas e variáveis. Os custos diretos são tudo aquilo diretamente relacionado aos produtos ou serviços que são vendidos, já os custos indiretos estão diretamente relacionados ao produto ou serviço vendidos, mas não é algo que é feito de forma recorrente, como uma manutenção. As despesas fixas são gastos fixos que não são relacionados diretamente ao produto ou serviço vendido e que tem que ser gastos de forma frequente, como uma conta de água, já as despesas variáveis seguem o mesmo modelo da despesa fixa, mas não são gastos recorrentes, como uma comissão de venda. [15]

2.3.2 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é uma das ferramentas de gestão financeira que registra as movimentações de entradas e saídas de uma organização no período desejado. Ele é indispensável para a saúde financeira de qualquer organização, pois permite que os gestores visualizem a liquidez da companhia e preparem as futuras operações financeiras, conseguindo assim fazer planejamentos financeiros para os próximos meses visualizando os gastos que são fixos, variáveis e se já há entradas agendadas para evitar possíveis conflitos. [15] [16]

A gestão correta do fluxo de caixa pode trazer benefícios significativos para uma indústria salina. Pode, por exemplo, ajudar a organização a manter a liquidez necessária para operar no dia a dia, a tomar decisões informadas sobre investimentos futuros e a identificar e corrigir problemas financeiros antes que se tornem críticos.

Diversos estudos têm demonstrado a relevância do fluxo de caixa na administração empresarial. Um estudo conduzido pela Universidade Federal de Santa Maria revelou a relevância do fluxo de caixa nas organizações e a sua utilização como uma ferramenta de gestão. Outro estudo publicado na Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento destacou a relevância do demonstrativo de fluxo de caixa (DFC) como ferramenta de gestão que pode auxiliar nas decisões em diversos setores da organização. [16]

2.4 Gestão Estratégica - Vantagem Competitiva E Estratégia Empresarial

Vantagem competitiva é a capacidade de uma empresa oferecer algo único ou melhor que seus concorrentes. Isto é conseguido através do desenvolvimento de estratégias de negócios eficazes baseadas na diferenciação de produtos, liderança em custos, inovação, foco no cliente ou outros fatores específicos. Estratégia empresarial é um plano de ação que orienta uma empresa na busca de vantagem competitiva e alinha os recursos internos com oportunidades e desafios do ambiente externo. [9]

2.4.1. Modelo de Negócio;

Um modelo de negócio é uma ferramenta que auxilia na criação de um negócio. Alex Osterwalder desenvolveu este produto na Suíça para auxiliá-lo a compreender melhor os empreendimentos que estiverem na sua fase inicial. Dessa forma, o objetivo do modelo é fornecer uma perspectiva geral da organização, que mostre todas as partes e elementos que constituem a organização. A principal vantagem deste modelo é a simplicidade e a rapidez de sua implementação. [11]

O modelo desenvolvido pelo fundador é baseado em um quadro com blocos organizados no formato Canvas, divididos em 4 principais temas, sendo eles: “O que vou fazer?” que é a resposta da proposta de valor, “Para quem eu vou fazer?” Que ajuda a definir o público alvo e as maneiras de se relacionar com o público, “Como eu vou fazer?” que auxiliar a descobrir os principais recursos, atividades e parceiros e, por último, “Quanto vou gastar?” que diz como vai funcionar as receitas e as estruturas de custos e despesas da empresa. [11]

Este formato dividido nestes 4 temas possibilita a organização e os gestores entenderem de forma simples e rápida a visualização de uma das principais funções da empresa e como ela irá funcionar, auxiliando também na possibilidade de trazer inovações para o negócio. [11]

2.4.2. Análise S.W.O.T.;

A análise de SWOT é uma técnica que é conhecida por todos os executivos de grandes companhias. No entanto, essa ferramenta não é amplamente conhecida e, raramente, é usada por pequenas companhias. A origem e a natureza da análise SWOT não estão claras, mas muitos acreditam que ela foi desenvolvida por professores da Universidade de Stanford nos anos 1960. Eles analisaram 500 companhias americanas.

Dessa forma, assim como outras ferramentas que têm sido consideradas para compreender as organizações públicas, a análise SWOT foi criada com base nas características das grandes companhias, mas, posteriormente, passou a considerar outras características, como as das pequenas companhias.

A análise de desempenho de empresas pode ser aplicada de diversas maneiras, mas os donos de companhias podem aplicá-la como uma ferramenta de autoconsciência (ou seja, uma percepção mais aprofundada do seu negócio), uma análise de oportunidades ou um guia para a identificação de oportunidades. A sigla "SWOT" é uma expressão em inglês que se refere às Forças, Fraquezas, Oportunidades de Negócios e Ameaças. Os pontos fortes e desfavoráveis estão presentes dentro da organização, ao passo que as oportunidades e ameaças estão externas. [12]

2.4.4. Missão, Visão e Valores;

Missão, visão e valores é o que ajuda a definir os objetivos reais do negócio, a meta primordial para a existência daquele negócio. Estas três definições são o ponto de partida para um novo plano de negócios para um empreendedor iniciante, que deve ser implementado em toda a organização.

Os empreendedores podem atingir a sua meta, a missão e os valores estabelecidos no início da organização. Esses termos têm significados diferentes, mas esta ferramenta considera o seguinte: Missão: O objetivo da organização; Visão: A

empresa deseja atingir isso dentro do prazo determinado; Valores: Os funcionários da organização devem ter boas atitudes, comportamentos e resultados.[13]

2.4.5. Persona.

A persona é extremamente benéfica para os clientes das organizações. Avalia os comportamentos, pensamentos e atitudes dos clientes que a organização considera mais relevantes e, dessa forma, transforma ofertas em vendas. [14]

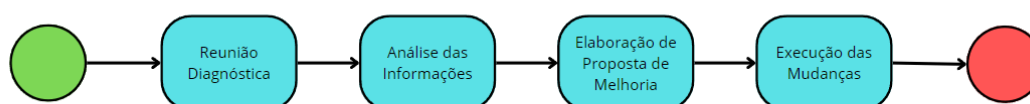
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método escolhido para a realização desse estudo foi a pesquisa-ação. Ele inclui a realização de reuniões, pesquisas para obter informações sobre a empresa para visualizar melhorias e aplicar as ferramentas de Gestão Empresarial, fazendo reuniões com os sócios proprietários e visitando o local do negócio, usando métodos de coleta de informações em pesquisas qualificativas. [30]

Os dados teóricos para realização deste estudo foram obtidos através de pesquisas em artigos científicos e materiais acadêmicos. Um dos pontos pesquisados foi sobre a elaboração de um roteiro de reunião diagnóstica, que tem como o principal objetivo entender de forma macro as dores de uma empresa, o roteiro foi elaborado primeiramente fazendo o planejamento das pautas da reunião (no presente artigo, refere-se aos pontos abordados no referencial teórico). Logo após, é elaborado um documento de roteiro que irá auxiliar a guiar o momento e ter dados para seguir para a próxima etapa de análise das informações coletadas. [31].

Assim, o método proposto aplica a gestão empresarial à indústria estudada para atingir os objetivos identificados neste estudo, conforme os passos apresentados na Figura 1. As aplicações estão divididas em etapas sucessivas, cada uma das quais contribui para a análise e implementação das atividades de gestão empresarial da organização-alvo.

Figura 1 | Processo de Análise e Implementação das Melhorias na Indústria Salineira | Fonte: Autoria Própria



A execução das atividades assim foi dividida em quatro etapas, que nortearão a apresentação dos resultados e discussões no próximo tópico: (i) Reunião Diagnóstica; (ii) Análise das Informações; (iii) Elaboração de proposta de Melhorias; (iv) Execução das Mudanças.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Etapa 1 - Reunião Diagnóstica

Com o objetivo de ter informações para estudar sobre a empresa e ver qual seria a melhor forma de aplicar as ferramentas de Gestão Empresarial, para avaliar de forma assertiva as dores que a empresa estava enfrentando, foi elaborada uma reunião com os sócios proprietários onde foi levado um roteiro de análise diagnóstica da empresa

(Figura 2), para conseguir saber onde a empresa se encontrava atualmente em termos estratégicos, financeiros e competitivos. O roteiro (Figura 2) foi essencial para guiar o momento e ter uma noção tanto geral quanto específica da situação da empresa internamente e externamente, identificar seus pontos fortes e fracos para assim conseguir de forma assertiva propor melhorias para impulsionar os resultados da indústria salineira.

Figura 2 | Roteiro de Reunião Diagnóstica | Fonte: Autoria Própria

- Gestão Estratégica**
- Existe missão, visão e valores que condizem com a realidade da empresa?
 - A empresa reconhece seu público-alvo ou sua persona?
 - A empresa tem uma boa noção de como estão as vantagens e desvantagens dela em relação ao mercado?
 - A empresa consegue fazer planejamentos estratégicos ao longo do ano para evolução da mesma?
- Mapeamento de processos**
- O fluxo dos processos da empresa é bem reconhecido?
 - A gestão da informação da empresa é assertiva?
 - Existem dificuldades de tomada de decisão no meio de um processo?
 - Na empresa existe uma rotatividade de funcionários?
 - Você enquanto dono do negócio acredita que passa muito tempo tendo que explicar aos funcionários como faz os processos?
- Custos e Precificação**
- Você possui algum sistema ou planilha para controle financeiro? Como funciona?
 - Sabe exatamente o retorno que seu negócio está gerando ou pode gerar?
 - Você tem pró-labore?
 - Você conhece os custos fixos e variáveis da sua empresa?
 - Como você faz o cálculo da precificação de seus serviços?
 - Tem registrado o histórico de vendas dos últimos meses?
 - Existe uma pesquisa de mercado sobre os valores dos produtos substitutos dos concorrentes

Além disso, também foi feita uma visita a empresa em conjunto com os sócios para entender melhor como a indústria financeira trabalhava, conversar com os funcionários sobre os processos que eram feitos atualmente. A visita teve o principal objetivo de conhecer toda a infraestrutura atual da empresa, conhecer os colaboradores que trabalhavam, entender suas principais dores na execução de suas demandas e entender como funciona a gestão financeira da empresa atualmente, vendo tudo aquilo que foi conversado na primeira reunião diagnóstica.

Esta empresa é uma empresa do setor salineiro com foco na comercialização de sal para todo o Brasil, localizada na entrada de Grossos - RN, sendo sal moído, sal triturado e grosso utilizado exclusivamente para revenda em empresas de agropecuária e em fazendas para auxiliar na alimentação do gado, a parte do serviço que é feita, é o serviço de entrega do produto de sal através de caminhões levando os sacos. A empresa possui salinas próprias de sal para produzir seus produtos, mas exporta sal para revenda quando necessário. O processo de produção da empresa é muito simples. As vendas são feitas nas redes sociais Instagram e Whatsapp, e após o fechamento da divisão e pedidos de entrega, os produtos de cada venda são separados, o sal é recolhido, envasado em sacos e lacrados, os sacos são lacrados e colocados no caminhão e o bens. são levados ao ponto de venda.

Etapa 2 - Análise das Informações

Após a reunião e a visita, foi identificado que precisava elaborar um trabalho de gestão estratégica para auxiliar a definir os objetivos e metas da empresa, visto que era algo que nunca teve e é essencial para elaboração de planejamentos estratégicos para melhor alcance de resultados, onde toda empresa tem que trabalhar em torno do seu propósito.

Como também foi visto que é necessário um foco na gestão financeira, onde atualmente os sócios misturam as contas utilizadas, usam contas pessoais e contas da empresa para fazer as transações e não tem noção do lucro líquido que ganham ao mês, onde todas as entradas da empresa já são utilizadas para pagamento dos custos e despesas e não há um local ou uma planilha onde são armazenados esses dados.

Assim, além desses dois assuntos, foi conversado também sobre as vendas que a empresa tinha, e foi informado que desde meados de 2023 a empresa tem vendas baixas, muitas dessas causas por não ter um certo controle sobre suas redes sociais como também não ter os processos comerciais padronizados, onde só respondem os possíveis clientes interessados em vendas e não criam uma rotina comercial assertiva para adquirir mais recursos financeiros para o empreendimento.

Etapa 3 - Elaboração de proposta de Melhorias

Após a reunião diagnóstica e análise das informações e das prioridades que deverão focadas na empresa foi elaborada uma proposta de melhorias com sugestões de alterações que podem ser feitos para os sócios, como também, foi elaborado um calendário de reuniões coleta de informações e apresentação dos resultados já alcançados, onde pode ser identificado no Quadro 1.

Quadro 1 | Cronograma de Execução e Apresentação das Melhorias | Fonte: Autoria Própria

Mês	Objetivo	Recorrência
Novembro - 2023	Mapeamento de Processos	2 reuniões de coleta de informações, elaboradas de forma quinzenal com duração mínima de 45 minutos
Dezembro - 2023	Mapeamento de Processos	1 reunião de coleta de informações e apresentação do que estava sendo elaborado, com duração mínima de 60 minutos
Janeiro - 2024	Gestão Estratégica	2 reuniões de coleta de informações, de forma quinzenal com duração mínima de 45 minutos
Fevereiro - 2024	Gestão Estratégica e Gestão Financeira	2 reuniões de coleta de informações e apresentação do que já foi feito, elaboradas de forma quinzenal com duração mínima de 60 minutos
Março -2024	Gestão Financeira	2 reunião de coleta de informações e apresentação do que estava sendo elaborado, com duração mínima de 60 minutos

As propostas foram acatadas e aceitas, o que levou todo o cronograma para a fase de execução onde começou a fazer as alterações para melhorar a situação atual do negócio, todas as mudanças elaboradas podem ser visualizadas no tópico seguinte. Como também, além das reuniões elaboradas no cronograma, foi feito um grupo de comunicação para troca de documentos importantes para a elaboração das mudanças e para os sócios terem acompanhamento de todo o processo sem necessariamente ter que esperar a reunião, como forma de agilizar as entregas e garantir que não haverá falta de comunicação entre os membros envolvidos

Etapa 4 - Execução das Mudanças

1. Gestão Estratégica:

Toda a parte de gestão estratégica foi feita com auxílio de uma equipe da empresa júnior do curso de engenharia de produção que foi contratada para auxiliar nesse propósito pela indústria salineira:

a. SWOT

Inicialmente, uma análise de SWOT, ou seja, Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças da indústria salineira foram perguntados. Internamente, os pontos fortes e fracos da empresa foram identificados, bem como as oportunidades e ameaças externas foram avaliadas. Isso permitiu uma visão do todo da indústria e dos fatores que impactam a produção de sal.

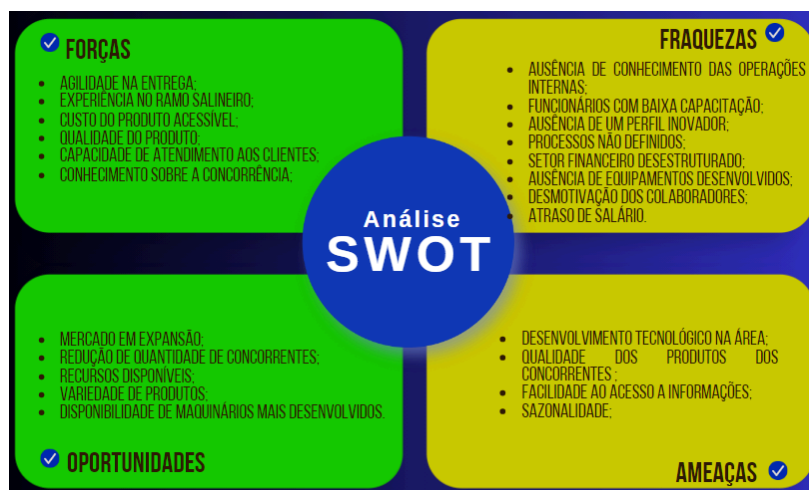
A análise foi feita a partir de um dos encontros de gestão estratégica feitos no cronograma, onde foi elaborado um questionário (Figura 3) com a empresa júnior de engenharia de produção para a identificação de análise SWOT da empresa. O questionário foi respondido em reunião com os sócios proprietários para saber o que eles acreditavam que eram pontos fortes da empresa atualmente, o que acreditavam ser pontos fracos e a visão deles da concorrência de oportunidades e ameaças.

Figura 3 | Questionário para Análise SWOT da Indústria Salineira | Fonte: Autoria Própria

Forças (Strengths): 1. Quais são as principais forças do seu negócio? 2. O que sua empresa faz melhor do que seus concorrentes? 3. Quais são as características distintivas do seu negócio? 4. Quais recursos sua empresa tem que podem ser usados como vantagem competitiva? 5. Do que mais o seu cliente gosta na sua empresa? 6. Qual o seu diferencial? Fraquezas (Weaknesses): 1. Quais são as principais fraquezas do seu negócio? 2. Em que áreas sua empresa precisa melhorar? 3. Quais são as limitações do seu negócio? 4. Quais são as deficiências em relação aos concorrentes? 5. Do que os seus clientes mais reclamam? 6. Qual o principal problema gerado no operacional? 7. O que seu concorrente faz melhor do que você? 8. Como é a época de sazonalidade de vendas do sal na empresa? 9. Quais são as áreas em que a empresa está investindo pouco ou não está investindo? 10. Quais são as opiniões dos funcionários sobre a empresa e os processos?	Oportunidades (Opportunities): 1. Quais são as principais oportunidades para o seu negócio? 2. O que sua empresa pode fazer para aproveitar essas oportunidades? 3. Quais são as tendências atuais ou futuras do mercado que podem beneficiar sua empresa? 4. Quais novas tecnologias ou inovações podem ser aproveitadas por sua empresa? 5. O que você acredita ser vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes? 6. Como a empresa pode se diferenciar de seus concorrentes? 7. A empresa tem parcerias ou alianças estratégicas que podem ser usadas para criar novas oportunidades de negócios? Ameaças (Threats): 1. Quais são as principais ameaças ao seu negócio? 2. Como essas ameaças podem afetar o seu negócio? 3. Quais são os principais concorrentes e como eles podem ameaçar o seu negócio? 4. Existem mudanças regulatórias ou legais que possam afetar o seu negócio? 5. Como a sazonalidade implica no seu faturamento?
---	---

Após a reunião, em conjunto com a empresa de consultoria empresarial, foi feito um estudo dos concorrentes discutidos na reunião para identificar de forma mais aprofundada quais seriam os dados da análise SWOT como também pesquisado sobre outras empresas do mesmo ramo e ramos parecidos para a execução da análise, conforme consta na Figura 4.

Figura 4 | Análise SWOT da Indústria Salineira | Fonte: Autoria Própria



b. Modelo de Negócios

O próximo passo foi o desenvolvimento de um modelo de negócios para a exposição da proposta de valor, segmento de clientes, canais de distribuição, fontes de receita e outros elementos importantes do negócio. Esse modelo dirigiu o plano estratégico da empresa.

Assim como a Análise SWOT, também foi elaborado um questionário com a empresa de consultoria empresarial (Figura 5), que foi respondido pelos sócios proprietários da indústria salineira em reunião.

Figura 5 | Questionário para Elaboração Modelo de Negócios Canvas Model da Indústria Salineira | Fonte: Autoria Própria

Segmentação de clientes: Para a segmentação de clientes, é necessário reconhecer a persona. É preciso selecionar clientes por meio de suas vontades e características, oferecendo soluções que atendam às suas necessidades específicas. Proposta de valor: 1. Qual problema a empresa resolve? 2. Que situação a empresa torna mais favorável? 3. Por que alguém iria querer comprar o que a empresa vende? Canais: 1. Quais os canais de contato da empresa? Podem ser digitais, offline, por redes sociais, por e-mail, WhatsApp ou o canal que for mais assertivo para o público e proposta de valor. Relação com os clientes: 1. Diz respeito a que tipo de relacionamento a empresa terá com o cliente: Aluguel? Assinatura? Venda individual? Venda recorrente? Venda simples ou complexa? Baixo ou alto valor agregado? 2. A empresa tem parcerias ou alianças estratégicas que podem ser usadas para criar novas oportunidades de negócios?	Fonte de receita: 1. Como o dinheiro entra na conta da empresa: Vem dos clientes? De assinantes? Com qual frequência e em qual volume? Recursos principais: 1. Os insumos que o negócio precisa para operar: podem ser insumos físicos, naturais ou artificiais, pessoas, valores monetários, bens móveis e imóveis, ativos financeiros, entre outros. Atividades principais: 1. O que a sua empresa faz, efetivamente? Parcerias principais: 1. Que empreendimentos são os principais parceiros? Estrutura de custos: 1. Quanto custa e de onde virão os custos da empresa? Poderá ter custos associados a impostos, operações, salários, investimentos iniciais, capital de giro, maquinário, amortização, depreciação, gestão de estoque e logística, entre outros.
--	--

A partir dos dados coletados, foi feita uma pesquisa mais profunda nas redes sociais da empresa e dos concorrentes para elaboração do Modelo de Negócios Canvas Model (Figura 6).

Figura 6 | Modelo de Negócios da Indústria Salineira | Fonte: Autoria Própria



c. Persona

Uma persona do público-alvo da indústria salineira foi criada. Uma pessoa fictícia, que encapsulou todas as características demográficas, comportamentais e necessidades do mercado-alvo, ajudou a orientar todas as futuras estratégias de marketing e vendas.

Para a criação, também foi elaborado um questionário com a empresa de consultoria empresarial (Figura 7) e dado um exemplo de como funciona a persona em uma das reuniões, onde os dados coletados foram essenciais para confecção da persona e além dos dados coletados no encontro também foi pesquisado nas redes sociais os possíveis clientes da empresa.

Figura 7 | Questionário para Elaboração da Persona da Indústria Salineira | Fonte: Autoria Própria

1. Qual o porte de ela?
2. Qual seu público-alvo?
3. Quais gastos anuais ela tem?
4. Quais seus interesses de mercado?
5. Quais problemas ela enfrenta hoje?
6. Quais desafios precisa vencer para crescer?
7. Quantos e quais profissionais terão contato com a sua marca no processo de venda?
8. Qual o cargo deles?
9. Qual o nível de poder para a tomada de decisão?
10. Como eles influenciam o processo de compra?
11. Qual a faixa etária de cada um?
12. Qual o nível de experiência de cada um?
13. Quais são seus interesses gerais?
14. Quais são seus interesses dentro da organização?
15. Quais desafios e problemas eles encontram na sua rotina profissional?
16. Como a sua empresa pode ajudá-los a resolver suas problemáticas?

A persona da indústria salineira assim ficou: “Empresários, homens, inseridos em uma faixa etária entre 40-60 anos com Fazendas de pequena/médio porte em todo o Brasil. Possuem conhecimento na área que atuam, porém podem enfrentar desafios com a desnutrição do gado por não ter uma ração adequada e também com o apodrecimento do couro, pois necessitam do sal para manter a conservação. Eles têm interesses em comum com a Agropecuária, Pecuária, Couro.”

d. **Missão, visão e valores**

A identidade e o propósito da empresa foram solidificados por sua missão, visão e valores. Esses elementos críticos forneceram à indústria salineira uma direção clara a seguir é um conjunto de princípios a serem seguidos para todas as operações e decisões futuras.

Como o modelo de negócios, persona e análise SWOT, também foi elaborado um questionário para auxiliar na confecção da missão, visão e valores elaborado em conjunto com a empresa júnior de engenharia de produção (Figura 8), onde auxilia a visualizar os objetivos dos sócios para a empresa e assim elaborar o documento da missão, visão e valores conforme morta na Figura 9.

Figura 8 | Questionário para Elaboração da Missão, Visão e Valores da Indústria Salineira | Fonte: Autoria Própria

1. Qual é o objetivo do seu negócio?
2. Como você vê o seu negócio daqui a 5 anos?
3. Quais são os valores fundamentais do seu negócio?
4. Como você define sucesso para o seu negócio?
5. Qual a finalidade e o que se pretende atingir com sua atividade?
6. Como você se diferencia da concorrência?
7. Qual é o perfil do seu cliente ideal?
8. Como você espera que o seu negócio contribua para a sociedade e para o meio ambiente?
9. Como a empresa se relaciona com os clientes por meio do atendimento?
10. Como a sua empresa faz negócios com os parceiros e os aliados?

Figura 9 | Missão, visão e valores da Indústria Salineira | Fonte: Autoria Própria



Após isso, foi elaborado o foco para a gestão financeira da empresa, que era tudo feito de forma manual e não tinha um controle correto das entradas e gastos da empresa, os sócios não sabiam quanto lucravam e tinham a sensação que só faziam pagar contas.

2. Gestão Financeira

a. Categorização de Custos e Despesas

Os custos e despesas da empresa foram categorizados meticulosamente. Todos os tipos de despesas, incluindo matéria-prima, mão-de-obra, custos administrativos e operacionais, etc., foram identificados e classificados. Esta medida proporcionou uma visão mais sistemática e focada dos custos associados à produção de sal e à atividade comercial.

Para a categorização, foi feito um encontro onde foi mostrado como era elaborada a organização financeira atualmente e foi explicado cada uma das saídas da organização e o significado delas e sua recorrência. A partir desses dados, foi anotado tudo que foi conversado na reunião e elaborado a categorização dos custos e despesas para alocar na nova planilha, como pode ser visto na Figura 10.

Figura 10 | Missão, visão e valores da Indústria Salineira | Fonte: Autoria Própria

Tipo	Custo Direto	Custo Indireto	Despesa Fixa	Despesa Variável	Recorrência (dias)
Custo Direto	Produtos Limpeza Sal	Manutenção Máquinas	Salário de Funcionário	Comissão de Venda	1
Despesa Fixa	Diesel Máquinas	Manutenção Caminhão	Depreciação de Equipamentos	Frete de entrega	7
Despesa Variável	Sacos de Sal 25kg	Manutenção Esteira	Conta de Água	Imposto	15
Custo Indireto	Diesel Caminhão		Conta de Luz	Marketing	30
	Outros		Conta de Internet	Transporte	60
			Conta de Telefone	Outros	90
			Materiais de Escritório		120
			Materiais de Limpeza		150
			Serviço de Contabilidade		180
			Serviço de TI		210
			Serviço de Consultoria		240
			Serviço de Limpeza		270
			Serviço de Segurança		300
			Aluguel		330
			Outros		365

b. Fluxo de Caixa no Excel com Dashboard

O fluxo de caixa detalhado foi feito por meio do Microsoft Excel, primeiro foi feita uma tabela com “Nome, data, tipo, valor unitário, valor total, descrição, setor, serviço/produto/outro, valor total” para registro de todas as entradas e saídas do fluxo de caixa, depois foi utilizado a tabela de categorização de custos e despesas para elaborar uma validação de dados na coluna de tipos, em seguida foi feita uma validação de dados na aba de “serviço/produto/outro” onde foi colocado todos os tipos de vendas da empresa e outras categorias que a saída e entrada podem se encontrar e também foi feito o cálculo do saldo total onde a primeira linha da tabela sempre mostre o saldo final da empresa após o lançamento da saída ou entrada.

Após toda a configuração da tabela, foi alimentado com as transações de entrada e saída de recursos financeiros em dinheiro da empresa que estavam registradas durante um período específico. E a partir dos dados alimentados para ter uma assertividade nos números, foi criado um dashboard no Excel, no mesmo arquivo, para uma rápida visualização dos resultados e uma análise ágil por meio de gráficos e indicadores-chave da situação financeira da empresa, permitindo ver se há mais saídas do que entradas, como também o saldo total de entradas e saldo total de saídas, a meta da empresa e um gráfico que mostra quanto teve de saídas e entradas por mês para um comparativo. O

dashboard também permite filtrar os dados por data, tipo, descrição, valor e serviço/produto/outro. A Figura 11 mostra um modelo com dados fictícios da planilha de fluxo de caixa e a Figura 12 mostra o modelo do dashboard elaborado.

Figura 11 | Planilha de Fluxo de Caixa da Indústria Salineira | Fonte: Autoria Própria

Fluxo de Caixa

Entradas

R\$46.787,63

Saídas

R\$8.641,41

Saldo

R\$38.146,22

Qual seu objetivo de faturamento anual?

R\$50.000,00

Contatos

Dados

Início

Inserir

Dashboard

Data

01/12/2022

29/09/2023

30/09/2023

01/10/2023

Selecione uma data

Tipo

Entrada

Saída

Valor Total

R\$8,00

R\$100,00

R\$200,00

R\$300,00

Selecione um valor

Descrição

teste1

teste11

teste13

teste15

teste10

teste12

teste14

teste16

Serviço/Produto/Outro

Outro

Produto 1

Produto 2

Serviço 1

Data

Tipo

Valor Un

Valor Total

Descrição

Sector

Serviço/Produto/Outro

02/11/2023

Entrada

R\$

100,00

R\$

100,00

TESTE20

Comercial

Serviço 1

R\$ 38.146,22

01/10/2023

Entrada

R\$

3.000,00

R\$

3.000,00

teste1

Comercial

Serviço 2

R\$38.046,22

30/09/2023

Entrada

R\$

2.500,00

R\$

2.500,00

teste2

Projetos

Serviço 1

R\$ 35.046,22

30/09/2023

Entrada

R\$

2.500,00

R\$

2.500,00

teste3

Marketing

Serviço 1

R\$32.546,22

30/09/2023

Entrada

R\$

2.000,00

R\$

2.000,00

teste4

Marketing

Serviço 1

R\$30.046,22

29/09/2023

Entrada

R\$

2.000,00

R\$

2.000,00

teste5

RH

Serviço 2

R\$28.046,22

29/09/2023

Entrada

R\$

1.500,00

R\$

1.500,00

teste6

Comercial

Serviço 3

R\$26.046,22

01/12/2022

Entrada

R\$

20.000,00

R\$

20.000,00

teste7

Comercial

Produto 1

R\$24.546,22

01/12/2022

Entrada

R\$

6.000,00

R\$

6.000,00

teste8

Projetos

Serviço 3

R\$ 4.546,22

29/09/2023

Saída

R\$

1.000,00

R\$

1.000,00

teste9

Juridico

Outro

-R\$ 1.453,78

01/12/2022

Entrada

R\$

7.187,63

R\$

7.187,63

teste10

Financeiro

Produto 1

-R\$ 453,78

01/12/2022

Saída

R\$

4.519,96

R\$

4.519,96

teste11

Contábil

Produto 2

-R\$ 7.641,41

01/12/2022

Saída

R\$

970,00

R\$

970,00

teste12

Financeiro

Outro

-R\$ 3.121,45

01/12/2022

Saída

R\$

8,00

R\$

8,00

teste13

Contábil

Outro

-R\$ 2.151,45

01/12/2022

Saída

R\$

1.543,45

R\$

1.543,45

teste14

Marketing

Produto 2

-R\$ 2.143,45

02/10/2023

Saída

R\$

100,00

R\$

100,00

teste15

Projetos

Serviço 2

-R\$ 600,00

01/10/2023

Saída

R\$

300,00

R\$

300,00

teste16

Comercial

Outro

-R\$ 500,00

30/09/2023

Saída

R\$

200,00

R\$

200,00

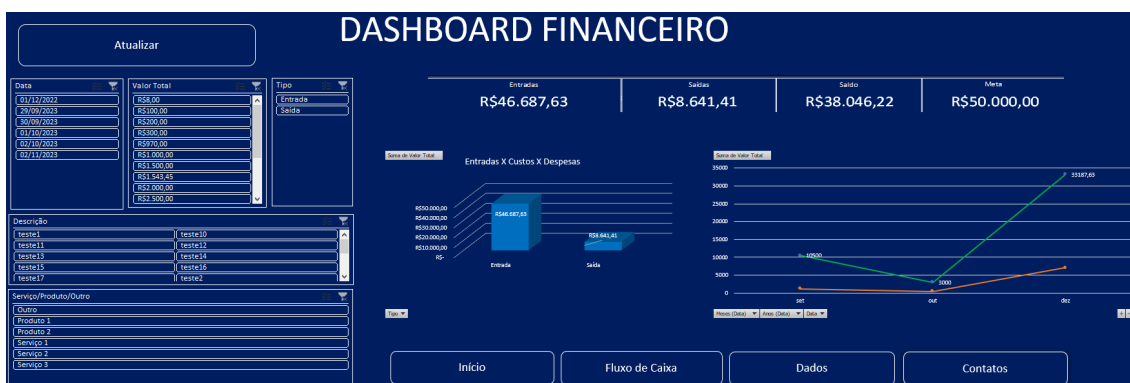
teste17

Comercial

Outro

-R\$ 200,00

Figura 12 | Dashboard Financeiro do Fluxo de Caixa da Indústria Salineira | Fonte: Autoria Própria

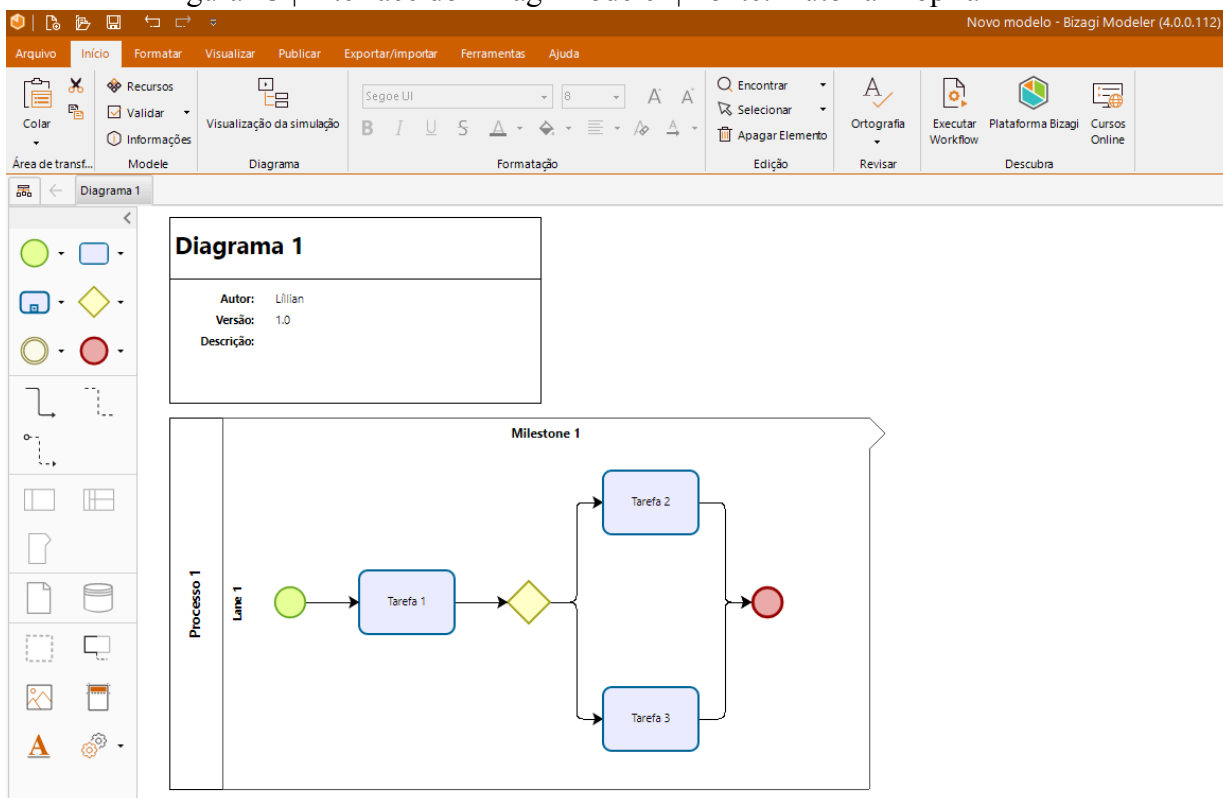


Além disso, foi recomendado a contratação da empresa júnior de engenharia de produção novamente para atuar na área de gestão financeira para conseguir aprofundar ainda mais essa análise, o que foi feito e a equipe elaborou uma nova precificação dos produtos, onde agora o lucro da empresa é mais assertivo, como também, o pró-labore dos sócios, o DRE de acordo com o fluxo de caixa, margem de contribuição dos produtos e o ponto de equilíbrio para identificar quantos sacos precisam ser vendidos ao mês para começar a lucrar.

3. Mapeamento de Processos

Existem várias ferramentas que podem ser utilizadas para elaborar o mapeamento dos processos. Uma delas Bizagi Modeler (Figura 13), uma ferramenta gratuita e que permite que as organizações criem e documentem processos de negócios em um repositório centralizado na nuvem para entender melhor cada etapa, identificar oportunidades de melhoria de processos e aumentar a eficiência organizacional.

Figura 13 | Interface do Bizagi Modeler | Fonte: Autoria Própria



Além de um diagrama simples, o Bizagi Modeler oferece diversas funções úteis como a análise e otimização de processos existentes, mapeia gargalos e ineficiências, faz a simulação de diferentes cenários, permite avaliar o impacto das mudanças antes de implementá-las, automação de atividades repetitivas e tarefas manuais, melhora a comunicação e entre outras utilizações

É por isso que foi escolhido para elaborar o mapeamento de processos do setor comercial da indústria estudada, pois é uma ferramenta essencial para todas as organizações que desejam melhorar a eficiência e produtividade dos seus processos de negócio. Os mapeamentos foram feitos somente do setor comercial e por se tratar de dados sensíveis a organização não serão mostradas as imagens dos mapeamentos elaborados, mas resultaram em 3 processos, apresentados no Quadro 2

Quadro 2 | Processos Mapeados do Setor Comercial | Fonte: Autoria Própria

Nome do Processo	Descrição
Captação de clientes	Processo de Busca e Qualificação de novos clientes nas redes sociais
Prospecção de clientes	Processo de entrar em contato com novos clientes e clientes atuais para tentativa de vendas na empresa
Fechamento de Venda	Processo de pesquisa sobre cliente que a venda foi fechada e coleta de dados e solicitação de novo pedido

Os mapeamentos foram elaborados em uma reunião com os sócios e também com os responsáveis pelo setor comercial da empresa, onde foi perguntada quais eram os processos elaborados pelo setor e as principais dificuldades. Após a definição do nome de todos os processos e ver que a recorrência deles era contínua, foi conversado um por um sobre todos os processos de forma detalhada e anotada para elaboração do mapeamento como era na época na plataforma Bizagi, após fazer o mapeamento do processo como era, foi visto possibilidades de melhoria e apresentado aos responsáveis pelo setor comercial e logo em seguida foi feito o mapeamento dos processos com as melhorias para aprovação do setor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças feitas na indústria salineira estudada conseguiram identificar os principais pontos de melhorias para auxiliar na gestão empresarial do negócio, encontrando tanto lacunas na gestão estratégica como a falta de uma análise interna e externa da empresa.

Quanto também na própria gestão financeira, com o auxílio de planilhas que possibilitem ter uma maior noção dos principais custos e despesas da empresa, trazendo assim a possibilidade de fazer planejamentos financeiros para aumentar a lucratividade líquida da organização,

Além da padronização do setor comercial que é o setor responsável pelas vendas da empresa, consequentemente impactando diretamente no faturamento, tudo isso utilizando as técnicas de gestão empresarial ditos no presente artigo, como também com o auxílio da empresa júnior de engenharia de produção na parte de gestão estratégica.

As melhorias elaboradas não significam que foram resolvidas todas as dores da empresa, pois a mesma ainda precisa de um mapeamento de processos dos outros setores e também uma gestão financeira mais ampla que possibilite a visualização detalhada de todo faturamento da empresa, como utilizando um Demonstração de Resultados do Exercício (DRE).

Por último, espera-se que as alterações feitas tenham um impacto positivo no desempenho da empresa e na melhoria da sua competitividade na indústria do sal. Para futuros estudos, poderá ser feito uma aplicação de toda a gestão financeira, aplicando ferramentas e técnicas que ainda não estão sendo utilizadas hoje, como o DRE, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, etc. Como também, o mapeamento de processos de todos os setores da empresa para padronização de todas as atividades e também fazer uma gestão de estoque da empresa, pois é algo que não é feito atualmente e pode ajudar a evitar desperdícios e falta de produtos quando necessário. Assim, o presente artigo foi de extrema importância para entender a importância das ferramentas de gestão empresarial, comprovando toda sua necessidade em uma organização, deixando claro os objetivos e utilizações de cada técnica.

6 REFERÊNCIAS

- [1] Júlia Kallyne Da Silva Belmiro. Avaliação E Controle De Qualidade Do Processo Produtivo Do Sal Na Empresa Refimosal (Refinação E Moagem De Sal Santa Helena Ltda). Universidade Federal Rural Do Semi-Árido, V. 52, N. 1, P. 1–5, 2019.
- [2] Lídia Carolina De Moura Néo. Elaboração do Plano De Manutenção De Uma Refinaria De Sal Da Cidade De Mossoró/Rn. Universidade Federal Rural Do Semi-Árido, V. 10, N. 1, P. 279–288, 2018.
- [3] Oliveira, S. Et Al. Implementação Da Metodologia 5s E Suas Influências Positivas

Quanto Sua Aplicação Nas Indústrias, Um Estudo De Revisão Bibliográfica. 2018.

[4] Premix. Qual A Diferença Entre Sal Mineral E Sal Comum Para O Gado? Disponível em:

<<https://Www.Premix.Com.Br/Blog/Qual-A-Diferenca-Entre-Sal-Mineral-E-Sal-Comum-Para-O-Gado/>>. Acesso Em: 29 Out. 2021.

[5] Chiavenato, I. (2014). Administração: Teoria, Processo E Prática. Elsevier.

[6] Ribeiro, R. J. (2015). Lean Six Sigma For Service: How To Use Lean Speed And Six Sigma Quality To Improve Services And Transactions. Mcgraw-Hill Education.

[7] Brigham, E. F., Houston, J. F. (2018). Fundamentos Da Moderna Administração Financeira. Cengage Learning.

[8] Porter, M. E. (2008). Estratégia Competitiva: Técnicas Para Análise De Indústrias E Da Concorrência. Elsevier.

[9] Barney, J. (1991). Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. Journal Of Management, 17(1), 99-120.

[10] MELO, L. M. L. N. DE. O Processo de Produção sob a Ótica do Lean Manufacturing: O caso de um Restaurante Self-Service. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, n. 21, p. 1–9, 2018.

[11] SEBRAE. Como construir um modelo de negócio para sua empresa. Disponível em:

<<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-construir-um-modelo-de-negocio-para-sua-empresa,6054fd560530d410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>.

[12] SEBRAE. Análise SWOT. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF>.

[13] SEBRAE. Missão, Visão, Valores. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF>.

[14] SEBRAE. Como criar uma persona para o seu negócio. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/como-criar-uma-persona-para-o-seu-negocio,0c38595133f07810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>.

[15] COMECE. Como os custos e despesas influenciam no orçamento de uma empresa. Disponível em:

<<https://www.comececomopedireito.com.br/blog/custo-x-despesa-voce-sabe-como-classificalos/>>.

[16] FRIEDRICH, J. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA FLUXO DE CAIXA SUA IMPORTÂNCIA E APLICAÇÃO NAS EMPRESAS ARTIGO CIENTÍFICO. [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/477/Friedrich_Joao.pdf?sequence=>.

[17] EMÍDIO, E. et al. Contribuição da gestão de estoque para a performance empresarial: estudo multicaso em indústrias salineiras do Rio Grande do Norte. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/download/4984/4997>>.

[18] REBOUÇAS, L. DA S. et al. PRÁTICAS DE GESTÃO DE CUSTOS NAS INDÚSTRIAS SALINEIRAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC, 14 nov. 2017.

[19] ANDRADE DE SOUZA, I. et al. GESTÃO AMBIENTAL: ESTUDO DE CASO EM UMA SALINA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_185_055_23282.pdf>.

[20] FERREIRA, Helaine Cristina de Sales; RESTON, José Carlos Filho. A Importância do Fluxo de Caixa como Ferramenta de Gestão. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 06. Ano 02, Vol. 01. pp 243-249, Setembro de 2017. ISSN:2448-0959

[21] AUDDAS, T. Gestão empresarial: o que é, como funciona e principais pilares. Disponível em: <<https://blog.auddas.com/gestao-empresarial-o-que-e-como-funciona-e-principais-pilares/>>.

[22] Gestão empresarial: o que é, como funciona, tipos e ferramentas - G4 Educação. Disponível em: <<https://g4educacao.com/porta/gestao-empresarial>>.

[23] LÍDIA CAROLINA DE MOURA NÉO. ELABORAÇÃO DO PLANO DE MANUTENÇÃO DE UMA REFINARIA DE SAL DA CIDADE DE MOSSORÓ/RN. UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO, v. 10, n. 1, p. 279–288, 2018.

[24] Salinas do Rio Grande do Norte: Conheça a história e potencial economico. Disponível em: <<https://natalrn.com.br/salinas-do-rio-grande-do-norte-conheca-a-historia-e-potencial-e-conomico/>>.

[25] Agência Nacional de Vigilância Sanitária. [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://antigo.anvisa.gov.br/documents/33916/395584/Relatorio_pro_Iodo_2010.pdf/5c6e7fdb-6a53-417e-a7f2-1e01e88e3dcf>.

[26] LÍLLIAN, N.; RÉGIS. APLICAÇÕES DE PRÁTICAS LEAN MANUFACTURING EM UMA INDÚSTRIA SALINEIRA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO -UFERSA CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://repositorio.ufersa.edu.br/server/api/core/bitstreams/77ae22f7-be77-4cf7-aa25-92620888e674/content>>.

[27] CARVALHO, R. Gestão empresarial: o que é e como funciona? [GUIA]. Disponível em: <<https://rafaelcarvalho.tv/gestao-empresarial/>>.

[28] AUDDAS, T. Gestão empresarial: o que é, como funciona e principais pilares. Disponível em: <<https://blog.auddas.com/gestao-empresarial-o-que-e-como-funciona-e-principais-pilares/>>.

[29] Gestão empresarial: o que é, como é feita e funções de um gestor. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/gestao-empresarial/>>.

[30] RIBEIRO, J. L. D. Entrevistas individuais : teoria e aplicações. p. 1–22, 2007

[31] O FACILITADOR DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO NO CONTEXTO DOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICO SOCIAIS. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://ipam.org.br/wp-content/uploads/2020/07/Apostila-para-o-facilitador.pdf>>.

[32] STEFANI, T. P. EMPREENDEDORISMO E MÉTODO CANVAS: análise da aplicação do modelo de negócios em microempresas e empresas individuais do bairro Teresópolis Porto Alegre/RS. Revista da Graduação, v. 8, n. 1, 18 maio 2015.

[33] FERREIRA, E. P. et al. Strategic management in the meat processing industry: an application of SWOT Analysis in storage and shipping stage. Gestão & Produção, v. 26, n. 2, 2019.

[34] Confira um modelo de personas + 3 exemplos práticos para se inspirar. Disponível em: <<https://mindminers.com/blog/confira-um-modelo-de-personas-3-exemplos-praticos-para-se-inspirar/>>.

[35] COMO CONSTRUIR AS DECLARAÇÕES DE MISSÃO, VISÃO E VALORES. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<http://www3.cptec.inpe.br/dimnt/wp-content/uploads/sites/3/2021/04/RevLiteratura-COONSTRUIR-DECLARA%C3%87%C3%83O-MVV-29032.pdf>>.