

# PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO EMPRESARIAL PARA MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL\*

## PROPOSAL FOR THE IMPLANTATION OF BUSINESS MANAGEMENT TOOLS IN INDIVIDUAL MICROENTERPRISE

Camila Cerutti\*\*

Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro\*\*\*

### RESUMO

As ferramentas de gestão empresarial podem contribuir com a gestão de uma empresa, independentemente de seu porte e ramo de atividade, uma vez que apresentam informações para embasar seus processos de tomada de decisão. O presente estudo tem por objetivo propor um conjunto de ferramentas de gestão empresarial a serem implantadas em um microempreendedor individual atuante no segmento de prestação de serviços de decoração de festas e eventos, estabelecido na cidade de Porto Alegre/RS, há 28 anos, visando responder quais ferramentas de gestão empresarial podem auxiliar um microempreendedor individual em seu processo de tomada de decisão. A pesquisa classifica-se como descritiva, quanto aos objetivos; qualitativa, quanto à forma de abordagem do problema; e como estudo de caso, quanto aos procedimentos técnicos utilizados, realizado através da coleta de dados por observação, entrevista e análise de documentos. O conjunto de ferramentas proposto vislumbra a obtenção dos benefícios que podem trazer, sendo: O Planejamento Estratégico, um plano de ação que objetiva garantir a qualidade do serviço prestado e a lucratividade; a Análise de Custos, que auxilia na determinação do preço praticado pela empresa; a Precificação, uma vez que a correta projeção de preços é fundamental para a obtenção de lucros e sobrevivência; e o Fluxo de Caixa, que auxilia no controle e projeção das entradas e saídas de recursos monetários. Com os resultados obtidos conclui-se que o uso de ferramentas de gestão reflete na profissionalização do microempreendedor, contribuindo com a redução da taxa de mortalidade dos pequenos negócios, que é elevada no país.

**Palavras-chave:** Ferramentas de Gestão. Tomada de Decisão. Microempreendedor Individual.

### ABSTRACT

The tools of business management can contribute to the management of a company, regardless of their size and branch of activity, since they present information to support their decision-making processes. The present study aims to propose a set of business management

---

\* Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, no segundo semestre de 2018, ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

\*\*Bacharelando (a) em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. (e-mail: camila\_cerutti@hotmail.com).

\*\*\*Doutora em Economia do Desenvolvimento pelo PPGE da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Mestre em Administração pelo PPGA da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, na área de Sistemas de Informações para apoio à tomada de decisões com ênfase em Modelagem de Sistemas (2009). Especialista em Controladoria pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2000). Possui graduação em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2004) e graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1997). (e-mail: wendy.carraro@ufrgs.br).

tools to be implemented in an individual microentrepreneur working in the segment of party and event decoration services established in the city of Porto Alegre, RS, 28 years ago, in order to respond which business management tools can assist an individual microentrepreneur in his decision-making process. The research is classified as descriptive, regarding the objectives; quality of the problem; and as a case study, regarding the technical procedures used, through the collection of data by observation, interview and analysis of documents. The proposed toolkit envisions obtaining the benefits that can bring, being: The Strategic Planning, a plan of action that aims to guarantee the quality of the service rendered and the profitability; the Cost Analysis, which assists in determining the price practiced by the company; the Pricing, since the correct price projection is fundamental for obtaining profits and survival; and Cash Flow, which assists in the control and projection of inflows and outflows of monetary resources. With the results obtained it is concluded that the use of management tools reflects in the professionalization of the microentrepreneur, contributing to the reduction of the mortality rate of small businesses, which is high in the country.

**Keywords:** Management tools. Decision Making. Individual Microentrepreneur.

## 1 INTRODUÇÃO

Diante das oportunidades criadas pela Lei Complementar nº 123/2006, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dentre outras providências (BRASIL, 2006) o número de microempreendedores individuais ultrapassou o de micro e pequenas empresas no Brasil, formalizando, entre os anos de 2009 e 2016, aproximadamente 5.720.194 empresas (MICROEMPREENDEDORES..., 2016). Estima-se que 80% das novas empresas no Brasil encerram suas atividades nos primeiros dois anos e muitas não conseguem completar ao menos um ano de operação (RESNIK, 1990). Instituições como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que atuam focados nos pequenos negócios, consideram o estudo da sobrevivência das empresas, bem como as razões que levam à sua mortalidade os temas mais importantes a se trabalhar. Tal cenário econômico influencia as empresas a compreenderem que, para gerenciar uma entidade, é preciso definir claramente seu processo de gestão e a dinâmica dos negócios (SANTOS *et al.*, 2008).

Todas as organizações competem seguindo algum tipo de estratégia e ela pode apresentar-se de duas formas: explicitamente desenvolvida ou como resultado de práticas que foram evoluindo com o passar do tempo (PORTER, 1989). O Planejamento Estratégico é um método utilizado para determinar a direção que a organização seguirá, definindo seu posicionamento frente aos objetivos válidos e concretos que deseja alcançar, fornecendo um rumo e uma direção geral para os esforços e recursos da empresa (ROSA, 2001). Valadares (2002) considera o planejamento estratégico uma ferramenta moderna de gestão empresarial, que torna o ato de planejar uma forma inteligente de sequenciar ações futuras para a empresa, na busca de seus objetivos maiores. Identificar, coletar, mensurar e interpretar informações para tomadas de decisão subsequentes são a base para um planejamento estratégico (PADOVEZE, 2010).

Frente a tais conceitos, estabelecer objetivos e estratégias, bem como controlar recursos, são atributos que contribuem para uma organização obter vantagens diante de seu ramo de atuação. Com o auxílio de um conjunto de ferramentas de gestão a empresa consegue compreender quais os processos que contribuem para sua evolução e qual a melhor maneira de aplicá-los em suas rotinas, embasando também a formação de preços e controle dos recursos financeiros através de um fluxo de caixa. Um sistema de gerenciamento efetivo tende a criar valor considerável ao empresário, fornecendo informações em tempo real e com

precisão sobre as atividades necessárias para o alcance do sucesso das organizações (ATKINSON *et al.*, 2000).

Um microempreendedor individual (MEI) possui um faturamento bruto anual até R\$ 81 mil, sem empregados ou com um empregado que receba um salário mínimo ou o piso de sua categoria e inscrito como MEI (SEBRAE, 2018). No ano de 2018, o Brasil possui 6,49 milhões de microempreendedores individuais (SEBRAE, 2018). As micro, pequenas e médias empresas representam 90% dos empreendimentos mundiais, contribuindo de maneira expressiva com a produtividade e o crescimento regional e global (DOMINGOS, 1995). Chiavenato (1995) comenta que estas empresas constituem o centro da economia dos países, sendo responsáveis por impulsionar o mercado e gerar oportunidades.

Nesse contexto, surge a seguinte questão problema: Quais ferramentas de gestão empresarial podem auxiliar um microempreendedor individual em seu processo de tomada de decisão? Para respondê-la o estudo tem por objetivo geral propor um conjunto de ferramentas de gestão empresarial para um microempreendedor individual atuante no segmento de prestação de serviços de decoração de festas e eventos, estabelecido na cidade de Porto Alegre/RS, há 28 anos. Para alcançar tal objetivo desenvolveram-se ferramentas gerenciais específicas para o negócio, quais sejam: Planejamento Estratégico, Análise de Custos, Precificação e Fluxo de Caixa. Tal proposição permitiu evidenciar os benefícios que tais ferramentas trazem no auxílio ao microempreendedor em seu processo de tomada de decisão, a fim de contribuir com a competitividade do mesmo no mercado, após o estabelecimento do planejamento estratégico e gerencial como proposta de criação de valor ao cliente, empreendedor e sociedade a que pertence.

O presente estudo se justifica pelo elevado número de microempreendedores individuais existentes no Brasil e suas importâncias na economia nacional, pelo também elevado número de empresas que encerram suas atividades nos primeiros dois anos de atuação, causados pela falta prévia de planejamento, falta de gestão após início das atividades e pelo comportamento do empresário (SEBRAE, 2014), e pelo pouco conteúdo encontrado na literatura que se refira ao planejamento e gestão empresarial voltado aos microempreendedores individuais. De maneira ampla, a implantação de ferramentas de gestão e de contabilidade gerencial em pequenas empresas, vem sendo discutida em demais estudos (GODOY, 2009; SARTI, 2010; TELLES, 2013; BRUNNER, 2014; INAN; BITITCI, 2015; BARRETO, 2016).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção objetiva abordar os principais conceitos teóricos necessários ao desenvolvimento deste estudo, apresentando estudos relacionados.

### **2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL, GESTÃO EMPRESARIAL E TOMADA DE DECISÃO**

A Contabilidade Gerencial identifica, mensura, analisa e interpreta informações relativas aos eventos econômicos de uma empresa, sendo uma fonte primária para a tomada de decisão e controle das mesmas (ATKINSON *et al.*, 2000). Ela descreve tais ações objetivando uma melhor utilização dos recursos econômicos, por meio de ferramentas que controlam e disponibilizam informações financeiras para auxiliar no planejamento, solução de problemas e tomada de decisão (CREPALDI; CREPALDI, 2017). Neste contexto, Brunner (2014) verificou sua importância e contribuição no processo de tomada de decisão e formação de valor para a empresa, evidenciando uma evolução nos resultados da mesma após a implantação da área específica. A Contabilidade Gerencial é utilizada para acompanhar

orçamentos, processos, resultados, retornos e projeções da empresa, gerando informações quantitativas, como custos, orçamento e desempenho financeiro, e qualitativas, como a satisfação dos clientes (CARRARO *et al.*, 2018). As funções da informação gerencial contábil são apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1 – Funções da Informação Gerencial Contábil**

<b>Controle Operacional</b>	Fornecer informação ( <i>feedback</i> ) sobre a eficiência e a qualidade das tarefas executadas.
<b>Custeio do produto e do cliente</b>	Mensura os custos dos recursos para se produzir, vender e entregar um produto ou serviço aos clientes.
<b>Controle administrativo</b>	Fornecer informação sobre o desempenho dos gerentes e das unidades operacionais.
<b>Controle estratégico</b>	Fornecer informações sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferências dos clientes e inovações tecnológicas.

Fonte: Extraído de Atkinson *et al.* (2000, p. 45).

O ponto fundamental da contabilidade gerencial está na utilização destas informações contábeis como um instrumento de gestão (CREPALDI; CREPALDI, 2017). A gestão empresarial é dividida em três aspectos interdependentes: o operacional, que diz respeito à qualidade, quantidade e cumprimento de prazos; o econômico, que se refere aos recursos consumidos e aos produtos e serviços gerados; e o financeiro, que envolve os prazos de pagamentos e recebimentos das operações realizadas (CATELLI; ARMANDO, 1992). Santos *et al.* (2008) definem processo de gestão como um conjunto de procedimentos e determinações identificados como necessários para impulsionar a empresa a chegar a uma situação tratada como possível e desejada em um tempo futuro, cujo objetivo é o de garantir o cumprimento da missão e a continuidade da empresa. Ao analisar os processos de uma empresa relacionados ao atendimento ao cliente, vendas e entrega dos produtos, Sarti (2010) propôs sugestões de melhoria com o uso de sistema de gestão para torná-la mais eficiente, destacando que a utilização de um sistema gerencial pode trazer maior controle das informações administrativas da empresa e, conseqüentemente, um aumento de sua produtividade.

Qualquer procedimento, técnica ou informação contábil necessária para auxiliar uma empresa em seu processo de tomada de decisão recai na contabilidade gerencial, abrangendo a contabilidade de custos, orçamento, planejamento, projeções, maximização de resultados e minimização de recursos (IUDÍCIBUS, 1998). Ela é uma ferramenta que permite o monitoramento dos processos oriundos das tomadas de decisões, permitindo ajustes ainda durante sua execução, evitando possíveis transtornos ao final do processo (CARRARO *et al.*, 2018). A tomada de decisão embasa-se em informações históricas relacionadas às informações gerenciais fornecidas, orientada para uma visão de futuro da empresa (CREPALDI; CREPALDI, 2017), fundamentando decisões relativas a recursos físicos, financeiros, serviços e clientes, com efeitos de longo prazo (ATKINSON *et al.*, 2000). Qualquer processo decisório necessita embasar-se em informações úteis, integradas e corretas, capazes de gerar valor a partir delas, objetivando atingir as metas estabelecidas no planejamento da empresa do que fazer ou não fazer (CARRARO *et al.*, 2018).

## 2.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO EMPRESARIAL

Esta seção objetiva abordar as seguintes ferramentas de gestão empresarial: Planejamento Estratégico, Fluxo de Caixa, Análise de Custos e Precificação.

### 2.2.1 Planejamento Estratégico

Planejar estrategicamente uma empresa representa preparar as atividades e processos com base nos recursos disponíveis a fim de atingir as metas estabelecidas e alcançar resultados positivos. Drucker (1984) define planejamento estratégico como um processo contínuo que, de forma sistemática e com o maior conhecimento possível do futuro, permite a tomada de decisões atuais que envolvam riscos, a organização das atividades necessárias à execução destas decisões e a medição de seus resultados em confronto com as expectativas planejadas. Godoy (2009) aplicou conceitos de planejamento estratégico em uma microempresa da área de prestação de serviços, com vistas a auxiliar os gestores a gerenciar o negócio de forma mais profissional. O resultado alcançado foi o de ajudar o empresário a definir os caminhos a serem seguidos, orientando-o a encontrar respostas para seus problemas diários, partindo da definição de missão, visão e valores da mesma e sugestão de ações de descentralização do negócio, visto que se espera do empresário uma maior dedicação à parte estratégica e menor à parte operacional.

No Brasil existem 3,7 milhões de Microempreendedores individuais (SEBRAE, 2017), e mesmo representando um número importante na economia do país, o planejamento estratégico em empresas deste porte ainda é pouco utilizado. O não uso desta ferramenta se fundamenta em razão das metodologias apresentadas quanto ao tema referirem-se a empresas de grande porte, divididas em diversas áreas e setores, que atuam com níveis hierárquicos e elevado número de recursos humanos, sem considerar as particularidades dos pequenos negócios. Sua elaboração está dividida em alguns momentos, como o da definição da ideologia e dos valores essenciais, o momento de sustentação do conjunto de decisões estratégicas, englobando nele a análise SWOT, e o momento das decisões e ações (ROSSI; LUCE, 2002). A eficácia do planejamento dependerá da interpretação e julgamento das variáveis do ambiente em que a empresa está inserida, sendo a análise SOWT o procedimento mais recomendado (PADOVEZE, 2010). A SWOT é uma ferramenta que demonstra as forças e as fraquezas da organização, a partir de uma análise das qualidades e deficiências internas, e as oportunidades e ameaças, fatores externos a ela. Os pontos internos visam evidenciar as deficiências e qualidades da empresa que possuem implicação imediata e específica na administração, e os pontos externos objetivam estudar a relação existente entre a empresa e o ambiente em termos de oportunidades e ameaças (OLIVEIRA, 2004).

O Planejamento Estratégico consiste em elaborar, embasado na missão e visão da empresa, um plano de ação que objetive garantir a qualidade do serviço prestado e a lucratividade, vislumbrando onde a empresa precisa chegar, através do desenvolvimento das ações necessárias para que a empresa de fato chegue lá. Para Golde (1986, *apud*<sup>1</sup> TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001, p. 593), “o processo de planejamento na pequena empresa deve considerar as características básicas da empresa, analisar a forma pela qual essas características inibem o processo de planejamento e utilizar métodos de eliminar ou pelo menos reduzir os obstáculos ao planejamento nas pequenas empresas”. Uma vez que os pequenos negócios possuem determinadas particularidades que influenciam em seu resultado e demandam processos de gestão diferentes dos utilizados em empresas de maior porte, a elaboração de seus processos de gestão deve considerar determinados aspectos, dentre eles: comportamentais, relacionados à pessoa do empresário; estruturais, referindo-se ao ambiente interno da organização; e aspectos de contexto, que se referem ao ambiente externo e não são controláveis por seus administradores (FUSCO, 2003). Inan e Bititci (2015) buscaram entender como as microempresas desenvolvem capacidades para sustentar vantagens

---

<sup>1</sup> GOLDE, R. A. Planejamento prático para pequenas empresas. In: Coleção Harvard de Administração. São Paulo, Nova Cultural, v. 9, 1986, p.7-34.

competitivas, para responder às mudanças internas e externas, para aplicar recursos e para realizar atividades que visem melhorar seu desempenho visto as características específicas deste porte de empresa, ressaltando que uma ferramenta desenvolvida para uma grande empresa não pode ser implementada em uma microempresa sem haver adaptação da mesma, sugerindo embasar-se nas características e cultura das mesmas.

### 2.2.2 Fluxo de Caixa

Projetar receitas, analisar clientes, detectar mudanças e verificar a possibilidade de manter-se ativa no mercado, são instrumentos de gestão necessários para qualquer empresa, independentemente de seu porte ou ramo de atividade (SÁ; MORAES, 2005). Neste contexto, o fluxo de caixa é um instrumento gerencial que permite apoiar o processo decisório da empresa, de modo que ela alcance os resultados estabelecidos, objetivando disponibilizar uma visão geral de todos os recursos da empresa, planejar a necessidade de captação de recursos, verificar fontes de consumo onerosas, aplicar de forma eficaz as disponibilidades e visar o equilíbrio financeiro dos fluxos de entrada e saída de recursos (SILVA, 2010).

Por ser um relatório que reúne entradas e saídas financeiras, permite a verificação das movimentações de numerários e auxilia na tomada de decisão caso haja necessidade de captar ou aplicar recursos (BEUREN *et al.*, 2003), visto que, “numa conjuntura econômica como a brasileira, nenhuma empresa pode se dar ao luxo de deixar seus recursos ociosos” (ZDANOWICZ, 1998, p.42). O Quadro 2 apresenta um modelo de fluxo de caixa.

**Quadro 2 – Modelo de Fluxo de Caixa**

ITENS	PERÍODOS			
	JAN	FEV	..	TOTAL
01. INGRESSOS				
- Vendas à vista				
- Vendas a prazo				
- Subscrição de capital social				
- Vendas de itens do ativo imobilizado				
- Receitas de aluguéis				
- Receitas de franqueados				
- Receitas pela prestação de serviços				
- Receitas financeiras				
- Outros				
02. DESEMBOLSOS				
- Compras de matérias-primas a prazo				
- Compras de matérias-primas à vista				
- Salários de mão-de-obra direta com ES				
- Salários de mão-de-obra indireta com ES				
- Despesas administrativas				
- Despesas com vendas				
- Despesas tributárias				
- Despesas financeiras				
- Despesas indiretas de fabricação				
- Aquisições de itens do ativo imobilizado				
- Pagamentos de contraprestações				
- Pagamentos ao franqueador				
- Outros				

continua

continuação

**Quadro 2 – Modelo de Fluxo de Caixa**

	PERÍODOS	JAN	FEV	..	TOTAL
<b>ITENS</b>					
03. DIFERENÇA DO PERÍODO PROJETADA (1-2)					
04. SALDO INICIAL DE CAIXA					
05. DISPONIBILIDADE ACUMULADA PROJETADA (+/- 3+4)					
06. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO					
07. EMPRÉSTIMOS DE CAPITAL DE GIRO A CAPTAR					
08. APLICAÇÕES FINANCEIRAS A REALIZAR					
09. AMORTIZAÇÕES DOS EMPRÉSTIMOS DE CPAITAL DE GIRO					
10. RESGATES DAS APLICAÇÕES FINANCEIRAS					
11. SALDO FINAL DE CAIXA					

Fonte: Extraído de Zdanowicz (1995, p. 98).

Barreto (2016) analisou a forma como uma microempresa deve operar seu fluxo de caixa, através da elaboração de uma ferramenta de auxílio de tomada de decisões, destacando sua importância no planejamento e controle do fluxo de caixa, que permitiu à empresa planejar e controlar excessos ou faltas de recurso com antecedência, de forma a não prejudicar sua operação. Kato (2012) relata que a gerência do fluxo de caixa precisa manter sempre um saldo positivo e constante das transações realizadas, evitando assim a necessidade de empréstimos ou pagamentos de juros às instituições financeiras.

Para que o fluxo de caixa seja uma ferramenta referência para a gestão da empresa, ele precisa permitir: a mensuração dos efeitos das decisões tomadas; a ampliação das projeções e da visão de futuro; o acompanhamento dos processos e contínuas revisões (SILVA, 2010). Para sua elaboração Zdanowicz (1995) indica algumas decisões, sendo elas: definir o valor dos serviços e suas condições de recebimento; fixar o valor das compras e suas condições de pagamento; estimar o valor das despesas operacionais e; relacionar outras entradas e saídas de recursos do caixa.

### 2.2.3 Análise de Custos e Precificação

Competitividade é a capacidade de uma empresa desenvolver e sustentar vantagens competitivas que lhe permitam enfrentar a concorrência, influenciada por níveis internos e externos. Tratando-se do nível interno, tal competitividade resulta de decisões estratégicas que objetivavam atingir padrões de preço e qualidade (BNDES, 1991). Sendo o preço praticado pela empresa um influenciador de sua continuidade no mercado, para determiná-lo é necessário conhecer os custos envolvidos nele. “Além do custo, é preciso saber o grau de elasticidade da demanda, os preços de produtos dos concorrentes, os preços de produtos substitutos, a estratégia de marketing da empresa etc.” (MARTINS, p. 156, 2003). Neste mesmo contexto, Kato (2012, p. 232) diz que “as corretas projeção e formação de preços de venda dos produtos e serviços são fundamentais para a obtenção dos índices de lucratividade e mesmo para a sobrevivência das empresas de todos os segmentos”. Se uma empresa praticar um preço muito elevado, certamente seus atendimentos cairão e, por outro lado, se praticar preços muito baixos, se arriscará a não cobrir suas despesas e a comprometer sua saúde financeira (SILVA, 2010). Kato (2012) complementa ainda que preços altos ou baixos não determinam a eficiência de uma política de precificação eficiente, mas sim estar alinhado às expectativas do mercado, devendo levar em consideração a percepção de valor pelo cliente final.

Telles (2013) analisou gerencialmente os custos de uma microempresa do setor alimentício, prevendo sua moldagem através de um sistema gerencial específico que se

adaptasse às necessidades da mesma, auxiliando na solução dos problemas ocasionados pela falta de conhecimento dos seus custos e pela ausência de uma previsão de demanda, refletindo no aumento de sua lucratividade, possibilitando seu crescimento e sua consolidação no mercado. A precificação baseada em custos, considerada a forma mais tradicional de precificação, é encontrada somando-se os custos diretos com o lucro desejado (KATO, 2012) ou ainda, segundo Martins (2003), agregando ao custo do serviço uma margem estimada para cobrir gastos não incluídos nos custos e o lucro que se deseja obter. Custo é um gasto relacionado a um bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços, divididos entre fixos e variáveis, sendo os fixos aqueles que ocorrem independentemente das variações do volume de serviços no período, e os variáveis, sendo os materiais diretos consumidos num período, diretamente ligados ao volume de serviços prestados (MARTINS, 2003).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A forma de abordagem do problema será realizada através de pesquisa qualitativa, uma vez que objetiva entender de que forma a aplicação de métodos de gestão influenciam na empresa e não a quantificação deste resultado. Oliveira (2001) diz que as pesquisas utilizam este tipo de abordagem possuem maior facilidade para descrever uma hipótese, analisar variáveis, compreender processos e interpretar particularidades comportamentais.

Quanto aos objetivos, o estudo atenderá ao conceito de pesquisa descritiva, tendo em vista que pretende descrever os fatos e fenômenos da realidade observada. Triviños (1987) relata que este tipo de pesquisa exige do investigador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, enquadra-se como estudo de caso, caracterizado pela concentração das análises em um caso específico, de forma a aplicar teorias e procedimentos dentro de uma situação real. Para Yin (2005) o estudo de caso é utilizado em diversas situações visto que contribui com o conhecimento de fenômenos individuais, sociais e organizacionais, entre outros, permitindo uma investigação com um entendimento integral dos fenômenos significativos da vida real. Bruyne, Herman e Schoutheete (1997, *apud*<sup>2</sup> RAUPP; BEUREN, 2008, p.84) “afirmam que o estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas com vista em apreender a totalidade de uma situação”.

Yin (2005) informa que os estudos de caso podem ter diversas fontes de dados, sendo elas: documentos, arquivos, entrevistas, observação e artefatos físicos. Para este estudo a coleta dos dados dar-se-á por observação, que se refere ao uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano, apresentando como principal vantagem a de que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação (GIL, 2008). Por entrevista, definida por Gil (2008) como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. Por análise dos documentos da própria empresa LS Festas, incluindo também arquivos utilizados para controles internos. Gil (2008) defende que para fins de pesquisa científica são considerados documentos não apenas os escritos utilizados para esclarecer determinada coisa, mas qualquer objeto que possa contribuir para a investigação de determinado fato ou fenômeno.

Este estudo foi realizado em um microempreendedor individual prestador de serviços de decoração de festas e eventos, localizada em Porto Alegre, atuante há 28 anos no mercado.

---

<sup>2</sup>BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.



Os dados coletados no período de julho a agosto de 2017, sendo analisados com o objetivo de organizar e apresentar as informações de maneira que contribuíssem com o fornecimento de resposta ao problema investigado, qual seja: quais ferramentas de gestão empresarial podem auxiliar um microempreendedor individual em seu processo de tomada de decisão? Para tanto, propôs-se um conjunto de ferramentas de gestão empresarial que contemplassem todos os conceitos abrangidos neste estudo a fim de evidenciar os benefícios que as mesmas trarão à empresa neste processo de organização e planejamento. Os resultados são apresentados de maneira descritiva, empregadas em trabalhos que, para Beuren e Colauto (2008), procuram descobrir e investigar a relação entre variáveis, bem como investigar a relação de causalidade entre fenômenos.

#### 4 ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO E UTILIZAÇÃO DE UM CONJUNTO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO

O estudo propôs um conjunto de ferramentas de gestão empresarial para um microempreendedor individual atuante no segmento de prestação de serviços de decoração de festas e eventos. Nesta seção são apresentadas as descrições e proposições dos elementos que compõem o conjunto de ferramentas de gestão proposto.

##### 4.1 DESCRIÇÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

A empresa, objeto deste estudo, de modo a manter o sigilo da mesma, será tratada como “LS Festas”. Trata-se de um microempreendedor individual prestador de serviços, atuante há 28 anos na cidade de Porto Alegre, estado do Rio Grande do Sul. Sua principal atividade consiste na oferta de serviços de decoração de festas e eventos, com foco em festas infantis. Seu público alvo são as pessoas físicas provenientes de famílias de baixa renda, residentes em áreas de pouca estrutura na cidade de localização da empresa e região metropolitana. A quantificação dos serviços ocorre de forma sazonal, apresentando uma queda brusca no período do verão, onde a maior parte das famílias está de férias profissionais e/ou escolares.

Alinhado ao estudo de Godoy (2009), que visou auxiliar os gestores de uma microempresa a gerenciar o negócio de forma mais profissional, partindo das definições de missão, visão e valores, e uma vez que garantir o cumprimento destes é necessário para o alcance da continuidade da mesma, como afirmam Santos *et al.* (2008), o primeiro passo foi compreender a missão, visão e valores da LS Festas, a fim de conhecer suas características básicas e reduzir obstáculos, conforme proposto por Golde (1986, *apud* TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001, p. 593). O Quadro 3 apresenta a Missão, Visão e Valores sob os quais atua a LS Festas.

**Quadro 3 – Missão, Visão e Valores da empresa LS Festas**

<b>Missão</b>	Proporcionar alegrias ao celebrar as conquistas em quaisquer fases da vida.
<b>Visão</b>	Ser referência no ramo de decorações de festas na cidade de Porto Alegre, buscando excelência e aprimoramento contínuo dos serviços prestados, a fim de atender as necessidades e desejos de nossos clientes.
<b>Valores</b>	Respeito, Responsabilidade, Credibilidade, Criatividade, Ética, Competência, Qualidade e Comprometimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Rossi e Luce (2002) afirmam que a elaboração do planejamento estratégico, após a definição da ideologia e valores essenciais, engloba também a análise SWOT, tratada por

Padoveze (2010) como o procedimento mais recomendado para uma eficaz interpretação das variáveis internas e externas. Desta forma, elaborou-se a matriz para a LS Festas com a mesma finalidade da mencionada por Oliveira (2004), a de colocar em evidência as deficiências e qualidades internas da empresa e sua relação com o ambiente externo bem como formular e direcionar estratégias a serem implantadas, identificando os principais fatores a serem trabalhados e os pontos que demandam atenção. O Quadro 4 apresenta a matriz SWOT da empresa LS Festas.

**Quadro 4 – Matriz SWOT da empresa LS Festas**

<b>Ambiente Interno</b>	
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Preço competitivo frente ao mercado; Fidelização de clientes; Serviços exclusivos e de qualidade; Excelente reputação no mercado.	Falta de organização financeira e contábil; Controle centralizado do negócio; Espaço reduzido para armazenamento de produtos; Tempo escasso para conhecer as novidades do negócio.
<b>Ambiente Externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Crescimento da demanda pelos serviços; Novos espaços de atuação; Oportunidade de atendimento via mídias sociais; Cultura de realização de eventos comemorativos.	Frequente mudança dos temas atuais; Variação dos custos de produtos no mercado; Instabilidade financeira dos potenciais clientes; Surgimento de novas empresas do mesmo ramo.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de modelos pré-existentes (2018).

Ao analisar a SWOT é possível identificar diversos fatores negativos que embasam a implantação do conjunto de ferramentas, dentre eles, o reconhecimento da falta de organização de informações para fins gerenciais, como as relacionadas às áreas financeira e contábil. Frente a esta fraqueza, este estudo alinha seu objetivo ao de Godoy (2009), uma vez que também vislumbra a aplicação de planejamento estratégico em uma microempresa com foco no auxílio a gestão da organização, buscando um gerenciamento mais profissional e formalizado, com objetivo de facilitar uma maior dedicação da empresária às áreas administrativa e estratégica. Destaca-se também nesta análise que a empresa sofre com a ameaça da variação dos custos dos materiais aplicados aos serviços, em contrapartida tem como força praticar preços competitivos de acordo com a concorrência. A implantação do conjunto de ferramentas busca embasar a análise dos custos e formação dos preços dos serviços para que a empresa reduza esta ameaça e possa explorar ainda mais esta força diante das oportunidades de aumento de demanda no mercado.

## 4.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO EMPRESARIAL

Apesar de seu longo período de atuação, o microempreendedor não utilizava nenhum tipo de ferramenta gerencial, que por suas características, possui a gestão, em todos os aspectos interdependentes citados por Catelli e Armando (1992), sob a responsabilidade exclusiva da proprietária. Conhecendo as diversas aplicabilidades da Contabilidade Gerencial citadas por Atkinson *et al.* (2000), Crepaldi e Crepaldi (2017) e Carraro *et al.* (2018), e os resultados evidenciados no estudo de Bruner (2014), refletindo também no processo de tomada de decisão, bem como considerando que o ponto fundamental da contabilidade gerencial está na utilização de informações contábeis como um instrumento de gestão (CREPALDI; CREPALDI, 2017), elaborou-se um conjunto de ferramentas de fácil manuseio e interpretação dos dados apresentados por ela, a partir de seu preenchimento periódico, contendo informações precisas e temporais sobre as atividades necessárias para o alcance do

sucesso (ATKINSON *et al.*, 2000), através da adaptação de ferramentas utilizadas em grandes empresas para o microempreendedor individual, conforme citado no estudo de Inan e Bititci (2015).

Sarti (2010) concluiu que a utilização de um sistema gerencial trouxe maior controle das informações administrativas e um aumento na produtividade da empresa, assim vislumbra-se com a proposição deste conjunto de ferramentas de gestão também alcançar os mesmos benefícios, bem como ofertar informações que embasem o processo de tomada de decisão, abrangendo o planejamento, a contabilidade de custos, projeções, maximização de resultados e minimização de recursos (IUDÍCIBUS, 1998), em um processo contínuo e sistemático, que embasa a tomada de decisão e a medição dos resultados em confronto com as expectativas projetadas (DRICKER, 1984).

#### 4.2.1 Análise do Volume e Sazonalidade dos Serviços

Fusco (2003), ao concluir que um processo de gestão em um pequeno negócio deve considerar, dentre diversos aspectos, aqueles não controláveis, relacionados ao ambiente externo, embasa a primeira análise do conjunto de ferramentas deste estudo: o Volume de serviços. Uma vez que qualquer processo decisório necessita embasar-se em informações úteis, integradas e corretas (CARRARO *et al.*, 2018), a quantificação desta análise utilizou-se do histórico de serviços prestados nos mesmos períodos mensais dos anos de 2017 e 2018. A Tabela 1 mostra a projeção de serviços para o período de doze meses da empresa LS Festas, sendo de Julho de 2018 a Junho de 2019.

**Tabela 1 – Projeção do Volume de Serviços**

Serviços	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total
Festa com Montagem	15	16	14	16	15	11	3	5	10	12	14	13	144
Arco de Balões (Montagem)	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	9
Arco de Balões (Avulso)	1	1	1	2	1	2	0	0	1	1	1	1	12
Locação de Kit	15	15	15	15	15	15	8	8	9	15	15	15	160
Lembrança com Balão	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Lembrança com Personagem	15	15	15	15	15	15	10	10	10	15	15	15	165
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>58</b>	<b>56</b>	<b>59</b>	<b>57</b>	<b>54</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>40</b>	<b>54</b>	<b>56</b>	<b>55</b>	<b>610</b>

Fonte: Elaborada pelo autor através de dados coletados (2018).

A relevância desta análise de baseia na orientação de Martins (2003), uma vez que considera a elasticidade da demanda complementar à análise dos custos para embasar a precificação e demais estratégias da empresa. Além disto, a tomada de decisão orientada para uma visão de futuro da empresa, embasada nas informações gerenciais fornecidas (CREPALDI; CREPALDI, 2017), permite ao microempreendedor fundamentar decisões recursos físicos, financeiros, serviços e clientes (ATKINSON *et al.*, 2000), incluindo analisar as possibilidades de ofertar pacotes promocionais que visem o aumento da demanda ou até mesmo recusar serviços em determinado período. A proprietária entende que visualizar a oscilação da demanda contribui para que seja possível adaptar o planejamento, não somente dos recursos financeiros da empresa, mas também de tempo, investimentos e férias particulares.

#### 4.2.2 Análise de Custos dos Serviços

Frente ao conceito de custo dado por Martins (2003) e equiparado ao estudo de Telles (2013), analisou-se gerencialmente os custos da LS Festas através da implantação de um conjunto de ferramentas específico, objetivando centralizar os custos envolvidos nos processos de forma que sua visualização de valor e quantidade fossem facilmente compreendidas e permitissem simulações, conforme ilustrado na Tabela 2.

**Tabela 2 – Custos Diretos dos Serviços**

<b>Serviço 01: Festa com Montagem</b>		<b>Serviço 02: Arco de Balões em Montagem</b>		<b>Serviço 03: Arco de Balões Avulso</b>	
Produto	Balões	Produto	Balões	Produto	Balões
Quantidade	6	Quantidade	4	Quantidade	4
Custo Unitário	R\$ 8,00	Custo Unitário	R\$ 8,00	Custo Unitário	R\$ 8,00
Custo Total	R\$ 48,00	Custo Total	R\$ 32,00	Custo Total	R\$ 32,00
Produto	Gasolina	Produto		Produto	Gasolina
Quantidade (l)	5	Quantidade		Quantidade (l)	5
Custo Unitário	R\$ 4,40	Custo Unitário		Custo Unitário	R\$ 4,40
Custo Total	R\$ 22,00	Custo Total	R\$ 0,00	Custo Total	R\$ 22,00
Produto	Ajudante	Produto	Ajudante	Produto	
Quantidade	1	Quantidade	1	Quantidade	
Custo Unitário	R\$ 50,00	Custo Unitário	R\$ 10,00	Custo Unitário	
Custo Total	R\$ 50,00	Custo Total	R\$ 10,00	Custo Total	R\$ 0,00
Materiais Diversos	R\$ 15,00	Materiais Diversos	R\$ 15,00	Materiais Diversos	R\$ 15,00
Manutenção	R\$ 30,00	Manutenção	R\$ 0,00	Manutenção	R\$ 0,00
<b>Custo Direto Total</b>	<b>R\$ 165,00</b>	<b>Custo Direto Total</b>	<b>R\$ 57,00</b>	<b>Custo Direto Total</b>	<b>R\$ 69,00</b>
<b>Serviço 04: Locação de Kit</b>		<b>Serviço 05: Lembrança com Balão</b>		<b>Serviço 06: Lembrança com Personagem</b>	
Produto		Produto	Balões	Produto	Personagem
Quantidade		Quantidade	1	Quantidade	1
Custo Unitário		Custo Unitário	R\$ 0,16	Custo Unitário	R\$ 1,50
Custo Total	R\$ 0,00	Custo Total	R\$ 0,16	Custo Total	R\$ 1,50
Produto		Produto	Estrutura	Produto	Estrutura
Quantidade		Quantidade	1	Quantidade	1
Custo Unitário		Custo Unitário	R\$ 0,65	Custo Unitário	R\$ 0,65
Custo Total	R\$ 0,00	Custo Total	R\$ 0,65	Custo Total	R\$ 0,65
Produto		Produto	Bala	Produto	Bala
Quantidade		Quantidade	1	Quantidade	1
Custo Unitário		Custo Unitário	R\$ 0,80	Custo Unitário	R\$ 0,80
Custo Total	R\$ 0,00	Custo Total	R\$ 0,80	Custo Total	R\$ 0,80
Materiais Diversos	R\$ 15,00	Materiais Diversos	R\$ 0,00	Materiais Diversos	R\$ 0,00
Manutenção	R\$ 20,00	Manutenção	R\$ 0,00	Manutenção	R\$ 0,00
<b>Custo Direto Total</b>	<b>R\$ 35,00</b>	<b>Custo Direto Total</b>	<b>R\$ 1,61</b>	<b>Custo Direto Total</b>	<b>R\$ 2,95</b>

Fonte: Elaborada pelo autor através de dados coletados (2018).

A análise dos custos foi dividida em seis serviços distintos, classificados como se fossem produtos da empresa. Cada serviço é apresentado de forma a verificar os materiais aplicados a ele, a quantidade de cada material, o custo unitário e total por material e a somatória total de todos os custos envolvidos, calculados seguindo os princípios e técnicas das definições de custos voltadas para a indústria (MARTINS, 2003). Nos custos variáveis estão envolvidos os materiais diretamente aplicados, considerando suas proporcionalidades, valores relativos à manutenção dos móveis e tecidos, combustível e mão de obra direta do auxiliar, convocado especificamente quando há um evento. Para a formação do custo de mão de obra do auxiliar foi considerado o valor fixo aplicado atualmente, por evento. Também foram levantados neste estudo os custos fixos que a empresa possui, como com a locação do depósito, energia elétrica, água, telefone e internet e o domínio do site da empresa, apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3 – Custos Fixos**

Locação do Depósito	R\$ 350,00
Energia/Água	R\$ 150,00
Telefone/Internet	R\$ 120,00
Site (hospedagem)	R\$ 30,00
<b>Total:</b>	<b>R\$ 650,00</b>

Fonte: Elaborada pelo autor através de dados coletados (2018).

Alinhado aos resultados encontrados por Telles (2013), a ferramenta de análise de custos visa proporcionar à LS Festas uma base real para a precificação do serviço prestado. Como atualmente não possuiu nenhum controle formal dos custos, a empresária identifica nesta ferramenta a possibilidade de simular diversas variações de custos e quantidades para cada tipo de trabalho contratado, bem como manter um histórico destes valores para projetar os reajustes futuros que poderão tornar-se necessários. Em sua percepção, ter um controle destes custos facilitará a emissão de orçamentos aos clientes de forma mais realista, uma vez que é possível avaliar as possibilidades de alteração dos itens que irão compor o serviço ou até menos manipular a lucratividade desejada conforme o período e demanda.

#### 4.2.3 Precificação dos Serviços

Este estudo utiliza a precificação baseada em custos, calculada de acordo com os conceitos dados por Kato (2012) e Martins (2003), somando-se os custos diretos com o lucro desejado, agregando uma margem estimada para cobrir gastos não incluídos nos custos e o lucro que se deseja obter. Após o preenchimento dos campos relativos aos custos, incluso uma margem fixa estimada para cobertura de eventuais gastos, nos campos de Materiais Diversos e Manutenção, a proprietária conseguirá determinar o percentual de lucro que deseja obter em cada serviço, onde a ferramenta apresenta, após esta inserção das informações, os valores de lucro e o preço a ser cobrado do cliente, sem necessidade de inclusão de demais informações.

**Tabela 4 – Cálculo de lucratividade e precificação**

Serviço 01: Festa com Montagem		Serviço 02: Arco de Balões em Montagem		Serviço 03: Arco de Balões Avulso	
<b>Custo Direto Total</b>	<b>R\$ 165,00</b>	<b>Custo Direto Total</b>	<b>R\$ 57,00</b>	<b>Custo Direto Total</b>	<b>R\$ 69,00</b>
Lucro Desejado	100%	Lucro Desejado	50%	Lucro Desejado	50%
Lucro s/ Custo	R\$ 165,00	Lucro s/ Custo	R\$ 28,50	Lucro s/ Custo	R\$ 34,50
<b>Preço a cobrar</b>	<b>R\$ 330,00</b>	<b>Preço a cobrar</b>	<b>R\$ 85,50</b>	<b>Preço a cobrar</b>	<b>R\$ 103,50</b>

continua

continuação

Tabela 4 – Cálculo de lucratividade e precificação

Serviço 04: Locação de Kit		Serviço 05: Lembrança com Balão		Serviço 06: Lembrança com Personagem	
<b>Custo Direto Total</b>	<b>R\$ 35,00</b>	<b>Custo Direto Total</b>	<b>R\$ 1,61</b>	<b>Custo Direto Total</b>	<b>R\$ 2,95</b>
Lucro Desejado	200%	Lucro Desejado	50%	Lucro Desejado	50%
Lucro s/ Custo	R\$ 70,00	Lucro s/ Custo	R\$ 0,81	Lucro s/ Custo	R\$ 1,48
<b>Preço a cobrar</b>	<b>R\$ 105,00</b>	<b>Preço a cobrar</b>	<b>R\$ 2,42</b>	<b>Preço a cobrar</b>	<b>R\$ 4,43</b>

Fonte: Elaborada pelo autor através de dados coletados (2018).

Conforme mencionado por Kato (2012), é o preço dos serviços que fundamenta a lucratividade da empresa, mas não definem a eficiência da ferramenta, sendo necessário alinhá-los às expectativas do mercado. Embasado nisto, confrontou-se os valores propostos pela ferramenta com a constatação de Silva (2010) quanto aos reflexos dos preços a serem praticados pela empresa, avaliando se os mesmos estavam compatíveis com o praticado no mercado, visando dar sustento às estratégias determinadas para enfrentar a concorrência e manter-se competitiva sem perder sua qualidade (BNDES, 1991).

#### 4.2.4 Controle e Análise do Fluxo de Caixa

Dentre os instrumentos de gestão necessários para qualquer empresa determinados por Sá e Moraes (2005), projetar receitas e verificar a possibilidade de manter-se ativa no mercado podem ser análises feitas através de um Fluxo de Caixa. Para Silva (2010) ele é o principal instrumento de gestão financeira de uma empresa. Dentre os objetivos para sua utilização citados pelo autor, destacam-se relevantes para a LS Festas que o pagamento das obrigações ocorra dentro de seus prazos, pois a compra dos materiais é realizada também à vista, prévia ao recebimento do valor cobrado do cliente, e a possibilidade de uma visão geral das movimentações financeiras incorridas, visto que a maior parte das transações é feita em dinheiro, recebidas no ato da conclusão de cada serviço. A Tabela 5 demonstra a ferramenta de Fluxo de Caixa proposta.

Tabela 5 – Projeção do Fluxo de Caixa Mensal

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>1. Ingressos Operacionais</b>	<b>R\$ 6.804,53</b>	<b>R\$ 7.134,53</b>	<b>R\$ 6.474,53</b>	<b>R\$ 7.238,03</b>	<b>R\$ 6.804,53</b>	<b>R\$ 5.588,03</b>
(+) Clientes	R\$ 6.804,53	R\$ 7.134,53	R\$ 6.474,53	R\$ 7.238,03	R\$ 6.804,53	R\$ 5.588,03
(+) Outras Receitas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>2. Desembolsos Operacionais</b>	<b>-R\$ 3.889,05</b>	<b>-R\$ 4.054,05</b>	<b>-R\$ 3.724,05</b>	<b>-R\$ 4.123,05</b>	<b>-R\$ 3.889,05</b>	<b>-R\$ 3.298,05</b>
(-) Custo Direto do Serviço Prestado	-R\$ 3.186,35	-R\$ 3.351,35	-R\$ 3.021,35	-R\$ 3.420,35	-R\$ 3.186,35	-R\$ 2.595,35
(-) Custos Fixos	-R\$ 650,00	-R\$ 650,00	-R\$ 650,00	-R\$ 650,00	-R\$ 650,00	-R\$ 650,00
(-) Pagamentos de Impostos	-R\$ 52,70	-R\$ 52,70	-R\$ 52,70	-R\$ 52,70	-R\$ 52,70	-R\$ 52,70
<b>3. Saldo Operacional</b>	<b>R\$ 2.915,48</b>	<b>R\$ 3.080,48</b>	<b>R\$ 2.750,48</b>	<b>R\$ 3.114,98</b>	<b>R\$ 2.915,48</b>	<b>R\$ 2.289,98</b>

continua

continuação

Tabela 5 – Projeção do Fluxo de Caixa Mensal

	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>4. Saldo Inicial de Caixa</b>	<b>R\$ 1,00</b>	<b>R\$ 1.020,67</b>	<b>R\$ 1.078,42</b>	<b>R\$ 962,92</b>	<b>R\$ 1.090,49</b>	<b>R\$ 1.020,67</b>
<b>5. Disponibilidade Total</b>	<b>R\$ 2.916,48</b>	<b>R\$ 4.101,14</b>	<b>R\$ 3.828,89</b>	<b>R\$ 4.077,89</b>	<b>R\$ 4.005,97</b>	<b>R\$ 3.310,64</b>
(+) Receitas Financeira	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(-) Despesas Financeiras	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>6. Reservas e Retiradas</b>	<b>R\$ 1.603,51</b>	<b>R\$ 1.694,26</b>	<b>R\$ 1.512,76</b>	<b>R\$ 1.713,24</b>	<b>R\$ 1.603,51</b>	<b>R\$ 1.259,49</b>
Reserva de Capital para Giro	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Valor de Reserva	R\$ 583,10	R\$ 616,10	R\$ 550,10	R\$ 623,00	R\$ 583,10	R\$ 458,00
Investimento em Materiais	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Valor do Investimento	R\$ 291,55	R\$ 308,05	R\$ 275,05	R\$ 311,50	R\$ 291,55	R\$ 229,00
Retirada de Recursos para empresária	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Valor da Retirada	R\$ 728,87	R\$ 770,12	R\$ 687,62	R\$ 778,74	R\$ 728,87	R\$ 572,49
<b>7. Saldo Final de Caixa</b>	<b>R\$ 1.020,67</b>	<b>R\$ 1.078,42</b>	<b>R\$ 962,92</b>	<b>R\$ 1.090,49</b>	<b>R\$ 1.020,67</b>	<b>R\$ 801,74</b>
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
<b>1. Ingressos Operacionais</b>	<b>R\$ 1.898,40</b>	<b>R\$ 2.558,40</b>	<b>R\$ 4.416,90</b>	<b>R\$ 5.814,53</b>	<b>R\$ 6.474,53</b>	<b>R\$ 6.144,53</b>
(+) Clientes	R\$ 1.898,40	R\$ 2.558,40	R\$ 4.416,90	R\$ 5.814,53	R\$ 6.474,53	R\$ 6.144,53
(+) Outras Receitas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>2. Desembolsos Operacionais</b>	<b>-R\$ 1.523,30</b>	<b>-R\$ 1.853,30</b>	<b>-R\$ 2.782,30</b>	<b>-R\$ 3.394,05</b>	<b>-R\$ 3.724,05</b>	<b>-R\$ 3.559,05</b>
(-) Custo Direto do Serviço Prestado	-R\$ 820,60	-R\$ 1.150,60	-R\$ 2.079,60	-R\$ 2.691,35	-R\$ 3.021,35	-R\$ 2.856,35
(-) Custos Fixos	-R\$ 650,00	-R\$ 650,00	-R\$ 650,00	-R\$ 650,00	-R\$ 650,00	-R\$ 650,00
(-) Pagamentos de Impostos	-R\$ 52,70	-R\$ 52,70	-R\$ 52,70	-R\$ 52,70	-R\$ 52,70	-R\$ 52,70
<b>3. Saldo Operacional</b>	<b>R\$ 375,10</b>	<b>R\$ 705,10</b>	<b>R\$ 1.634,60</b>	<b>R\$ 2.420,48</b>	<b>R\$ 2.750,48</b>	<b>R\$ 2.585,48</b>
<b>4. Saldo Inicial de Caixa</b>	<b>R\$ 801,74</b>	<b>R\$ 131,54</b>	<b>R\$ 247,04</b>	<b>R\$ 572,36</b>	<b>R\$ 847,42</b>	<b>R\$ 962,92</b>
<b>5. Disponibilidade Total</b>	<b>R\$ 1.176,84</b>	<b>R\$ 836,64</b>	<b>R\$ 1.881,64</b>	<b>R\$ 2.992,84</b>	<b>R\$ 3.597,89</b>	<b>R\$ 3.548,39</b>
(+) Receitas Financeira	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(-) Despesas Financeiras	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>6. Reservas e Retiradas</b>	<b>R\$ 206,31</b>	<b>R\$ 387,81</b>	<b>R\$ 899,03</b>	<b>R\$ 1.331,26</b>	<b>R\$ 1.512,76</b>	<b>R\$ 1.422,01</b>
Reserva de Capital para Giro	20%	20%	20%	20%	20%	20%

continua

continuação

**Tabela 5 – Projeção do Fluxo de Caixa Mensal**

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Valor de Reserva	R\$ 75,02	R\$ 141,02	R\$ 326,92	R\$ 484,10	R\$ 550,10	R\$ 517,10
Investimento em Materiais	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Valor do Investimento	R\$ 37,51	R\$ 70,51	R\$ 163,46	R\$ 242,05	R\$ 275,05	R\$ 258,55
Retirada de Recursos para empresária	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Valor da Retirada	R\$ 93,78	R\$ 176,28	R\$ 408,65	R\$ 605,12	R\$ 687,62	R\$ 646,37
<b>7. Saldo Final de Caixa</b>	<b>R\$ 131,54</b>	<b>R\$ 247,04</b>	<b>R\$ 572,36</b>	<b>R\$ 847,42</b>	<b>R\$ 962,92</b>	<b>R\$ 905,17</b>

Fonte: Elaborada pelo autor através de dados coletados (2018).

Relacionada à implantação do fluxo de caixa, a proprietária compreende que sua utilização auxiliará a empresa em diversos pontos relevantes para um bom desempenho, como em seu controle financeiro, embasando suas decisões no ato de pagar os fornecedores, na combinação do recebimento dos clientes, no melhor momento para investir em novos materiais ou realizar aplicações financeiras. A utilização do Fluxo de Caixa reflete os resultados encontrados por Barreto (2016), onde as ferramentas demonstraram-se relevantes no planejamento e controle do fluxo de caixa, auxiliando a empresa em seu processo de tomada de decisões e a permitiu planejar e controlar excessos ou faltas de recursos previamente, evitando quaisquer prejuízos operacionais. Após a projeção dos valores e prazos de entradas e saídas, o Fluxo de Caixa auxiliará na verificação de possível necessidade de captação de recursos ou aplicação destes (BEUREN *et al*, 2003).

Uma vez que se não possuir capital de giro, a empresa se arrisca a não poder executar o serviço a que foi contratada, alinhado ao relato de Kato (2012), que determina a necessidade manter sempre um saldo positivo e constante das transações realizadas, o item 6 do Fluxo de Caixa elaborado propõe uma destinação para os saldos mensais positivos, visto que nenhuma empresa deve deixar seus recursos ociosos Zdanowicz (1998), destinando um percentual pré-determinado para a Reserva de Capital para Giro, que se refere ao valor que a empresa destinará para pagamento dos custos quando o caixa não cobrir a necessidade do período; um percentual para Investimento em ovos materiais que fazem parte dos produtos inclusos nos serviços ofertados; e, por fim, um percentual para Retirada de Recursos diretamente para a empresária, como forma de distribuição de lucros por período, considerando que a mesma não possui pró-labore definido.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo propor um conjunto de ferramentas de gestão empresarial a ser implantado em um microempreendedor individual atuante no segmento de prestação de serviços de decoração de festas e eventos, estabelecido na cidade de Porto Alegre/RS, há 28 anos, a fim de contribuir com a redução da taxa de mortalidade dos pequenos negócios, que é elevada no país. Para alcançar tal objetivo foram desenvolvidas ferramentas gerenciais específicas para o negócio, quais sejam: Planejamento Estratégico, Análise de Custos, Precificação e Fluxo de Caixa. Embora existam diversos estudos relacionados a esta temática, a implantação de um conjunto de ferramentas em microempreendedor individual era desconhecida.



Com o estudo foi possível relacionar os conceitos teóricos apresentados com a criação e implantação de um conjunto de ferramentas simples e completo, destacando a função e o resultado esperado para cada uma de suas partes. O Planejamento Estratégico da empresa foi o ponto de partida para elaboração do conjunto de ferramentas, visto que o mesmo necessitava corresponder às necessidades e peculiaridades da empresária, permitindo assim sua utilização periódica e eficaz. A Análise de Custos, em conjunto com a Precificação, trouxe uma visão mais realista e centralizada do que a empresa aplica, em relação a valores, na prestação de cada um dos serviços, permitindo uma melhor avaliação do que é mais custoso na hora de repassar e calcular os preços para os clientes, bem como projetar a oferta de descontos. Por fim, o Fluxo de Caixa encerra a o conjunto de ferramentas proposto, apresentando diversas informações trazidas das demais partes, evidenciando à empresária um resumo das receitas e despesas incorridas por período, bem como propõe um destino para os saldos positivos, evitando a ociosidade dos recursos.

Espera-se que este estudo contribua para incentivar os microempreendedores individuais a utilizarem ferramentas de gestão para visualizarem melhor os atos que ocorrem na empresa, bem como embasar suas tomadas de decisão quanto à aplicabilidade de seus recursos financeiros e intelectuais. Desta forma entende-se que haverá uma redução nos índices de mortalidade dos pequenos empresários e uma profissionalização dos mesmos.

Este estudo apresentou limitações referentes à implantação do conjunto de ferramentas ter ocorrido em somente um microempreendedor individual, a esta implantação não ter sido através de um Sistema de Informação, mas sim na ferramenta Excel, e pelo curto prazo de utilização das mesmas por parte da empresária, impossibilitando uma avaliação mais profunda de seus resultados e adaptações que possam se fazer necessárias. Recomenda-se a realização de novos estudos a respeito desta temática gerencial em microempreendedores individuais, buscando analisar as divergências dos resultados obtidos e expectativas desejadas, incluindo o confronto com outras referências teóricas, bem como a implantação de um sistema mais completo e informatizado.

## REFERÊNCIAS

ATKINSON, A. A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES - Departamento de Estratégias de Desenvolvimento. **Competitividade**: conceituação e fatores determinantes. 1991, p.6. Disponível em: <[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/12974/1/Competitividade%20-%20conceitua%C3%A7%C3%A3o%20e%20fatores%20determinantes\\_P\\_BD.PDF](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/12974/1/Competitividade%20-%20conceitua%C3%A7%C3%A3o%20e%20fatores%20determinantes_P_BD.PDF)>. Acesso em: 10 dez. 2017.

BARRETO, B. V. **Implantação de fluxo de caixa em microempresa varejista**. 2016. 87 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

BEUREN, I.M. *et al.* Proposta de uma sistemática de fluxo de caixa projetado para uma empresa de pequeno porte do setor varejista: o caso de uma empresa comercial do ramo de confecções. **Contabilidade Vista e Revista**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2. p. 125-144, ago. 2006. Disponível em: <<http://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/222/0>>. Acesso em: 15 maio 2018.

BEUREN, I. M.; COLAUTO, R. D. Coleta, análise e interpretação de dados. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 117-144.

BRASIL. Presidência da República. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília, 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 09 ago. 2018.

BRUNNER, E. **Contabilidade gerencial como mecanismo de criação de valor para as organizações**: um estudo de caso na HS Transportes. 2014. 106 f. Dissertação (Mestrado em Economia com ênfase em Controladoria) - Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

CHIAVENATO, I. **Vamos abrir um novo negócio?** São Paulo: Makron Books, 1995.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G.S. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DOMINGOS, G. A. A importância das micro e pequenas empresas. **Estudos SEBRAE**, São Paulo, v. 2, n. 12, p. 43-48, nov./dez. 1995.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FUSCO, J. P. A. **Tópicos emergentes em engenharia de produção**. v. 02. São Paulo: Arte e Ciência, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, M. S. **Planejamento estratégico aplicado a uma microempresa**: Tenda Plus Lonas e Coberturas. 2009. 73 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

INAN, G. G.; BITITCI, U. S. Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda. In: 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Edinburgh, n. 210, p. 310-319. 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/journal/procedia-social-and-behavioral-sciences/vol/210/suppl/C>. Acesso em: 22 out. 2018.

IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.

KATO, J. **Curso de finanças empresariais**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2003.

MICROEMPREENDEDORES individuais superam número de empresas abertas no país. UOL: Empreendedorismo. São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2016/01/29/microempreendedores-individuais-superam-numero-de-empresas-abertas-no-pais.htm>>. Acesso em: 07 jun. 2018.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, C.L. **Planejamento orçamentário**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**. São Paulo: Campus, 1989.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 76-97.

RESNIK, P. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

ROSA, J. A. da. **Planejamento estratégico: roteiro, instruções e formulários**. São Paulo: STS, 2001.

ROSSI, C. A. V.; LUCE, F. B. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em dez anos de experiência. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-eso-1541.pdf>>. Acesso em: 12. dez. 2017.

SÁ, C. A.; MORAES, J.R. **O orçamento estratégico: uma visão empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANTOS, J. L. D. *et al.* **Fundamentos de orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

SARTI, B. **Projeto de um sistema gerencial sob medida para a administração de uma micro empresa**. 2010. 60 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Pequenos negócios em números**. São Paulo, out. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 11 dez. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Causa mortis**. São Paulo, jul. 2014. Disponível em:

<[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf)>  
Acesso em 07 ago. 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE.  
**Panorama dos pequenos negócios 2018**. São Paulo, fev. 2018. Disponível em:  
<[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama\\_dos\\_Pequenos\\_Negocios\\_2018\\_AF.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf)>. Acesso em: 09 ago. 2018.

SILVA, E.C. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TELLES, D.S. **Análise gerencial de custos em uma microempresa de cupcakes**: um estudo de caso. 2013. 27 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. In: EGEPE, 2, 2001, Londrina. **Anais...** Londrina, 2001. p. 592-602, Disponível em:  
<[https://arquivos.cruzeirosulvirtual.com.br/materiais/disc\\_2010/2sem\\_2010/mat\\_grad\\_gest\\_tecinfo/un\\_2/complementar.pdf](https://arquivos.cruzeirosulvirtual.com.br/materiais/disc_2010/2sem_2010/mat_grad_gest_tecinfo/un_2/complementar.pdf)>. Acesso em: 11 dez. 2017.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento estratégico empresarial**: foco em clientes e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZDANOWICZ, J. E. **Planejamento financeiro e orçamento**. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 1995.