

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS
GERAIS - CAMPUS SABARÁ - CURSO DE TECNOLOGIA EM PROCESSOS
GERENCIAIS

RAPHAEL LEITE DA SILVA

Implantação de um modelo de controle financeiro e precificação em uma empresa
prestadora de serviços.

Sabará – MG
Dezembro 2016.

Raphael Leite Da Silva

GESTÃO FINANCEIRA: Implantação de um modelo de controle financeiro e precificação em uma empresa prestadora de serviços de informática

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador: Professor Lucas Maia dos Santos

Sabará - MG
2016

Silva, Raphael Leite da

S586i Implantação de um modelo de controle financeiro e precificação em uma empresa prestadora de serviços [manuscrito]. / Raphael Leite da Silva. - 2016.

21 f. : il.

Orientador: Prof. Lucas Maia dos Santos.

Monografia (Tecnologia em Processos Gerencias) – Instituto Federal de Minas Gerais, *Campus* Sabará.

1. Empresas - Planejamento financeiro. – Monografia. 2. Administração financeira. – Monografia. 3. Controle financeiro. – Monografia. 4. Prestação de serviços - Precificação. – Monografia. I. Santos, Lucas Maia dos. II. Instituto Federal de Minas Gerais, *Campus* Sabará, Tecnologia em Processos Gerencias. III. Título.

CDU 658.15



ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE RAPHAEL LEITE DA SILVA

No dia 20 do mês dezembro do ano de 2016, às 19 horas, os professores: Eliza Antonia de Queiroz, Camila Cristina de Paula Pereira e Lucas Maia dos Santos compareceram para defesa pública do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “**GESTÃO FINANCEIRA: Implantação de um modelo de controle financeiro e precificação em uma empresa prestadora de serviços de informática.**”, requisito obrigatório para a obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais. Após a apresentação e as observações dos membros da banca avaliadora, ficou definido que o trabalho foi considerado:

(X) Aprovado com ressalvas () Reprovado.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Professor Orientador. Nada mais havendo a tratar, o Professor Orientador lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da banca avaliadora.

Ressalvas: rever a formatação do trabalho, rever a estruturação, especificar os assuntos do referencial teórico, detalhar a metodologia, explicar o impacto da sazonalidade na previsão de receitas, inserir anexos apresentados para a banca, realizar as correções ortográfica. O estudante tem 30 dias a partir da data de hoje para entregar o trabalho corrigido.

Lucas Maia dos Santos
Professor Orientador

Eliza Antonia de Queiroz
Membro da Banca Examinadora

Camila Cristina de Paula Pereira
Membro da Banca Examinadora

Raphael Leite da Silva
Aluno

RESUMO

O objetivo deste trabalho é desenvolver um modelo de planejamento e controle financeiro que atenda às necessidades da empresa de informática Pitbul manutenções. Foi feito um estudo de caso para explorar a situação financeira da empresa, através de pesquisa documental, entrevistas e observação participante. Além deste estudo, realizou-se uma pesquisa ação onde houve envolvimento do pesquisador no processo. A partir do diagnóstico inicial foi aplicado um método para auxiliar na precificação e controle financeiro mensal, ao qual teve a sua eficiência avaliada por meio de uma análise qualitativa. O período de consultoria foi feito no início das atividades da empresa, fator que dificulta uma comparação sobre os resultados obtidos. Porém, tratava-se de uma empresa focada apenas na gestão da parte técnica (prestação de serviços), desprovida de mecanismos eficientes para um levantamento dos resultados. Por meio da implantação do novo modelo, tornou-se possível gerar informações para tomada de decisões, bem como identificar um crescimento progressivo nos resultados da empresa.

Palavras-chave: Planejamento financeiro. Controle financeiro. Precificação.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	8
2 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
3 - METODOLOGIA	15
4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS	16
5 - CONSIDERAÇÕES	20
6 - REFERÊNCIAS.....	23

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de entrada e saída do fluxo de caixa na empresa PitBul Manutenções.....	16
Figura 2 - Fotografia da caderneta de anotações do proprietário da PitBul Manutenções.....	17
Figura 3 - Variações mensais do caixa no período de 2016.....	19

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Planilha de controle mensal.....	18
Tabela 2 - Controle Mensal de Caixa.....	19
Tabela 3 - Apuração mensal e Projeção de resultados 2017	20

1. INTRODUÇÃO

1.1- Formulação do problema

A empresa PITBUL MANUTENÇÕES, situada na cidade de Sabará, iniciou suas atividades em março de 2016. Oferece serviços e venda de acessórios de informática, manutenção em celulares, microcomputadores e afins. O empresário trabalhou por um ano em parceria com um amigo, entre março de 2015 e março de 2016. Segundo ele, por “falta de controle financeiro”, não tiveram os ganhos esperados.

Iniciou novamente suas atividades em março de 2016, porém apresentou dificuldades para traçar um plano financeiro de curto prazo, como gerenciamento de custo dos serviços, precificação e controle de gastos.

Diante do exposto, foi feita uma avaliação dos mecanismos de controle financeiro que seriam utilizados pelo empresário, análise das necessidades da empresa, implantação e avaliação do novo modelo e uma projeção para os meses futuros.

De acordo com o proprietário, “os principais concorrentes estão em Belo Horizonte, e muitos moradores de Sabará trabalham na capital, tornando mais cômodo e acessível fazer o concerto por ali mesmo”.

Os pontos fortes da empresa são: fazer recolhimento e entrega dos aparelhos onde o cliente estiver; boa divulgação nas redes sociais; agilidade nos serviços além de possuir uma meta de entrega em no máximo 24 horas após o pedido.

Porém, apresentou dificuldades no controle de demanda e na administração financeira, sendo que os principais problemas a serem resolvidos se relacionavam às finanças, análise de custos e definição de preços. O empresário relata que teve dificuldades de enxergar os lucros e falta de segurança no momento da definição dos preços a serem cobrados pelos serviços.

Sendo assim, qual modelo de planejamento e controle financeiro se adequaria às necessidades do empresário para criação de valor para a empresa?

1.2 - Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é desenvolver um modelo de planejamento e controle financeiro para atender às necessidades do empresário da PitBull manutenções para criação de valor para a empresa.

1.3 Objetivos Específicos

Para desenvolver o modelo de planejamento e controle financeiro foi preciso diagnosticar os processos de entrada e saída de fluxo de caixa, descrever o processo utilizado, encontrar os problemas e buscar solucioná-los, elaborar um modelo que atenda às necessidades do empresário e avaliar os resultados obtidos com a implantação do novo modelo de planejamento e controle financeiro.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1- Planejamento e Controle Financeiro

Com o passar do tempo, o nível de complexidade dos negócios tem se tornado cada vez maior. A tecnologia oferece ferramentas para atender um cliente que esteja a muitos quilômetros de distância, mas ao mesmo tempo passa-se a concorrer com muitos outros fornecedores. Os empresários precisam ter estratégias em todos os níveis da organização para atender os clientes com a devida qualidade ao menor custo possível. (NETO; LIMA, 2010).

O planejamento financeiro é o método utilizado para o empresário se preparar para o futuro, administrar as finanças e o dinheiro envolvido nas transações; logo, é a mais importante tarefa de um empresário, pois através deste, é possível manter uma organização e uma logística eficaz da empresa. (PAULA; PEDROSO; OLIVEIRA 2015).

O planejamento financeiro é um processo fundamental dentro das organizações, contribuindo para o sucesso e existência desta no mercado. Funciona como um norte para definir metas e objetivos a serem alcançados e ao mesmo tempo é um termômetro para mostrar como está a situação da empresa. É uma função da administração financeira ao qual procura focar nas necessidades de crescimento das organizações, identificando eventuais dificuldades e problemas futuros, e deve ser trabalhado em conjunto com outras três funções que são: controle, administração de ativos e administração de passivos. (NETO; LIMA, 2010)

Outro aspecto importante no planejamento financeiro é a projeção de vendas, que pode ser feito de várias formas. Uma delas é a apuração de tendências, que consiste em reconhecer alguma do momento, queda ou estabilidade considerando ciclo de vida e sazonalidade do serviço ou produto. Opiniões da equipe de vendas, opinião dos executivos, análise do segmento de mercado, dentre outros também podem ser aplicados de acordo com as características da organização. (CARNEIRO; MATIAS, 2011).

O controle financeiro dedica-se a acompanhar e avaliar o desempenho da empresa, funciona como um termômetro, verificando se as metas pré-estabelecidas estão sendo atingidas, subsidiando informações para tomada de novas decisões, sendo de fundamental importância a formalização deste processo, pois, através deste, poderá prever dificuldades futuras e fazer readequações imediatas no

presente, principalmente no que diz respeito a liquidez das empresas. (GONÇALVES; CONTI,2012).

Para que uma empresa possa administrar suas entradas e saídas de recursos de modo eficaz é indispensável que ela utilize ferramentas de controle. Sendo assim, todo gestor necessita de mecanismos para administrar o negócio. Estes mecanismos partem de uma simples caneta e um papel e vão até softwares com alto nível de controle. Cabe ao gestor analisar qual é a forma mais eficiente de gerenciar o seu empreendimento. As planilhas eletrônicas têm se tornado comum dentro das organizações, pois apresentam praticidade de processamento de informações e leitura dos dados.

Independente do formato que será utilizado para o controle e planejamento financeiro, existem algumas informações que são essenciais na tomada de decisões. São elas: volume de vendas, fluxo de caixa, nível de estoque, índice de endividamento e principalmente custos e formação de preços que tornou-se essencial para as empresas se manterem no mercado, pois não basta atender às necessidades do cliente, além disso, é necessário ter preço competitivo. (NETO; LIMA, 2010).

2.2 - Gestão de custos e formação de preços

A definição de custos dependendo do contexto pode ter diferentes interpretações. O custo de uma maneira geral pode ser definido como a medida monetária dos sacrifícios que uma organização arca para atingir seus objetivos (BRUNI; FAMA, 2010). Ou seja, se uma empresa disponibiliza no mercado determinado produto, os gastos com matéria prima, embalagem, mão de obra, aluguéis, dentre outros, fazem parte do custo do produto.

Os custos influenciam grande parte das decisões empresariais de importância estratégica, tais como: terceirização de serviços, prorrogação de contratos, investimentos, e principalmente a decisão de preços de produtos e serviços (BORTOLI CRUZ,2010).

No que diz respeito à formação de custos, este pode ser analisado por diversas ópticas tanto contábil, como financeira e orçamentária. Do ponto de vista

orçamentário, o custo pode ser definido como gastos ligados a geração do produto ou serviços, podendo ser classificados em três categorias distintas. São elas: matéria prima, mão de obra direta e custos indiretos. (CARNEIRO; MATIAS, 2011).

A gestão de custos identifica, coleta, mensura, classifica e relata informações que são úteis aos gestores para custeio, planejamento, controle e tomada de decisões, logo o sistema de custos é de suma importância, dado que proporciona um conjunto de informações que dão suporte ao processo decisório das empresas (MADKUR; LOPES,2009).

O custo com matéria prima é associado a todo e qualquer material que seja agregado ao produto ou serviço que passa a fazer parte deste, o gestor precisa estar atento a alguns pontos importantes, tais como a quantidade necessária para a produção, a forma de estocagem e o gasto com a matéria prima. Quanto à quantidade de matéria prima, a forma de gestão vai depender muito da natureza da atividade. No que diz respeito à estocagem, pode-se afirmar que sua forma também é de acordo com a capacidade da empresa, podendo ter um modelo de reposição por quantidade, por tempo (período fixo), ou até mesmo ser feito pedidos de acordo com a necessidade, reduzindo ao máximo ou eliminando o tempo de estocagem. (CARNEIRO; MATIAS, 2011).

O preço pode ser definido como o valor recebido dos clientes pelos produtos oferecidos que necessariamente devem cobrir os custos e gerar lucro para a empresa. Pode-se afirmar que um mecanismo bem definido para o controle de custos e formação de preços é essencial para a sustentabilidade de qualquer negócio. (BRUNI; FAMA, 2010).

O processo de definição de preços está associado a uma série de fatores, como, por exemplo, características de mercado, objetivos estratégicos da organização, bem como os preços praticados pelos concorrentes (MARTINSO; JÚNIOR, 2012).

A formação de preços tem um aspecto tanto quantitativo como qualitativo; de um modo geral quantitativo é quando sobre determinado custo do produto soma-se o lucro a ser obtido e forma-se o preço; já o aspecto qualitativo, é analisado o valor agregado do produto em questão, aquilo que leva o consumidor a ter interesse em adquirir o produto.

Do ponto de vista quantitativo, o processo de formação de preços possui alguns objetivos: proporcionar, a longo prazo, o maior lucro possível, permitir a maximização lucrativa da participação de mercado, maximizar a capacidade produtiva e maximizar o capital empregado para perpetuar os negócios. (BRUNI; FAMA, 2010).

O preço é a quantidade em dinheiro que o consumidor desembolsa para adquirir determinado produto ou serviço, logo, o preço é determinado a partir do mercado, sendo assim, o lucro vai ser igual ao preço aceito menos os custos e as despesas relacionadas ao produto, então temos $\{L = P - (C-D)\}$; neste sentido, a maximização dos lucros está diretamente relacionada à gestão de custos e despesas. (ALDO LEONARDO CUNHA CALADO *et al.*, 2007).

Devido a diversos fatores, atualmente há uma crescente utilização deste modelo ao qual, partindo do preço que o consumidor está disposto a pagar pelo produto ou serviço, projeta-se o custo máximo para a produção de determinado produto. (MACHADO; FIORENTIN, SCARPIN, 2015).

A maximização dos lucros através dos preços deve ser feita a longo prazo sempre em busca de perpetuar no mercado as políticas de curto prazo voltadas a maximização dos lucros. Devem ser feitas somente em casos especiais, para que não comprometa os resultados da empresa. Nem sempre é o faturamento que deve ser aumentado, existem outros fatores que contribuem para o comprometimento do lucro. É importante estar sempre atento aos estoques, fluxo de caixa, concorrência e sazonalidades para maximizar a participação lucrativa no mercado. A precificação deve levar em conta também a capacidade de atendimento. Um preço abaixo do praticado no mercado pode aumentar a demanda, mas não significa que a empresa terá capacidade de atender, logo, deve-se levar em conta a capacidade produtiva. Existem três métodos distintos que podem ser utilizados na formação de preços, baseados nos custos, no consumidor ou na concorrência. (BRUNI; FAMA, 2010).

Ao definir os preços baseando-se nos custos, as empresas buscam, de certa forma, adicionar algum valor ao custo total do produto ou serviço, por exemplo, estima-se o custo total do produto ou serviço e adiciona uma margem padrão, em muitos casos funciona perfeitamente, este método é muito utilizado por construtoras.

Existe outra forma de estabelecer preços que está associado à percepção do cliente em relação ao produto. Nessa concepção, as empresas trabalham a relação

de valor do produto oferecido. (MACHADO; FIORENTIN, SCARPIN, 2015). O preço pago por uma cerveja em um supermercado não é o mesmo pago em um restaurante de luxo. Existe também um modelo ao qual a empresa não atenta nem ao seu custo e nem a relação de valor percebida pelos clientes e sim define os seus preços apenas baseando nos preços praticados pela concorrência, é um método muito utilizado quando a empresa não oferece um diferencial em relação aos concorrentes.

O modelo de formação de preços com base nos custos emprega alguns fatores, tais como, custo pleno, custo de transformação, custo marginal, taxa de retorno exigida sobre o capital investido e custo padrão. (BRUNI; FAMA, 2010).

O modelo de precificação com base no custo pleno consiste em integralizar os custos totais de produção, acrescido de despesa de vendas, de administração e a margem de lucro desejada; neste caso, é necessário ter bem definido, o custo com material direto, mão de obra, custos indiretos de fabricação, e despesas, além da margem de lucro desejada. (MACHADO; FIORENTIN, SCARPIN, 2015).

Preços com base na taxa de retorno sobre o capital está associado à determinação de uma taxa de retorno esperada sobre o capital investido no negócio, logo a modelo de precificação já pode ser definida antes mesmo da abertura da empresa. A definição do preço também pode ser feita pelo custo padrão, cabe ressaltar que é importante saber quais são os custos inerentes aos produtos (variáveis) e quais são os custos inerentes ao processo produtivo (fixos).

Na definição do preço a ser praticado existe um método bastante utilizado também que é o *mark-up* que é a definição de um índice que pode ser aplicado de variadas formas sobre o custo variável, sobre os gastos variáveis ou sobre os gastos integrais, (BRUNI; FAMA, 2010). O *mark-up* é o método mais comum e utilizado a pequenas e médias empresas, focado no produto e nos custos, seu largo uso é reflexo da praticidade de aplicação.

Pode-se afirmar que existem diferentes modelos quantitativos no que diz respeito à precificação, e que este deve ser aplicado da forma que melhor atenda às necessidades da empresa, mas precisa ser feito paralelamente ao preço de mercado e percepção de valor do cliente.

3. METODOLOGIA

Este trabalho trata-se de uma pesquisa descritiva, já que é utilizada para descobrir a existência de associações entre variáveis, por exemplo, analisar, como o processo de definição de preços pode auxiliar na capacidade de gestão financeira de uma micro e pequena empresa. (GIL, 2008).

Foi feito um estudo de caso com o objetivo de explorar a situação atual da empresa, que pode ser utilizado para explorar variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilite a utilização de levantamentos e experimentos. O estudo foi feito através de pesquisa documental, entrevistas e observação participante. Foram analisados os arquivos e documentos que são utilizados na empresa como meios de controle financeiro, tais como agendas, planilhas, recibos, notas fiscais, ordens de serviço. (GIL, 2008)

Além do estudo de caso foi feito uma pesquisa onde há envolvimento do pesquisador no processo em que, a partir do diagnóstico inicial, foi aplicado uma ferramenta para auxiliar na precificação, ao qual teve a sua eficiência avaliada por meio de uma análise qualitativa. (GIL, 2008).

Em março de 2016 foi feita a primeira entrevista, para levantamento do histórico do empresário e da empresa, apontando os pontos fortes e fracos com o objetivo de entender qual o principal problema que estava sendo enfrentado. Além de uma gravação de voz, foi feito um relatório desta entrevista.

Através de observação e entrevista, fez-se um levantamento de como estava o processo de gestão financeira da organização; além da gravação, houve um registro fotográfico do bloco de anotações que era utilizado para este fim.

Dado o problema a ser resolvido, foi implantado uma planilha de controle mensal e um modelo de precificação, com base na literatura existente e necessidades do empresário.

A partir da primeira reunião e apuração das necessidades da empresa, criou-se uma planilha de controle mensal logo após o mês de abril de 2016 e no final de todos os meses foram feitas apuração dos resultados até o final do ano.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quanto ao processo de entradas e saídas do caixa da empresa, vimos que os serviços prestados são recebidos à vista, no momento da entrega do aparelho. Com pequenas exceções em que, dependendo do nível de relacionamento, o cliente ganha um prazo de 30 dias para pagamento. Como os serviços têm um caráter de execução rápida, o caixa sempre é mantido positivo, uma vez que o empresário tem a cultura de estoque zero. Sendo assim, o fluxo acontece da seguinte forma: ocorre a entrada do serviço, compra das peças necessárias para manutenção, execução do serviço, entrega e recebimento do valor do serviço prestado. Esse fluxo acontece em um prazo de 2 a 3 dias no máximo. Conforme pode ser observado no esquema abaixo:

Figura 1 – Processo de entrada e saída do fluxo de caixa na empresa PitBul Manutenções



Fonte: autor, 2016

Para fins de controle financeiro, o empresário utilizava uma agenda de anotações com o nome e contato do cliente, descrição breve do serviço e valor cobrado, porém com apenas estas informações o empresário em determinado período de tempo não conseguia mensurar o resultado da empresa, uma vez que não tinha um levantamento dos gastos relacionados à execução de suas atividades. Conforme pode ser observado na imagem abaixo:

Figura 2 - Fotografia da caderneta de anotações do proprietário da PitBul Manutenções

Cliente	Aparelho	Valor	Contato
[Redacted]	Gran Prime	R\$ 230,00	[Redacted]
[Redacted]	Notebook Sim	R\$ 70,00	[Redacted]
[Redacted]	Moto G2	R\$ 100,00	[Redacted]
[Redacted]		19/04	[Redacted]
[Redacted]	Iphone 5C	R\$ 300,00	[Redacted]
[Redacted]	Iphone 4S	R\$ 180,00	[Redacted]
[Redacted]		20/04	[Redacted]
[Redacted]	J5	R\$ 850,00	[Redacted]
[Redacted]	Iphone 4G	R\$ 200,00	[Redacted]

Fonte: Autor, 2016

Para controlar o caixa, o empresário utiliza um mecanismo de manter sempre um “caixa” de R\$ 1000, 00 para atender às necessidades e alguma situação emergencial; qualquer quantia que entra a mais desse valor é considerada como “lucro”.

De acordo com as necessidades apresentadas pelo empresário, que são praticidade, por se tratar de um empresário individual que, além de executar os serviços, precisa gerenciar as finanças da empresa como um todo, e segurança para cobrar um preço pelos serviços de maneira que assegure os riscos de perda material e que também esteja dentro do valor do mercado. A partir de abril de 2016, foi implementado uma planilha de controle financeiro mensal, mantendo as informações já utilizadas na agenda, como, nome e contato do cliente, descrição breve do serviços, preço cobrado, e foi incluído o valor gasto com matérias para cada serviço, logo para cada serviço tem-se o resultado obtendo a diferença entre o preço e custo do serviço, e no momento da apuração mensal é levantado as demais despesas relacionadas, para obter o lucro mensal, sendo assim pode-se obter uma visão geral de como está o andamento da empresa. Logo é gerado as informações essenciais para um controle financeiro eficiente que são elas: volume de vendas e fluxo de caixa. (NETO; LIMA, 2010).

A tabela abaixo ilustra a apuração mensal do primeiro mês que foi implantado o modelo:

Tabela 1 - *Planilha de controle mensal*

Data de entrada	Receita de vendas	Custos	Diferença	Situação
18/04/2016	R\$ 230,00	R\$ 105,99	R\$ 125,00	PG
18/04/2016	R\$ 70,00	R\$ 0,00	R\$ 70,00	PG
18/04/2016	R\$ 100,00	R\$ 41,00	R\$ 59,00	PG
19/04/2016	R\$ 300,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	PG
19/04/2016	R\$ 180,00	R\$ 80,00	R\$ 100,00	PG
20/04/2016	R\$ 550,00	R\$ 360,00	R\$ 190,00	PG
20/04/2016	R\$ 200,00	R\$ 83,00	R\$ 117,00	PG
22/04/2016	R\$ 145,00	R\$ 58,00	R\$ 87,00	PG
26/04/2016	R\$ 100,00	R\$ 0,00	R\$ 100,00	PG
26/04/2016	R\$ 50,00	R\$ 30,00	R\$ 20,00	PG
26/04/2016	R\$ 50,00	R\$ 30,00	R\$ 20,00	PG
26/04/2016	R\$ 110,00	R\$ 30,00	R\$ 80,00	PG
26/04/2016	R\$ 70,00	R\$ 0,00	R\$ 70,00	PG
26/04/2016	R\$ 200,00	R\$ 120,00	R\$ 80,00	PG
28/04/2016	R\$ 170,00	R\$ 140,00	R\$ 30,00	PG
28/04/2016	R\$ 35,00	R\$ 20,50	R\$ 14,50	PG
28/04/2016	R\$ 220,00	R\$ 98,00	R\$ 122,00	PG
28/04/2016	R\$ 80,00	R\$ 20,00	R\$ 60,00	PG
Total	R\$ 2.860,00	R\$ 1.366,49	R\$ 1.494,50	

Fonte: autor, 2016

Este é um demonstrativo do mês de abril, modelo que passou a ser utilizado todos os meses para fazer um levantamento dos resultados mensais, tirando a diferença entre o preço cobrado por cada serviço e o valor gasto na execução. Desta forma, foi criado o histórico financeiro dos primeiros seis meses.

Quanto ao modelo de precificação, foi utilizado um *mark-up* que consiste na aplicação de um índice fixo sobre determinado valor que esteja relacionado ao custo do serviço ou material (BRUNI; FAMA, 2010). Neste caso, foi aplicado sobre o valor dos materiais utilizados no serviço, usando o multiplicador 2 para definir o preço mínimo que deve ser cobrado; desta forma, mesmo que ocorra perda de alguma peça, a mesma poderá ser substituída minimizando o prejuízo financeiro ao empresário. Vale ressaltar que esta referência é apenas para obter um parâmetro de preço mínimo, podendo este ser ajustado de acordo com o valor que é praticado no mercado.

Resultado apresentado no período

Com base nas planilhas de controle mensal, pode-se obter o seguinte resumo do período avaliado:

Tabela 2 - - Controle Mensal de Caixa

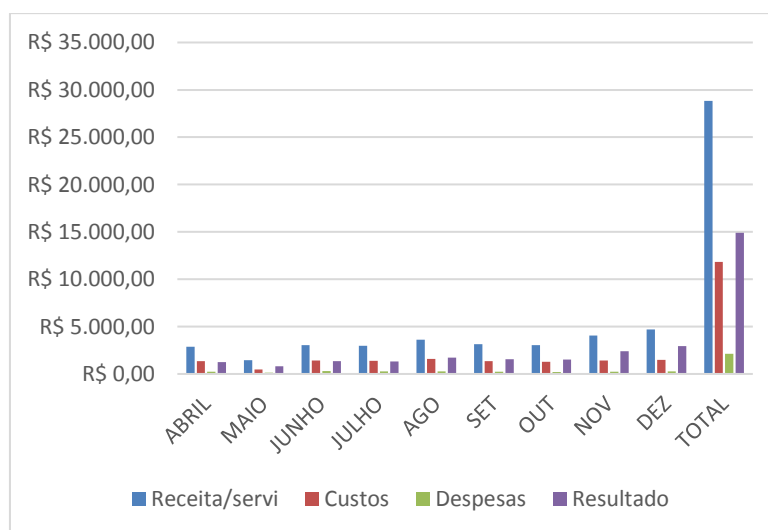
RESUMO- CONTROLE MENSAL 2016				
Mês	Receita	Custos	Despesas	Resultado
Abril	R\$ 2.860,00	R\$ 1.366,49	R\$ 235,00	R\$ 1.258,51
Maio	R\$ 1.440,00	R\$ 485,00	R\$ 134,00	R\$ 821,00
Junho	R\$ 3.052,00	R\$ 1.408,00	R\$ 297,30	R\$ 1.346,70
Julho	R\$ 2.972,00	R\$ 1.398,00	R\$ 255,00	R\$ 1.319,00
Agosto	R\$ 3.602,00	R\$ 1.598,00	R\$ 275,00	R\$ 1.729,00
Setembro	R\$ 3.144,00	R\$ 1.358,00	R\$ 223,00	R\$ 1.563,00
Outubro	R\$ 3.030,00	R\$ 1.300,00	R\$ 197,00	R\$ 1.533,00
Novembro	R\$ 4.050,00	R\$ 1.430,00	R\$ 236,00	R\$ 2.384,00
Dezembro	R\$ 4.700,00	R\$ 1.479,00	R\$ 265,00	R\$ 2.956,00
TOTAL	R\$ 28.850,00	R\$ 11.822,49	R\$ 2.117,30	R\$ 14.910,21

Fonte: autor, 2016

De acordo com a tabela, pode-se observar que a empresa apresentou resultados positivos todos os meses, com uma redução no mês de maio, mas, de modo geral, obteve uma situação de crescimento contínuo no faturamento.

O gráfico abaixo demonstra as variações mensais no período avaliado:

Figura 3 – Variações mensais do caixa no período de 2016



Fonte: Autor, 2016

Pode-se observar que as variações apontam para um aumento progressivo nos resultados da empresa.

Com base nos resultados obtidos e uma análise de tendências da variação, pode-se obter uma projeção de vendas otimistas, baseada na variação média mensal do período. Para o cálculo da média, não foi incluído os meses de novembro e dezembro de 2016, pois é uma época em que ocorre um grande aumento na demanda devido à sazonalidade; para a previsão destes meses em 2017 foi aplicada a taxa de variação apresentada para cada mês em 2016, conforme tabela abaixo:

Tabela 3 - Apuração mensal e Projeção de resultados 2017

Apuração Mensal					
Mês	Receita/servi	Custos	Despesas	Resultado	Variação
Abril	R\$ 2.860,00	R\$ 1.366,49	R\$ 235,00	R\$ 1.258,51	0,00%
Maio	R\$ 1.440,00	R\$ 485,00	R\$ 134,00	R\$ 821,00	-34,76%
Junho	R\$ 3.052,00	R\$ 1.408,00	R\$ 297,30	R\$ 1.346,70	64,03%
Julho	R\$ 2.972,00	R\$ 1.398,00	R\$ 255,00	R\$ 1.319,00	-2,06%
Agosto	R\$ 3.602,00	R\$ 1.598,00	R\$ 275,00	R\$ 1.729,00	31,08%
Setembro	R\$ 3.144,00	R\$ 1.358,00	R\$ 223,00	R\$ 1.563,00	-9,60%
Outubro	R\$ 3.030,00	R\$ 1.300,00	R\$ 197,00	R\$ 1.533,00	-1,92%
Novembro	R\$ 4.050,00	R\$ 1.430,00	R\$ 236,00	R\$ 2.384,00	54,45%
Dezembro	R\$ 4.700,00	R\$ 1.479,00	R\$ 265,00	R\$ 2.956,00	23,99%
Total	R\$ 28.850,00			Media	6,68%
Projeção de Resultados - 2017					
Mês				Resultado	
Janeiro				R\$ 1.342,60	
Fevereiro				R\$ 1.432,32	
Março				R\$ 1.528,03	
Abril				R\$ 1.630,13	
Maio				R\$ 1.739,06	
Junho				R\$ 1.855,26	
Julho				R\$ 1.979,23	
Agosto				R\$ 2.111,49	
Setembro				R\$ 2.252,58	
Outubro				R\$ 2.209,34	
Novembro				R\$ 3.412,25	
Dezembro				R\$ 4.230,96	
Total				R\$ 25.723,25	

Fonte: Autor, 2016

5. CONSIDERAÇÕES

De acordo com o problema encontrado no que se refere à organização que consistia na dificuldade de gerir os recursos financeiros, foram criados dois mecanismos que permitiram o empresário entender o andamento da empresa ao longo do tempo. Através da planilha de controle financeiro implantada permite-se uma percepção mais clara do fluxo de caixa da empresa, dos custos e gastos envolvidos no processo. O outro mecanismo é o processo de definição dos preços que através do *mark-up* permitiu definir melhor o preço a ser cobrado pelo serviço, gerando segurança para o empresário, além de confiabilidade para o cliente.

Foi feito também uma projeção de vendas que permite uma estimativa dos resultados futuros podendo auxiliar na tomada de decisões.

O período de consultoria foi feito no início das atividades da empresa, fator que dificulta uma comparação sobre os resultados obtidos, porém tinha-se uma empresa focada apenas na parte técnica (prestação de serviços), não possuía mecanismos eficientes para um levantamento dos resultados, a partir da implantação do novo modelo foi possível identificar um crescimento progressivo nos resultados da empresa.

Por se tratar de um empresário individual, foram observadas algumas limitações no que diz respeito à gestão de processos; percebe-se que será preciso estudo futuro para uma descrição e definição de todas as atividades necessárias para o funcionamento adequado da empresa, uma vez que foi percebido uma dedicação focada somente na atividade fim, deixando de lado atividades essenciais para a manutenção da empresa, por exemplo, no que diz respeito ao controle financeiro, o empresário não conseguiu fazer a apuração em tempo real, fator que dificultou um pouco o processo de intervenção.

Logo, o processo controle financeiro que melhor se adequa à realidade do empresário são mecanismos de fácil manuseio como as planilhas (eletrônicas) utilizadas, sendo estas preenchidas no momento da execução dos serviços de forma que não necessite de muito tempo para processamento dos dados.

Durante o processo de implantação, o empresário conseguiu compreender a importância de dar atenção ao controle financeiro, sendo este essencial para manutenção e crescimento da empresa.

A empresa iniciou suas atividades sem um planejamento financeiro e mecanismos de controle que permitissem avaliar seu desempenho ao longo do tempo - fatores que são determinantes para manter a existência de qualquer empresa no mercado. A partir da intervenção, foi possível criar mecanismos de controle financeiro e definição de preços que foram identificados como um problema a ser resolvido, além de uma projeção de vendas para um período futuro. O controle financeiro, através da planilha de controle mensal, permitiu gerar informações para analisar os resultados obtidos ao longo do tempo, apontando para tomada de decisões futuras; o modelo de precificação aplicado reduziu os prejuízos que ocorriam devido à perda de matérias e a projeção de vendas permitiu uma visão das receitas de venda para o ano de 2017.

6. REFERÊNCIAS

ALDO LEONARDO CUNHA CALADO *et al.* Custos e formação de preços no agronegócio. *Custos e formação de preços no Agronegócio*, jan. 2007.

ALEXANDRE ASSAF NETO; FABIANO GUASTII LIMA. *Fundamentos De Administração Financeira*. [S.l: s.n.], 2010. Disponível em: <http://zotero.org/support/quick_start_guide>.

ANTONIO CARLOS GIL. *MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA SOCIAL*. 6. ed. [S.l.]: ATLAS, 2008.

BRUNI, Adriano Leal; RUBENS FAMA. *Gestão De Custos e Formação De Preços*. 5. ed. [S.l.]: ATLAS, 2010.

MURILO CARNEIRO; ALBERTO MATIAS. *Orçamento empresarial*. [S.l.]: ATLAS, 2011.

ORLEANS SILVA MARTINSO; VALDÉRIO FREIRE DE MORAES JUNIOR. *A Formação de Preços de Serviços no Terceiro Setor: Um Estudo de Caso no Estado da Paraíba*, Ago/2012.

JOSÉ BORTOLI CRUZ. *Proposta de modelo de formação de preços em indústrias de bens de capital sob encomenda*, mar/2010.

FEDERICO NATALIO MADKUR; PAULO DA COSTA LOPES. *Análise do processo de gestão estratégica de custos e formação de preços, no âmbito dos Jogos de Empresas, com apoio do Treinamento Baseado no Computador (CBT)*, dez/2009.

DÉBORA GOMES MACHADO; MARLENE FIORENTIN, JORGE EDUARDO SCARPIN. *Formação de preços: um estudo em empresas do setor metalúrgico do estado de Santa Catarina*, Dez/2015.

MARCOS ALLAN GONÇALVES; IDELMO SANDERSON CONTI. *Ferramenta estratégica de apoio ao processo decisório nas micro e pequenas empresas*, out/2012.