

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Curso de Administração – CADM

**FLUXO DE CAIXA E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA COMO
INSTRUMENTOS DA GESTÃO FINANCEIRA NA
MICROEMPRESA: Estudo em uma Loja de Auto Peças no Município
de Goiana-PE**

LUCAS ALVES NUNES DA COSTA

JOÃO PESSOA

Agosto/ 2020

LUCAS ALVES NUNES DA COSTA

**FLUXO DE CAIXA E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA COMO
INSTRUMENTOS DA GESTÃO FINANCEIRA NA
MICROEMPRESA: Estudo em uma Loja de Auto Peças no Município
de Goiana-PE**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professor Orientador: Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena.

JOÃO PESSOA

Agosto/ 2020

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

C838f Costa, Lucas Alves Nunes da.

Fluxo de Caixa e Formação do Preço de Venda como Instrumentos da Gestão Financeira na Microempresa: Estudo em uma Loja de Auto Peças no Município de Goiana-PE / Lucas Alves Nunes da Costa. - João Pessoa, 2020.

56f. : il.

Orientação: Rosivaldo de Lima Lucena.
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Gestão Financeira, Fluxo de Caixa, Preço de Venda.
I. Lucena, Rosivaldo de Lima. II. Título.

UFPB/CCSA

Folha de Aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: Lucas Alves Nunes da Costa

Trabalho: Fluxo de caixa e formação do preço de venda como instrumentos da gestão financeira na microempresa: estudo em uma loja de auto peças no município de Goiana-PE

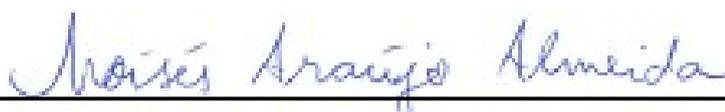
Área de pesquisa: Gestão Financeira

Data da aprovação:

Banca examinadora



Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena
Orientador



Prof. Dr. Moisés Araújo Almeida
Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pela força e sabedoria que me proporcionou para chegar até aqui, sem ele eu não teria vencido esta longa caminhada.

Ao meu pai, Luiz Carlos, por todo apoio de sempre em minha vida e pelo grande exemplo de luta e coragem que sempre foi para mim. A minha mãe, Izes Mendonça, que, mesmo longe, sempre se fez presente e é um exemplo de mulher batalhadora, de garra e que serve para mostrar que os sonhos são possíveis de realizar. As minhas tias Joseci e Jaciara que sempre participaram ativamente da minha vida e me apoiaram em minhas escolhas e a minha avó Nancy, que eu tenho também como mais uma mãe em minha vida. A essas pessoas dedico todas as vitórias da minha vida que alcancei até aqui. Todos participaram e me ajudaram a concluir este sonho, durante toda minha caminhada foram meu suporte. Obrigado é muito pouco, perto de tudo que fizeram por mim.

Agradeço também a minha namorada Cristiane, que sempre me apoiou e viu de perto toda minha trajetória na universidade, me dando força muitas vezes em momentos importantes e me incentivando.

E agradeço também aos meus companheiros de curso que foram importantes nesta jornada de construção de conhecimento.

E ao grande professor e orientador, Rosivaldo Lucena, pessoa de bom coração, sempre paciente e solícito em todos os momentos que precisei estava ali oferecendo o suporte necessário, incentivando e dando força para a conclusão deste sonho. Obrigado professor, por todo o apoio de sempre e pelos conselhos.

“Se você encontrar um caminho sem obstáculos, ele provavelmente não leva a lugar nenhum.”

Frank Clark

COSTA, Lucas Alves Nunes da. Fluxo de caixa e formação do preço de venda como instrumentos da gestão financeira na microempresa: estudo em uma loja de auto peças no município de Goiana-PE. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Graduação em Administração) Universidade Federal da Paraíba, Campus I, João Pessoa-PB.

RESUMO

O presente estudo apresenta a gestão financeira de uma oficina de automóveis no município de Goiana-PE, com o objetivo de verificar como está sendo gerenciado suas finanças e propor melhorias. Para isso, na pesquisa bibliográfica, foram levantados aspectos básicos como administração financeira, planejamento financeiro e instrumentos financeiros. Desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa e quantitativa, descritiva, tendo como método de coleta de dados uma entrevista semiestruturada e análise de documentos. Os resultados demonstram que existe pouco conhecimento de administração financeira na empresa, e pouca aplicação de instrumentos básicos de gestão financeira além de uma grande fragilidade no gerenciamento de suas finanças. Por fim, foram sugeridas ações para melhoria na empresa.

Palavras-Chaves: Gestão Financeira, Fluxo de Caixa, Preço de Venda, Oficina Mecânica.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
MPEs	Micro e Pequenas empresas
PIB	Produto Interno Bruto
IBPT	Instituto Brasileiro de Tributação
ANFAVEA	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
BDE	Base de Dados do Estado
IRPJ	Imposto de Renda de Pessoa Jurídica
CSLL	Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
PIS	Programa de Integração Social
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
GPS	Guia da Previdência Social

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1: Frota Circulante de Autoveículos
- Figura 2: Idades dos Automóveis
- Figura 3: Controle Diário de Caixa
- Figura 4: Fluxo de Caixa
- Figura 5: Índice de Despesas
- Figura 6: Estrutura do Custeio Marginal
- Figura 7: Estrutura Custeio ABC
- Figura 8: Organograma Funcional da Empresa
- Figura 9: Ordem de serviço
- Figura 10: Software lançamento de notas fiscais
- Figura 11: Fluxo de Caixa
- Figura 12: Fórmula do cálculo do preço de venda
- Figura 13: Diário de Caixa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA	13
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 SETOR AUTOMOTIVO E INDÚSTRIA DE AUTOPEÇAS.....	16
2.2 SERVIÇOS AUTOMOTIVOS E OFICINA MECÂNICA.....	19
2.3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E O PAPEL DAS FINANÇAS NA MICROEMPRESA.....	21
2.4 ADMINISTRAÇÃO DE CAIXA	24
2.4.1 CONTROLE DIÁRIO DE CAIXA	25
2.4.2 FLUXO DE CAIXA	26
2.5 ELABORAÇÃO DO PREÇO DE VENDA	29
2.5.1 MÉTODOS DE PRECIFICAÇÃO COM BASE NOS CUSTOS	30
2.5.2 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NO CUSTEIO INTEGRAL	30
2.5.3 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NO CUSTEIO MARGINAL.....	31
2.6.4 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NO CUSTEIO POR ATIVIDADE (ABC)	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
3.1 TIPO DE PESQUISA	34
3.2 NATUREZA DA PESQUISA.....	35
3.3 SUJEITO DA PESQUISA.....	35
3.4 NÍVEL DA ANÁLISE	35
3.5 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	36
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	37
4.1 RESULTADOS DA PESQUISA REFERENTE AO PRIMEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO (CARACTERIZAR A ESTRUTURA E O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA)	37

4.1.2 Estrutura Organizacional	38
4.1.3 Administração Financeira	39
4.2 RESULTADOS REFERENTES AO SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO (DESCREVER E ANALISAR O FLUXO DE CAIXA)	39
4.2.2 Fluxo de Caixa.....	41
4.3 RESULTADOS REFERENTES AO TERCEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO (DESCREVER E AVALIAR O MÉTODO DE PRECIFICAÇÃO DOS PRODUTOS)	43
4.3.1 ELABORAÇÃO DO PREÇO DE VENDA	43
4.3 RESULTADOS REFERENTES AO QUARTO OBJETIVO ESPECÍFICO (PROPOR MELHORIAS NA GESTÃO FINANCEIRA DO NEGÓCIO)	47
4.3.1 Controle Diário de Caixa e Fluxo de Caixa.....	47
4.3.2 Elaboração do preço de venda	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	52
ANEXO A PROTOCOLO DE ENTREVISTA	55

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas possuem um papel de destaque no país na movimentação econômica em seus diversos setores gerando emprego e renda no desempenho de suas atividades. O uso eficiente de ferramentas e técnicas de gestão financeira nos empreendimentos permitem que as empresas compreendam melhor os caminhos que estão percorrendo. O acompanhamento financeiro, dentre outros benefícios, proporciona a avaliação do patrimônio da empresa e o controle de seus estoques com emissão de relatórios gerenciais revelando informações sobre a saúde financeira. O gerenciamento adequado do fluxo de caixa demonstra a capacidade de pagamento, os custos em geral e identifica barreiras financeiras que com o planejamento atribui maior controle sobre as finanças, garantindo decisões mais firmes e assertivas aumentando as chances de sucesso e crescimento do negócio.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), no ano de 2014 as Micro e Pequenas Empresas na economia brasileira já estavam posicionadas no mercado como os principais agentes de geração de riqueza do comércio do brasileiro, correspondendo a 53,4% do PIB deste setor. Na indústria, a participação era de 22,5% e já estava próxima das médias empresas que somavam 24,5%. No setor de serviços, os pequenos negócios já eram responsáveis pela geração de mais de um terço da produção nacional com um valor de 36,3%. No mesmo estudo do Sebrae, realizado em 2015, a nível regional e subdividido por estado, Pernambuco tem predominância das micro e pequenas empresas, no setor de serviços com percentual de 86,8%, sendo o subsetor de comércio o total de 53,6%.

Acerca do sucesso e o fracasso das MPEs o Sebrae (2014) afirma que 50% não definem estratégia para evitar desperdícios, 50% não determinam o valor do lucro pretendido e 42% não calcula o nível de vendas para cobrir custos e gerar o lucro pretendido.

Os dados certificam a importância de incentivar e qualificar os empreendimentos de menor porte, inclusive os Microempreendedores Individuais, pois isoladamente, uma empresa representa pouco, mas juntas elas são decisivas para a economia e não se pode pensar no desenvolvimento do Brasil sem elas.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA

A ideia de criar uma empresa se dá por diversos fatores, sendo um dos principais a observação do empreendedor por alguma oportunidade no mercado ou necessidade de trabalhar. No caso da empresa estudada, a ideia de empreender veio basicamente da necessidade do proprietário de desempenhar uma atividade profissional, que foi buscar oportunidade no mercado e escolheu o segmento das oficinas de automóveis.

De acordo com Robbins (2001), os empreendedores são pessoas que estão em busca de oportunidades para abrir o seu negócio próprio, organizando os recursos necessários, utilizando-se da inovação, assumindo os riscos pertinentes a sua modalidade de empresa, como também recebem as retribuições do empreendimento satisfazendo assim as suas necessidades e desejos. Brito e Wever (2004) esclarecem que existem dois tipos básicos de empreendedores: aqueles que empreendem por oportunidade e os que empreendem pela necessidade. Os empreendedores por oportunidade enxergam no mercado uma lacuna a ser preenchida com o tipo de produto ou serviço que vai ser ofertado, bem como a propensão de novos negócios a serem explorados. Já os empreendedores por necessidade têm como principal foco ultrapassar um momento de dificuldades pelo qual estão passando.

Toda empresa necessita de gerenciamento para que percorra os caminhos corretos, alcance seus objetivos e se desenvolva. A competitividade de uma empresa no mercado é afetada diretamente pela forma como ela é gerenciada, sendo um dos principais aspectos o controle financeiro que permita a tomada de decisões inteligentes e assertivas de investimentos, controle do fluxo de caixa, avaliação de despesas, custos entre outros. Conforme afirmam Siqueira e Barbosa (2016) em seus estudos acerca da importância da gestão financeira das MPEs, para alcançar o sucesso existem tópicos indispensáveis a serem considerados pelos empreendedores, destacando-se um planejamento financeiro e uma gestão de finanças bem organizada. Por meio da organização financeira, o proprietário consegue conhecer a saúde financeira pessoal e da empresa, conhecendo as escolhas que devem ser tomadas para o crescimento do lucro líquido da empresa, bem como alcançar um estado de conjuntura financeira sadia em seu negócio.

À época deste trabalho, no empreendimento estudado, por meio da análise dos seus procedimentos e ferramentas de controle e gestão financeira, constatou-se que não existe um controle efetivo de seu fluxo de caixa, capital de giro, despesas e custos. A

empresa tem dificuldades financeiras, sem perspectiva de crescimento, sem um modelo de gestão eficiente e sem um posicionamento adequado no mercado. Com isso, o tema e objeto de estudo deste trabalho é o desenvolvimento e implantação de um modelo de gestão de fluxo de caixa, capital de giro, despesas e custos atrelados às atividades da empresa Goyanna Auto Center, que presta serviços de reparo e manutenção automotiva para veículos da linha leve na cidade de Goiana, Pernambuco, tendo como principal objetivo o auxílio das atividades financeiras realizadas pelo proprietário.

1.2 JUSTIFICATIVA

A relevância, importância e pertinência desta temática se dá por causa do grande impacto que as micro e pequenas empresas tem no cenário econômico, social e cultural em todo o Brasil e até mesmo no mundo, onde são muitas vezes grandes geradoras de inovação no mercado. O empreendedorismo vem crescendo muito no Brasil nos últimos anos e é fundamental que cresça não apenas a quantidade de empresas, mas sua participação na economia.

A saúde das MPes, assim como toda e qualquer tipo de organização independente de tamanho, estão ligadas inteiramente ao aspecto financeiro e a maneira pela qual se dá a sua gestão financeira. Considerando isto Azevedo e Leone (2011, p. 64) afirmam que “a falta de planejamento e controle financeiro é uma das principais causas de extinção de micro e pequenas empresas no Brasil, até o segundo ano de sua constituição.

Apresentando insuficiência ou inexistência de suporte financeiro para sua organização, seja pela falta de conhecimento do empreendedor, ou pela negligência da importância, a gestão financeira leva à mortalidade ou ao mau funcionamento da empresa quando realizada de maneira equivocada, com isto é necessário a realização de estudo para identificar a saúde financeira das empresas.

De um modo geral os microempreendedores brasileiros não dispõem de conhecimento estruturado para gerenciar seus próprios negócios, sobretudo há uma grande carência no conhecimento sobre o gerenciamento financeiro, precificação de produtos e gerenciamento de estoque.

No Brasil, um setor que vem se destacando, segundo dados do Instituto Brasileiro de Tributação – IBPT (2015), é o mercado de reposição automotiva de peças que movimentou 106 bilhões de reais no ano de 2014, sendo que, 64% desse total são

originados da venda de peças para automóveis leves, o que demonstra a importância do estudo na empresa deste setor que vem crescendo nos últimos anos.

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho concentram-se em explorar a realidade do ambiente interno da empresa Goyanna Auto Center, em específico a gestão financeira, bem como identificar com o levantamento e análise de informações, os principais problemas que afetam o desempenho e fazem barreira ao desenvolvimento no segmento de mercado ao qual está inserida, propondo resoluções para os problemas encontrados com um modelo de gestão das finanças a ser implantado na organização a fim de contribuir para o seu desempenho.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a gestão financeira da empresa Goyanna Auto Center.

1.3.2 Objetivos Específicos

Partindo do objetivo geral, tem-se como objetivos específicos deste trabalho:

- Caracterizar a estrutura e o funcionamento da empresa;
- Descrever o fluxo de caixa;
- Avaliar o método de precificação dos produtos;
- Propor melhorias na gestão financeira do negócio.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção aborda-se definições e informações sobre o setor de autopeças, com dados e elementos que convergem sobre os serviços automotivos, oficina mecânica e indústria automotiva, buscando demonstrar a realidade deste segmento no Brasil e sua importância diante da crescente frota de veículos. Além disso, conceitos e explicações acerca da Administração Financeira, Planejamento Financeiro, Fluxo de Caixa, Custos, Despesas e Instrumentos Financeiros que são essenciais a uma gestão financeira competente, para que a partir disso atinja-se um nível de conhecimento satisfatório sobre o tema proposto com objetivo de trazer contribuições a empresa objeto deste estudo.

2.1 SETOR AUTOMOTIVO E INDÚSTRIA DE AUTOPEÇAS

O setor automotivo no Brasil demonstra grande importância para a economia do país. De acordo com Daudt e Willcox (2018), em seus estudos desenvolvidos no BNDS, a indústria automotiva é grande geradora de empregos, representa grande conexão de setores produtivos, por estimular a inovação de seus investimentos nesta área e, nos anos 2000, representou o início de um novo período de crescimento e desenvolvimento para o país que teve sua configuração produtiva transformada. Conforme Daudt e Willcox (2018), considerando a dimensão do setor com relação à importância econômica, destacam que este ramo é responsável por cerca de 5% do produto interno bruto (PIB) brasileiro em geral, e equivale a 20% do PIB da indústria de transformação.

Daudt e Willcox (2018) afirmam que as três principais montadoras com maior número de vendas no Brasil são a FCA (Fiat Chrysler Automobiles), a GM (General Motors) e a Volkswagen, destacando-se dentre essas a FCA, que tem no país o seu segundo maior mercado. Além destas principais, no Brasil estão presentes praticamente todos os fabricantes mundiais. Considerando a produção mundial de veículos, as cinco maiores montadoras são a Toyota, Volkswagen, Hyundai, GM e Ford.

Com o fim da década de 1990 o setor automotivo no Brasil já havia se internacionalizado e apresentou grande descentralização produtiva o que permitiu o seu crescimento geográfico com relação às atividades, culminando em uma rearticulação produtiva. Conforme afirmam Daudt e Willcox (2018), existe um conjunto de empresas que são às líderes neste sistema de mercado sendo principalmente de nacionalidade

européia, estadunidense e asiática. Destacam-se as principais marcas em um levantamento feito por Barros, Castro e Vaz (2015), a Bosch, ZF, Magna, Continental, Denso, Aisin Seiki, Hyundai Mobis e Faurecia. Daudt e Willcox (2018) complementam dizendo que é este conjunto de empresas, montadoras e sistemas formado por elas que detém o poder de comando em toda cadeia produtiva sendo poucas exceções e todas elas são empresas multinacionais de capital estrangeiro.

No Brasil a maior parte das empresas são montadoras multinacionais de capital estrangeiro e não existem montadoras brasileiras de relevância internacional, sendo que em 1990 o país presenciou a abertura de mercado que culminou no início do que viria a ser a supremacia das empresas estrangeiras no mercado e a diminuição da presença de empresas nacionais como pode-se constatar na organização do mercado atual.

De acordo com Daudt e Willcox (2018), estas empresas multinacionais têm grande capacidade de investimento, gestão financeira apropriada, maior faturamento, maior capacidade exportadora e possuem técnicas mais modernas em sua produção. Observando os níveis de investimento e faturamento com uma visão de todo o sistema do segmento de autopeças brasileiro, temos duas partes divididas em 75% das empresas são de capital estrangeiro e 25 das empresas com controle de capital nacional (SINDIPEÇAS, 2017).

Observando agora os níveis mais baixos da divisão formada pelas empresas produtoras de autopeças, conforme Daudt e Willcox (2018) afirmam, estas organizações são de menor porte, faturam menos, empregam menos e são essencialmente de capital nacional, compondo níveis da cadeia correspondentes a fabricantes de conjuntos, peças e partes, não sendo o caso mais comum produzirem para fornecer os níveis superiores da cadeia, tendo como outra característica importante serem empresas bastante diferentes que produzem artigos variados como componentes forjados, fundidos, estampados, usinados, componentes de plástico e borracha.

Considerando uma visão geral e panorâmica do setor automotivo brasileiro, Daudt e Willcox (2018) alegam que este é “essencialmente maduro”, sendo a concorrência estabelecida na diferenciação de produtos, fazendo com que se torne uma necessidade a distinção de identidade de produto gerando investimentos e acúmulo de competências em design e engenharia, tornando importante o reconhecimento da marca que gera gastos em propaganda e marketing. Este mercado tem sua estrutura essencialmente concentrada em um número menor de grandes firmas multinacionais, sendo esta indústria a que emprega maior investimento em pesquisa e desenvolvimento trazendo atividades inovativas, com

números expressivos acima da média da indústria de transformação no país, porém, ainda figurando em níveis inferiores se comparado aos países avançados.

Os dados da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores - ANFAVEA (2018), demonstram que existem no país 27 empresas que fabricam veículos e 446 empresas ligadas à produção de autopeças, sendo responsáveis pela geração de emprego para aproximadamente quinhentas mil pessoas diretamente e cerca de 1,3 milhão de pessoas empregadas indiretamente, com capacidade instalada de cinco milhões de veículos, reafirmando o significado que tem esta atividade para o país.

Segundo dados da Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles OICA – (2019), o Brasil encontrava-se neste ano como oitavo mercado consumidor de automóveis do mundo, com perspectiva de avanço para a sexta posição no ranking, tendo se mantido no posto de quarto maior mercado mundial desde 2014, o que representa uma queda de posicionamento, e além disso, é o décimo produtor mundial de veículos. Já a ANFAVEA (2020) em seu mais recente anuário falando sobre a indústria automobilística brasileira, afirma que, na última década, o setor automotivo enfrentou seu momento de maior crise ao longo dos anos, sendo a média de crescimento do PIB de 1,39%, tendo vivido o país uma década de estagnação. A associação completa ainda dizendo no mesmo anuário que para o setor automotivo em específico, este momento foi ainda pior, pois em 2019 comemorou-se um mercado interno de 2,78 milhões que representam um aumento de 8,4% com relação ao ano de 2018 nas vendas de automóveis, porém ainda um milhão abaixo do ponto máximo de vendas identificado em 2012, o que representa uma melhora gradativa do setor, porém ainda abaixo do que já se alcançou em dias que estão no passado.

Considerando o modelo de negócio de toda cadeia da indústria automotiva, a ANFAVEA (2020) assegura que todo o setor está em rápida e profunda transformação, pois as imposições e necessidades ambientais fazem pressão para que o segmento modifique seus valores e pense no meio ambiente para a produção de seus veículos, como também a automação e desenvolvimento tecnológico constante trazendo cada vez mais veículos inteligentes e conectados e o desenvolvimento de cidades e estradas inteligentes. Além disso, um mundo em rápida transformação exige investimentos e adequações, o que traz ao contexto das empresas mais um desafio.

2.2 SERVIÇOS AUTOMOTIVOS E OFICINA MECÂNICA

Conforme afirma Santos (2010), podemos definir a oficina mecânica independente, também chamadas de oficinas não autorizadas, como sendo uma empresa privada que se destina a responsabilidade de executar a manutenção de veículos e que tem como suas principais concorrentes as concessionárias autorizadas, que possuem uma estrutura física de excelência e mão de obra especializada e bem qualificada.

As oficinas mecânicas independentes desempenham diversos tipos de atividades que pertencem ao universo de reparação dos veículos como: troca de óleo lubrificante, troca e limpeza de peças, retífica de motores, troca de suspensão, serviços no sistema de injeção eletrônica e serviços no sistema de arrefecimento, dentre muitos outros serviços que podem ser efetuados. É grande a quantidade de veículos automotores que circulam pelas avenidas dos municípios todos os dias, e sofrem com o uso comum, o desgaste em suas peças, necessitando assim de algum estabelecimento para realizar este tipo de manutenção, imprescindível para um funcionamento correto do automóvel e para segurança de seus usuários. Com o crescimento do número de veículos, aumenta a demanda por serviços das oficinas de manutenção.

Estas oficinas mecânicas trabalham em sua essência com dois tipos de manutenção, a preventiva e a corretiva. A manutenção corretiva de acordo com a Norma NBR 5462 (1994) diz respeito a uma ação tomada a fim de corrigir um mau funcionamento de qualquer peça que esteja danificada para que o sistema retorne ao seu pleno funcionamento. A partir disto podemos considerar os riscos de manter o veículo que necessita de correção como um agente que poderá ocasionar acidentes. Já a manutenção preventiva de acordo com a Norma NBR 5462 (1994), busca minimizar os riscos atrelados aos danos da parada de funcionamento correto de um sistema, buscando substituir componentes antes que estes atinjam o seu desgaste completo para que não ocorra a quebra, podendo ser realizada com periodicidade determinada por cada fabricante de veículo conforme prescrito em seu manual, reduzindo assim a probabilidade de falha de algum sistema, sendo assim o tipo de manutenção mais segura e correta de se realizar, além dos custos menores atrelados a este tipo de manutenção que proporciona maior longevidade ao automóvel.

Segundo a Oficina Brasil (2019), baseada em dados divulgados pelo SINDIREPA em parceria com a Central de Inteligência Automotiva – CINAU, as oficinas mecânicas

independentes de reparação automotiva e comerciais leves, formam um conjunto de empresas que juntamente a seus profissionais mecânicos, são responsáveis pela manutenção de mais de 80% da frota circulante de veículos considerados “frota reparável”, que são os veículos com mais de 3 anos de uso, que já estão fora da garantia contratual e também da garantia estendida.

O relatório da Frota Circulante em sua última edição, elaborado pelo Sindipeças (2019), traz dados importantes que demonstram o crescimento ao longo dos anos da frota de veículos no país e a tendência de crescimento que pode ser observada. Além dos números absolutos da quantidade de automóveis, o quadro demonstra a variação percentual entre os últimos anos.

Figura 1: Frota Circulante de Autoveículos
Frota circulante (em unidades)¹

Segmento	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019p	2020p	Variação Anual (%)		
										18/17	19/18	20/19
Automóveis	30.898.766	32.992.248	34.712.948	35.621.014	35.996.611	36.430.823	37.098.282	37.933.988	38.911.558	1,8%	2,3%	2,6%
Comerciais Leves	4.199.866	4.522.584	4.853.583	4.996.122	5.072.404	5.173.023	5.333.843	5.520.661	5.727.520	3,1%	3,5%	3,7%
Caminhões	1.761.280	1.863.787	1.947.888	1.965.220	1.962.036	1.961.068	1.983.149	2.008.330	2.031.135	1,1%	1,3%	1,1%
Ônibus	357.090	376.329	389.445	391.867	389.331	386.231	386.417	386.313	387.196	0,0%	0,0%	0,2%
Total Autoveículos	37.217.002	39.754.948	41.903.864	42.974.223	43.420.382	43.951.145	44.801.691	45.849.292	47.057.409	1,9%	2,3%	2,6%
Motocicletas	12.318.092	12.904.611	13.350.842	13.593.202	13.529.204	13.286.420	13.121.015	13.047.862	13.007.290	-1,2%	-0,6%	-0,3%
Autoveículos + Motos	49.535.094	52.659.559	55.254.706	56.567.425	56.949.586	57.237.565	57.922.706	58.897.154	60.064.699	1,2%	1,7%	2,0%

Nota: 1. as frotas foram ajustadas conforme as informações agregadas de emplacamentos vindas do Denatran.

p = previsão da frota

Fonte: Sindipeças (2019)

Sobre a idade média da frota circulante dos veículos brasileiros, o Sindipeças (2019), demonstra que o tempo de uso dos automóveis vem crescendo, tendo atingido no ano de 2018 nove anos e seis meses de média. No período considerado pelo Sindipeças (2019) de seis anos que vai de 2012 a 2018, a média total da idade de circulação cresceu 1,1 ano e existe uma tendência do crescimento se manter pelo menos nos próximos dois anos, o que demonstra a importância do setor de autopeças e serviços automotivos, pois com um aumento da frota de veículos e o aumento dos anos de uso, surgindo uma frota envelhecida, a necessidade de manutenção veicular naturalmente aumenta, sendo as oficinas os principais agentes que atuam nesta assistência aos proprietários.

A baixo a tabela com as idades dos veículos a partir de 2015:

Figura 2: Idades dos Automóveis

Segmento	2015	2016	2017	2018	2019p	2020p
Automóveis	8 anos e 11 meses	9 anos e 3 meses	9 anos e 6 meses	9 anos e 7 meses	9 anos e 10 meses	10 anos
Comerciais Leves	7 anos e 3 meses	7 anos e 6 meses	7 anos e 9 meses	7 anos e 11 meses	8 anos e 1 mês	8 anos e 4 meses
Caminhões	10 anos	10 anos e 6 meses	11 anos	11 anos e 4 meses	11 anos e 8 meses	11 anos e 11 meses
Ônibus	9 anos e 3 meses	9 anos e 8 meses	10 anos e 1 mês	10 anos e 4 meses	10 anos e 7 meses	10 anos e 9 meses
Total	8 anos e 9 meses	9 anos e 1 mês	9 anos e 4 meses	9 anos e 6 meses	9 anos e 8 meses	9 anos e 10 meses
Motocicletas	6 anos e 5 meses	6 anos e 11 meses	7 anos e 4 meses	7 anos 9 meses	8 anos	8 anos 3 meses

Fonte: Sindipeças (2019)

De acordo com o relatório Sindipeças (2019), a frota de veículos brasileira está predominantemente concentrada em cinco Estados, sendo dentre eles São Paulo a maior quantidade com expressivos 30,4% do total da frota circulante do Brasil. O Estado de Pernambuco concentra 2,78% dos veículos. Analisando dados fornecidos pela Base de Dados do Estado – BDE (2018), o Estado de Pernambuco possui no total 1.358.262 veículos do tipo automóvel e o município conta com 11.071 veículos do tipo automóvel, o que demonstra que Goiana representa 0,815% do total da frota de veículos do Estado. Além disso, a quantidade de oficinas por meio da contagem observada no município, na falta de uma fonte oficial e confiável, é de aproximadamente vinte e seis estabelecimentos.

2.3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E O PAPEL DAS FINANÇAS NA MICROEMPRESA

Podemos definir finanças como uma ferramenta utilizada para administrar recursos financeiros, sendo que praticamente todos os indivíduos e organizações obtêm receitas ou levantam fundos, gastam ou investem estes recursos. Finanças então desempenha, no que diz respeito a processos, instituições, mercados e instrumentos envolvidos, a operacionalização, avaliação, transferência e aplicação de fundos entre pessoas, empresas e governos. De acordo com Ross *et al.* (2013, p. 09), os objetivos da administração financeira, pensando de forma generalizada, versam sobre a “sobrevivência da organização, evitar problemas financeiros e a falência, superar a concorrência, maximização das vendas, aumentando assim a participação de mercado” e além disso quanto aos rendimentos, a empresa busca minimização de custos, maximização dos lucros e manter o crescimento constante desses lucros com o desenvolvimento de suas atividades.

Parece óbvio o que se busca com a administração financeira em uma empresa, mas Ross *et al.* (2013, p. 9), esclarece ainda que cada um desses objetivos tem as suas características e alterações que ocasionam nas outras variáveis do sistema financeiro da organização, e, portanto, devem ser vistos com bastante cautela pelo administrador financeiro no desempenho de suas atividades, pois ações que analisadas unitariamente tem um respaldo positivo, podem afetar negativamente e de forma mais grave outros setores. Como exemplo, para ilustrar bem este cuidado que deve ter o administrador, Ross *et al.* (2013, p. 09) cita que para o aumento da participação de mercado e vendas da empresa, basta que seja realizado um decréscimo nos preços de venda e aumentar as condições de crédito aos clientes, sendo uma ação percebida como bastante benéfica em uma primeira impressão, mas por outro lado, a empresa precisa ter condições financeiras e posicionamento competitivo para realizar com eficiência esta ação. Portanto, o administrador financeiro deve identificar e ponderar bem sobre os objetivos da empresa para a tomada de decisão que atenda melhor às circunstâncias da empresa identificando serviços e bens que agreguem valor ao desenvolvimento organizacional.

Siqueira e Barbosa (2016, p.108), ressaltam a importância da compreensão e conhecimento sobre os principais relatórios gerenciais e seus indicadores financeiros, devendo ser acompanhados e registrados pelos gerentes financeiros como parâmetros para avaliação da situação da empresa, sendo eles: “a) Lucratividade sobre as vendas, b) Rentabilidade dos negócios, c) Poder de pagamento da empresa, d) Nível de endividamento da empresa, e) Margem de contribuição, f) Ponto de equilíbrio”. Além destes, Siqueira e Barbosa (2016, p. 109), falam sobre os principais relatórios, sendo eles “a) Controle de Vendas realizadas, b) Apuração dos Resultados da Empresa, c) Controle de Caixa no Movimento Realizado, d) Fluxo de Caixa, e) Balanço Gerencial”. Por fim, Siqueira e Barbosa (2016) ressaltam, que a tecnologia nos permite utilizar vários *softwares*, que oferecem sistemas de registros que serão utilizados na formação de relatórios gerenciais, reservando assim ao administrador ter a capacidade necessária de realizar uma avaliação e interpretação destes relatórios para uma tomada de decisão eficiente em seu negócio.

Considerando o contexto da microempresa, Antonik (2016) fala acerca dos princípios e conceitos sobre planejamento econômico e financeiro, que estando aliados a uma contabilidade eficiente, servem como uma base sólida para a empresa que quer se tornar grande no futuro. Além disso, Antonik (2016) resalta que, na micro e pequena empresa, os recursos humanos são escassos, concentrando assim no empresário a

responsabilidade pelas atividades gerenciais e de controle da empresa, que utiliza-se de conhecimentos de contabilidade, matemática financeira e comercial aplicadas para a execução da administração do negócio, sendo a administração financeira o centro de conhecimento do empresário, que também deve estar observando o mercado nos fatores decisivos e influenciadores do seu negócio como no ambiente macroeconômico sendo a política econômica e monetária, indicadores da economia, nível de emprego e crescimento global, e, no ambiente microeconômico, manter atenção aos níveis de preços, tendências, riscos, juros, inflação, mercado, marketing e concorrentes.

Sobre o papel do empresário na micro e pequena empresa, Antonik (2016, p.04) afirma que “o empresário precisa ser raposa e leão”, atribuindo características desses animais ao comportamento do microempreendedor, devendo este ter muita força, bravura e obstinação, trabalhando arduamente, mas com inteligência, sabedoria e sagacidade.

O autor ainda estabelece a importante diferença entre lucro e riqueza, sendo que a busca pela maximização de lucros é a razão última buscada por qualquer negócio que está inserido em uma economia de mercado. Porém, mais significativo do que a busca pelo lucro é a maximização das riquezas que tem uma conotação estratégica com visão de perpetuidade no longo prazo, enquanto o lucro tem um aspecto imediato e de curto prazo.

Considerando isto, o autor continua dizendo que as empresas que buscam apenas lucrar se tornam instáveis, perdendo de vista o que realmente importa, o seu *core business*, fazendo com que mude de direção o tempo todo, buscando apenas o lucro e não demonstrando preocupação em construir a qualidade em seus produtos, serviços e preços justos para seus clientes.

A busca pela maximização da riqueza faz com que a empresa obtenha a satisfação de seus clientes e sua consequente fidelização, dando a empresa oportunidade de melhor avaliar seus riscos e retornos, por meio do orçamento e planejamento, prevendo possibilidades, oportunidades de crescimento, evitando riscos desnecessários que podem ser provocados pela ação imediata de buscar apenas do lucro. Para o micro e pequeno empresário no papel de gerente de suas finanças, é necessário que realize três funções, sendo elas a “Análise, Execução e Planejamento Financeiro; Administração da Estrutura de Ativos da Empresa; Administração da Estrutura Financeira da Empresa” Antonik (2016, p. 06).

Para uma boa administração das finanças de uma empresa podemos destacar vários pontos cruciais, como ter o controle das contas diárias a receber a pagar, ter atenção quanto aos vencimentos dos pagamentos para não pagar juros desnecessários, planejar as

contas a receber e a pagar para não perder de vista nenhum valor importante, distinguir as contas do proprietário e as contas da empresa, como também, além destes pontos, manter uma reserva financeira também é importante para se proteger de eventualidades e flutuações do mercado, controlar as entradas e saídas de estoque e sempre buscar o planejamento, pois não adianta ter pessoas competentes, equipamentos novos e muitos clientes se o negócio não for gerenciado corretamente.

2.4 ADMINISTRAÇÃO DE CAIXA

O controle de caixa de qualquer empresa é de extrema importância para a sua saúde financeira. Antonik (2016) afirma que administrar o caixa com eficiência é fundamental para impedir o desperdício de recursos, devendo a empresa manter dinheiro no caixa para realizar o custeio das atividades operacionais, sendo que na micro e pequena empresa, esta responsabilidade em grande parte delas, é do próprio empresário dono do negócio, podendo ser feita utilizando uma simples planilha Excel.

O caixa é uma conta do ativo circulante da empresa e para Antonik (2016, p. 32),

O caixa é um mal necessário, trata-se de um dinheiro “parado, cuja finalidade é manter o ciclo operacional “girando”. O seu rendimento é muito baixo, na maioria das vezes, negativo. Administrar o caixa é tarefa essencial na firma bem-sucedida e o administrador deverá se esforçar para manter o menor valor possível nessa conta. É claro, sem comprometer as operações da companhia.

Percebe-se então a necessidade de a firma planejar bem e administrar os recursos aplicados em seu caixa, como um dos fatores das finanças para manter a sua competitividade, pois sem o controle de caixa a saúde financeira da empresa é comprometida. Antonik (2016, p.32) diz que os valores de caixa não devem ficar inteiramente na empresa, tendo que sua maior parte estar depositada em contas ou títulos negociáveis mantendo-se a liquidez podendo a empresa fazer dinheiro deles a qualquer momento que for necessário, sendo que “quanto maior for o valor investido no caixa, menor é o risco de insolvência técnica da empresa”.

Existem 3 principais motivos para manter-se dinheiro em caixa, bancos ou títulos que segundo Antonik (2016, p.33):

- a. Para manter o ciclo operacional ou giro empresarial, como matéria-prima, insumos, mão de obra, impostos, combustível, utilidades (luz, água, telefone, internet), pequenos pagamentos, etc.;
- b. Como precaução, ou seja, como um modo para enfrentar situações adversas e inesperadas no futuro. Em resumo, como uma reserva;
- c. Para aproveitar oportunidades e também para especular, aproveitando ofertas, comprando produtos, mercadorias e insumos. Poder-se-ia dizer: ter dinheiro para aproveitar uma boa oportunidade de negócio.

Corroborando ao mesmo conceito, Assaf Neto e Lima (2014, p. 671) afirmam que “a administração de caixa visa, fundamentalmente, manter uma liquidez imediata necessária para suportar os desembolsos das atividades de uma empresa”. Além disso, o autor diz também que por não ter um retorno operacional atrativo, deve-se manter o nível de caixa no mínimo possível, sempre com o valor suficiente para as operações da empresa e incertezas, o que torna o valor de caixa zero impossível na prática.

Os donos de seus negócios, realizando a gestão de caixa, devem ficar atentos a cinco pontos importantes definidos por Antonik (2016) para buscar diminuir o valor que se mantém no caixa da empresa: o primeiro se refere a conseguir o maior prazo possível para pagamento de fornecedores adiando a saída do dinheiro do caixa; o segundo diz respeito à negociação com clientes, oferecendo-lhes descontos e ofertas sempre que possível, para que o pagamento seja realizado à vista ou no mínimo prazo possível; o terceiro é manter atenção nos estoques para que estes façam seu giro na maior quantidade possível pois manter estoques aumentam as saídas de caixa; o quarto ponto trata da diminuição do valor de caixa, estoques e as contas a receber ao menor valor; o quinto ponto é a execução de um planejamento sistemático de caixa com projeção de valores para seis meses que formaram o fluxo de caixa.

2.4.1 CONTROLE DIÁRIO DE CAIXA

O controle diário de caixa fornece ao dono do negócio a segurança dos registros corretos das contas de entradas e saídas dia a dia, evitando que os erros sejam transferidos para o fluxo de caixa mensal e a outros demonstrativos financeiros da empresa. Oliveira (2013), no documento de Como Elaborar Controles Financeiros, realizado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) de Minas Gerais, afirma que este controle deve conter todos os registros de entradas e saídas de dinheiro, bem como constar o saldo existente no caixa da empresa, tendo como principal finalidade a análise de

Antonik (2016) diz que este fluxo deve ser planejado com seis meses futuros, para que as necessidades sejam percebidas antes e as compensações de caixa sejam realizadas em tempo hábil de manter o controle das contas, o que evita obstáculos no dia-a-dia da gestão das finanças e no funcionamento da empresa no cumprimento de seu ciclo operacional, podendo ser realizada em uma simples planilha no *Excel*, que demonstra de maneira transparente as movimentações efetuadas.

Considerando os objetivos do fluxo de caixa, Antonik (2016) declara que o instrumento satisfaz duas finalidades principais, sendo o controle de pagamentos e recebimentos e o programa dos compromissos de caixa para as entradas e as saídas.

Abaixo um modelo de fluxo de caixa que pode ser utilizado para o controle financeiro:

Figura 4: Fluxo de Caixa

Empresa:	Mês					
Item	Dia		Dia		Dia	
	Realizado	Orçado	Realizado	Orçado	Realizado	Orçado
Entradas						
Saldo Inicial						
Vendas à vista						
Duplicatas a receber						
Total de Entradas						
Saídas						
Luz						
Água						
Telefone						
Salários						
Fornecedores						
Impostos						
Outras						
Total de Saídas						
Saldo de Caixa						

Fonte: Adaptado de Antonik (2016, p. 34)

Sobre o momento que deve ser preenchido o fluxo de caixa, o Sebrae (2012, p.44) em seu guia de fluxo de caixa para empreendedores, afirma que ele pode ser realizado no final de cada dia de trabalho, semanalmente ou mensalmente, de acordo com a necessidade da empresa. É de suma importância que o dono do negócio realize estes registros periodicamente pois só desta forma vai conseguir gerir seu caixa com eficiência.

Oliveira (2013, p.60) esclarece que para as microempresas ou pequenas empresas é suficiente a projeção de fluxo de caixa para um período de quatro a seis meses para ter informações dentro deste horizonte de tempo, o que leva a uma gestão de capital de giro eficiente. Se a empresa não possui controles de forma planejada, com organização e registros corretos, Oliveira (2013, p.61) afirma que o fluxo de caixa ainda não será um

instrumento que fornece ao dono do negócio informações confiáveis para a tomada de decisão, cabendo a ele a tarefa de organizar-se para a construção correta desta ferramenta, além de que dados incorretos levam a um supervalorização ou subvalorização nos registros.

Para a preparação dos registros de fluxo de caixa Oliveira (2013, p.61) elucida que devem ser levantados os dados de:

Previsão de vendas e os respectivos prazos de recebimentos; Previsão das compras e os respectivos prazos de pagamento aos fornecedores; Levantamento dos valores a receber dos clientes, das vendas já realizadas; Levantamento dos compromissos a pagar aos fornecedores e pagamento de despesas operacionais mensais; Levantamento das disponibilidades financeiras existentes;

Existem dois tipos principais de métodos de elaboração do fluxo de caixa, sendo eles o Método Direto e o Método Indireto.

Para o Método Direto, conforme afirma Ching *et al.* (2003, p.83), as entradas e saídas operacionais geram uma visualização mais simples e de fácil compreensão para os que não tem conhecimento específico.

Para o Método Indireto, Ching *et al.* (2003, p.83) explica que ele inicia com o lucro líquido obtido à partir do Demonstrativo de Resultados e confere com o saldo de caixa líquido, tendo a depreciação, variação nas contas a receber e nos estoques como a justificativa da diferença do resultado das operações. Este modelo não demonstra os detalhes operacionais em suas contas como cobrança dos clientes, pagamento dos fornecedores e impostos.

Comumente ocorre na administração de caixa, a necessidade de obtenção de recursos para o cumprimento de obrigações, seja de empréstimos com bancos ou outras formas de adquirir recursos, mas, independentemente das formas disponíveis, é importante que o gerente financeiro, ou no caso da microempresa, o próprio dono, tenha o conhecimento amplo das alternativas à disposição, devendo saber os seus custos, taxas juros, garantias e riscos para o seu negócio (Antonik 2016, p. 36). O controle de caixa é um fator estratégico para o sucesso das organizações, principalmente porque demonstra continuamente as transações realizadas pela empresa, tanto de entrada quanto saída, sendo um instrumento poderoso de gestão financeira de qualquer negócio.

2.5 ELABORAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

O método de definição do preço de venda é uma importante ferramenta de gestão, que permite ao administrador tornar a empresa mais competitiva e alcançar os melhores resultados com suas operações, pois somente uma maneira de precificar correta proporciona à empresa lucratividade e retorno do capital investido, além de garantir a sobrevivência e o crescimento da mesma, tornando a empresa mais sólida em um mercado cada vez mais exigente. Cabe aqui estabelecermos uma distinção e definição importante acerca do que é valor e preço, pois ambos podem ser comumente confundidos e são assuntos que pertencem a esfera não somente financeira, mas também o marketing, além de logística e produção que também vão influenciar na determinação destes preços e valores.

Na perspectiva do preço e valor, podemos defini-lo de acordo com Bertó e Beulke (2012) que diz que a criação de valor se dá com a maximização de satisfação para os clientes e a sua posterior fidelização, sendo esta a principal busca da teoria do marketing, que pode ser adaptado a diversos setores além do empresarial onde os objetivos de retorno principal podem ser outros que não o financeiro. O preço por sua vez, conforme Bertó e Beulke (2012), está ligado a maneira como as empresas vão extrair a sua rentabilidade buscando cobrir os seus custos para produção daquele bem tendo ainda um percentual de lucro.

Ambos os conceitos têm definições que os caracterizam em si, mas trabalham em conjunto e são interdependentes, pois o preço também é um instrumento de comunicação e posicionamento de produtos, bem como um fator a ser analisado pelas finanças na busca da melhor maneira de alcançar os objetivos financeiros da empresa, aumento do patrimônio e diminuição dos custos, gastos e despesas na realização da atividade fim da empresa assumindo assim caráter estratégico nos negócios.

Machado e Silva (2013, p.3), sobre a formação do preço de venda, afirmam que deve-se conhecer toda a soma de fatores que vão oferecer fundamento para a construção de um preço, fatores internos à organização como posicionamento mercadológico, estrutura da empresa, fatores financeiros e operacionais, capacidade produtiva e estrutura de custos e despesas. Os fatores externos de acordo com as autoras, é conhecer o mercado de atuação, a demanda, o valor percebido, políticas governamentais e etc.

Para a construção dos preços de venda, é necessário a avaliação dos métodos disponíveis para optar-se por aquele que tragam os resultados desejados cobrindo os custos e despesas diretas e indiretas, além de obter a margem de lucro desejada.

2.5.1 MÉTODOS DE PRECIFICAÇÃO COM BASE NOS CUSTOS

Durante o decorrer do tempo surgiram vários métodos de precificação e existem atualmente três principais métodos de composição de preços considerando os custos, que de acordo com Bertó e Beulke (2012, p.88), eles são denominados Custeio Integral (absorção), Custeio Marginal (variável) e o Custeio por Atividade (ABC).

2.5.2 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NO CUSTEIO INTEGRAL

O método do custeio integral é caracterizado pela atribuição de todos os custos aos produtos, mercadorias ou serviços, sendo os custos variáveis, fixos, diretos e indiretos e o que se resulta dele é um custo total de produtos somado a um resultado desejado (Bertó e Beulke, 2012, p. 89). Os autores continuam dizendo que, quando relacionado com o preço de venda o custo total vai demonstrar o lucro ou prejuízo como medida de desempenho e a soma dos resultados unitários dos produtos ou serviços multiplicados pelo volume, leva ao resultado total da empresa e além disto, do ponto de vista contábil, o modelo de custeio integral é o único aceito legalmente no Brasil.

Bertó e Beulke (2012, p. 90) afirmam que este é o método de custeio mais utilizado pelas organizações, sendo o mais tradicional dentre todos os tipos de empresas inclusive nas comerciais. Para a realização do cálculo utilizando este método, conforme afirma o autor, é necessário conhecer as despesas operacionais, despesas administrativas e a receita operacional, chegando nos valores dos índices operacionais e administrativos, representado abaixo, para utilizar no método do custeio integral:

$$\frac{\text{despesas operacionais de um período}}{\text{receita operacional do mesmo período}} \times 100$$

$$\frac{\text{despesas administrativas de um período}}{\text{receita operacional do mesmo período}} \times 100$$

Fonte: Bertó e Beulke (2012, p. 92)

Este sistema de custeio, conforme o autor, tem suas limitações quanto a maneira de atribuição das despesas operacionais e administrativas que se transformam em custos variáveis proporcionais, podendo incidir sobre o preço de venda ou sobre o custo de aquisição da mercadoria, mas nenhum dos modos elimina a limitação. Abaixo o modelo sobre o custo de aquisição da mercadoria:

Figura 5: Estrutura do custeio integral

A - Custo da mercadoria adquirida: CVaDir
B - Despesa operacional (incidência sobre o custo de aquisição): DFDir – DFI
C - Despesas administrativas (incidência sobre o custo de aquisição): DDirF – DIF
D = A + B + C = custo independente do preço
E - Despesa financeira de giro (% sobre o preço de venda): DDirVa
F - Despesas tributárias diretas (% sobre o preço de venda): DDirVa
G - Despesas diretas com vendas (% sobre o preço de venda): DDirVa
H = D + E + F + G = custo total
I = Resultado (\$ ou % sobre o preço de venda)
J = H + I = preço de venda

Fonte: Bertó e Beulke (2012, p. 93)

2.5.3 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NO CUSTEIO MARGINAL

O método do custeio marginal, conforme Bertó e Beulke (2012, p. 117), é caracterizado pela atribuição dos custos aos produtos, mercadorias ou serviços, sendo responsáveis apenas pelos custos e despesas variáveis que eles geram modificando-se de acordo com o tamanho das vendas e os custos fixos e as despesas variáveis são ligados a um período de tempo de atividade e todo conjunto de produtos. Desta forma, os autores afirmam que neste método não existem as definições de custo total e resultado do produto, mas sim o custo variável e a margem de contribuição do produto, que se refere a parcela de contribuição de cada produto para os custos e despesas fixas da empresa, resultando na comparação entre preço de venda e custo variável unitário, tendo contribuição positiva o produto que tiver seu preço de venda superior ao seu custo.

A estrutura do custeio marginal por produto de acordo com Bertó e Beulke (2012, p. 118) é definida por:

Preço de venda
 (-) Custos e despesas variáveis
 I - Margem de contribuição do produto
 II – Soma da margem de contribuição de todos os produtos
 (-) Custos fixos e despesas fixas da empresa
 III – Resultado da empresa

Os autores definem então, conforme a figura observada, que realizando a soma das margens de contribuição unitárias, ponderadas pelos volumes correspondentes demonstram a margem total da empresa que subtraído do custo estrutural determina o resultado da empresa. Abaixo o modelo de custeio marginal para empresas comerciais com custos e despesas variáveis atribuídos às mercadorias, proposto por Bertó e Beulke (2012, p. 121):

Figura 6: Estrutura do Custeio Marginal

A - Custo da mercadoria adquirida (constitui o custo independente do preço de venda): CVaDir
B - Despesa financeira do giro (% sobre o preço de venda): DDirVa
C = Despesas tributárias (% sobre o preço de venda): DDirVa
D - Despesas diretas com vendas (% sobre o preço de venda): DDirVa
E - A + B + C + D = custo variável
F - (G – E) margem de contribuição
G = Preço de venda
H = (I – G) Margem de contribuição

Fonte: Bertó e Beulke (2012, p. 121)

Conforme pode ser observado, em comparação com o custeio integral, o método marginal não atribui as despesas operacionais e administrativas aos produtos como uma proporcionalidade, o que elimina a limitação do custeio integral no qual os custos e despesas são transformadas em variáveis para agregar-se às mercadorias.

2.6.4 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NO CUSTEIO POR ATIVIDADE(ABC)

O custeio por atividade, de acordo com Bertó e Beulke (2012, p. 145), emergiu recentemente provocado por mudanças significativas no mundo dos negócios por fatores como o desenvolvimento tecnológico e a informática, globalização da economia, modelos de produção mais sofisticados e a intensificação dos custos fixos provocados pela demanda dos sistemas mais automatizados. Os autores definem ainda que a característica do custeio por atividade é a atribuição aos produtos de todos os custos e todas as despesas

diretas possíveis, sendo fixos ou variáveis. Abaixo o modelo de custeio por atividade apresentado por Bertó e Beulke (2012, p. 148):

Preço de venda (função do valor percebido e da gestão dos custos)

(-) Custos diretos

I – Contribuição operacional do produto

II – Soma das contribuições operacionais dos produtos de uma unidade de negócio

(-) Custos diretos da unidade de negócios

III – Contribuição operacional da unidade de negócios

IV – Soma das contribuições operacionais das várias unidades de negócios da empresa

(-) Custos indiretos gerais da empresa, não direcionados

= Resultado da empresa

Este método, afirmam os autores, é direcionado para o produto o maior número possível de custos diretos, sendo fixos ou variáveis, tornando indispensável neste sistema o auxílio da informática para a identificação correta dos custos e a qual produto se refere diante de uma extensa gama de dados gerados pelos respectivos registros, obtendo-se o resultado operacional de contribuição com a diferença entre o preço de venda e o custo direto do produto.

Nas empresas comerciais, afirmam Bertó e Beulke (2012, p. 151), torna-se complexo a utilização deste método pela grande quantidade de itens que podem existir com a atribuição de cada custo correspondente, aos padrões de atendimento e o uso das instalações. A estrutura de custo no sistema ABC está definida conforme figura abaixo:

Figura 7: Estrutura Custeio ABC

A - Custo de mercadoria adquirida: CVaDir
B - Custo operacional direto: CDirF
C - Despesas administrativas direcionadas: DDirF
D = A + B + C = custo independente direto
E - Despesa financeira do giro (% PV): DDirVa
F - Despesa tributária direta (% PV): DDirVa
G - Despesa direta com vendas (% PV): DDirVa
H = D + E + F + G = custo direto da mercadoria
I = (J - H) = contribuição operacional
J = preço de venda

Fonte: Bertó e Beulke (2012, p. 151)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo refere-se sobre os procedimentos, etapas, dados, informações e documentos utilizados para a realização desta pesquisa objetivando o cumprimento dos objetivos propostos. Severino (2016, p. 135) afirma que não se constitui ciência simplesmente levantando dados, pois estes precisam ser tratados de forma lógica com o real e de acordo com uma teoria adequada que lhe sirva de base.

Para abordar os métodos na ciência, Marconi e Lakatos (2017, p. 295) afirmam que é necessário que estes sejam procedimentos sistemáticos utilizados para descrever e explicar fenômenos naturais e humanos, sendo o método científico o caminho para formar um problema com precisão, por meio de observações que são interpretadas sob a ótica das relações embasadas em teorias sobre o objeto estudado.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O trabalho de pesquisa desenvolvido apresenta característica essencialmente qualitativa visto que se tem o objetivo de conhecer em detalhe a gestão financeira na Goyanna Auto Center, objeto de estudo, e não se utiliza de métodos estatísticos para sua execução. Mas possui também certo emprego de funções quantitativas no que diz respeito às informações obtidas na empresa mediante aplicação de fórmulas com base na teoria acerca da gestão financeira das empresas, o que justifica-se, quanto à abordagem da pesquisa, de acordo com Demo (2012, p. 8), quando afirma que “todo fenômeno qualitativo é dotado também e naturalmente de faces quantitativas e vice-versa.” Neste sentido cabe esclarecer os dois tipos de pesquisa.

De acordo com Marconi e Lakatos (2017, p. 299), as abordagens são distintas não apenas por causa dos instrumentos estatísticos, mas também pela forma como é realizada a análise e coleta dos dados, tendo a pesquisa qualitativa a atenção em analisar e interpretar o objeto em profundidade, descrevendo sua complexidade. Sobre a quantitativa, as autoras afirmam que estas se valem de amostras amplas e de informações numéricas com instrumentos e técnicas de coletas estruturados.

Considerando os procedimentos foi realizada a pesquisa bibliográfica e documental. Conforme afirma Fonseca (2002, p. 32), a pesquisa bibliográfica é realizada a partir da sondagem de referências teóricas já previamente avaliadas e publicadas,

permitindo ao pesquisador conhecer sobre o que já se estudou com relação ao assunto desenvolvido.

A pesquisa documental de acordo com o mesmo autor, percorre as mesmas passagens, não facilitando a identificação entre bibliográfica e documental, sendo que a fonte bibliográfica recorre a fontes já estabelecidas, já a pesquisa documental é mais ampla e diversificada, mas sem tratamento específico podendo ser jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais e etc.

3.2 NATUREZA DA PESQUISA

Quanto aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva. Conforme Gil (2016, p. 27), a pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever características do objeto de estudo seja um grupo ou organização.

Portanto, o objetivo desta pesquisa foi efetuar a uma análise financeira a fim de verificar como se caracteriza este setor na empresa objeto de estudo e propor melhorias especificamente na administração de caixa e precificação.

3.3 SUJEITO DA PESQUISA

A empresa objeto deste estudo é a loja automotiva Goyanna Auto Center que possui apenas um proprietário, sendo este também o único que gerencia o negócio. Consultas pontuais foram realizadas também à contadora responsável pela empresa conforme a necessidade do estudo.

3.4 NÍVEL DA ANÁLISE

Considerando que o objetivo principal deste estudo versa sobre a análise da gestão financeira da loja automotiva Goyanna Auto Center, e em específico a Administração de Caixa e o Método de Precificação utilizado, o nível desta análise é tido como individual, pois a investigação ocorre apenas na empresa e seu proprietário.

3.5 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

O estudo desenvolveu-se em duas fases, sendo a primeira referente a entrevista com o gestor e a segunda a análise das informações e dados encontrados sobre a gestão financeira da oficina.

Quanto à entrevista, esta foi de caráter semiestruturado com questões que permitiram identificar ações voltadas para o planejamento e controle das finanças na empresa, buscando informações que representem a situação real da empresa e também a análise documental, pois de acordo com Beuren et. al. (2009), existem várias maneiras de obter-se dados disponíveis, sendo por meio de observação, questionários, entrevistas, análise documental e etc.

Na segunda fase, realizou-se a análise tanto da entrevista e suas informações, quanto a análise de documentos de registro de caixa e formação de preços. Utilizando planilhas *Excel* organizaram-se estas informações para atender aos objetivos do trabalho. Por fim, foi apresentada a conclusão do estudo e as propostas de melhoria da gestão de caixa e precificação que tem o poder de refletir positivamente na saúde financeira da empresa.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa do estudo é demonstrada a realidade de funcionamento da Goyanna Auto Center, bem como as informações obtidas na entrevista realizada com o proprietário, além de documentos analisados que foram disponibilizados pela empresa e a utilização de planilhas para organização e construção dos dados para o entendimento da pesquisa e a consecutiva proposta de contribuição do estudo realizado para a melhoria da gestão financeira da empresa.

4.1 RESULTADOS DA PESQUISA REFERENTE AO PRIMEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO (CARACTERIZAR A ESTRUTURA E O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA)

A empresa objeto deste estudo é uma oficina mecânica em que se realizam vendas de peças e manutenção em geral de veículos da linha leve, localizada no município de Goiana-PE. Iniciou suas atividades no ano de 2006 a partir de uma oportunidade percebida pelo proprietário, na qual existiam poucas empresas fornecendo o serviço com qualidade. O proprietário é também o gerente do negócio, não possui sócios, seu nível de escolaridade é ensino médio técnico, com formação em cursos da área de usina de produção de açúcar, onde teve a maior parte de sua experiência profissional.

Inicialmente a empresa contava com dois mecânicos e um ajudante. Nos primeiros anos houve um crescimento acelerado, alcançando a ampliação de sua capacidade produtiva com quatro elevadores, uma rampa de alinhamento e seis funcionários sendo eles: três mecânicos (um especialista em motor, um especialista em elétrica e um mecânico geral), um mecânico júnior, um balconista e o proprietário.

Com o passar do tempo mudanças foram ocorrendo no corpo de funcionários. Com algumas dificuldades financeiras da empresa que ainda passava por instabilidade, flutuação quanto à quantidade de clientes, influência de fatores no ambiente interno e externo como: a mudança no quadro de funcionários, má gerência dos recursos financeiros destinando as reservas financeiras a outros projetos, a crise econômica afetando o volume de vendas e o aumento da concorrência com a instalação de mais empresas no mesmo ramo de atividade no município, fizeram com que a empresa

reduzisse seu quadro de funcionários ao longo dos anos para quatro sendo eles o proprietário, dois mecânicos e um auxiliar geral.

Hoje a empresa encontra-se sem perspectiva de crescimento e sem um modelo de gestão eficiente. Todos os profissionais da empresa têm conhecimento técnico e experiência no que fazem, isto reflete positivamente na qualidade dos serviços prestados, porém, falta capacitação e conhecimento na área de vendas e contato com os clientes. A estrutura que a empresa ocupa tem bastante espaço e as máquinas ficam bem distribuídas. Possui boa localização com bastante visibilidade e acessibilidade.

A missão da empresa é definida por “Levar soluções de manutenção e reparação automotiva com excelência, satisfação e qualidade a todos” e a sua visão definida como “Ser reconhecido como o melhor centro de manutenção e reparação automotiva em Goiana”.

4.1.2 Estrutura Organizacional

A oficina não possui estrutura organizacional definida, nem nunca foi construído um modelo desta estrutura. O quadro de funcionários da empresa atualmente é formado com a mesma quantia de profissionais de alguns anos atrás, sendo o proprietário que é o mesmo que exerce a gerência, dois mecânicos sendo um especialista em alinhamento, balanceamento, pneus e suspensão, outro em mecânica geral e motores, e o auxiliar geral que atua tanto no balcão de atendimento, quanto ajudando nos serviços. Baseado na entrevista realizada, percebe-se que não existe uma estrutura rígida no desempenho das atividades, todos trabalham em conjunto e participando das decisões diárias que ocorrem de maneira simples. A contabilidade da empresa é feita por um escritório fora da empresa, sendo básica sem caráter estratégico, com a tarefa do cumprimento das questões legais necessárias ao funcionamento do negócio. A ilustração abaixo foi elaborada para caracterizar o organograma da empresa.

Figura 8: Organograma Funcional da Empresa



Fonte: Elaboração própria (2020)

4.1.3 Administração Financeira

Na empresa, o responsável por todo o controle financeiro é o próprio dono, que, além disso, também realiza atendimento dos clientes e controle de estoques. No que diz respeito às ações de gerência financeira, o controle é básico e carece de ferramentas primordialmente básicas para o controle efetivo das finanças do negócio, a empresa não realiza o controle do seu caixa de maneira eficiente, nem métodos de precificação que condizem com seus níveis de custo operacional e despesas.

Existe um *software* em um computador que fica na casa do proprietário que fornece o registro de vendas e a emissão de notas fiscais. Antes havia um computador na empresa, mas deixou de funcionar a alguns anos atrás e era utilizado para o controle de estoque com planilhas de registro dos produtos contendo o código e descrição, o uso financeiro se destinada apenas ao registro das contas a pagar como boletos de fornecedores. Neste ponto podemos perceber, conforme Siqueira e Barbosa (2016), que para o correto funcionamento de uma empresa a administração financeira precisa atacar e controlar pontos indispensáveis com ações voltadas ao planejamento financeiro e gestão organizada das finanças, o que não ocorre como deveria na empresa do estudo.

4.2 RESULTADOS REFERENTES AO SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO (DESCREVER E ANALISAR O FLUXO DE CAIXA)

Através da entrevista realizada e também da análise documental da empresa, constatou-se que o proprietário não realiza uma administração de caixa estruturada, pois não registra continuamente todas as entradas e saídas que ocorrem durante o dia a dia da empresa, em um formato que possibilite a análise e sirva como base para uma tomada de decisão assertiva.

4.2.1 Controle de Caixa

O controle das entradas de vendas ocorre com anotações em nota de balcão comum que é realizada para todos os serviços, que conforme afirmou o proprietário, é definida como a ordem de serviço. Com relação ao controle de contas a pagar e despesas, existem pastas que separam as duplicadas de pedidos a pagar, despesas de energia, água e internet, o prédio que funciona a oficina é próprio portanto não existe pagamento de aluguel.

Os serviços cobrados, são de responsabilidade dos mecânicos, que trabalham recebendo de acordo com o produzido, um percentual de 80% sobre cada serviço realizado, formando seu salário com a soma de todos os serviços realizados. O percentual de 20% entra no caixa do estabelecimento, que se destina a manutenção das ferramentas e máquinas. No aspecto legal, todos são fichados e registrados em seus cargos com seus salários base.

Outro fator importante a considerar, que fora mencionado na entrevista, é que o proprietário afirmou que não mantém um controle e separação de suas finanças pessoais das finanças da loja. Ele afirmou que faz retiradas quando precisa e que também tem alugueis de alguns imóveis que possui e que algumas vezes fez uso para pagar alguma conta da oficina conforme fosse necessário, o que torna a análise nebulosa partir do que existe disponível hoje na empresa, pois não há como chegar a números que representem com exatidão a situação fiel do momento atual de como se encontram as finanças da empresa de modo geral e em específico das movimentações de seu caixa. Abaixo a figura que representa as anotações de ordem de serviço que fizeram parte da análise:

Figura 9: Ordem de serviço

131.486.714/0001-851		08 de 07 de 20	
Kaylla Polyana R. Rocha - ME			
End: Lot: Barro Vermelho, nº30			
Cidade: Centro - CEP: 55.900-000 - Estado: PE			
Goliana - PE			
PEU			
02	KIT AMARR. TRAS.	60,00	
02	CEIFA LADO RODA	45,00	
01	BUEHA - MB. 481	53,00	
01	BUEHA - CAMPEL 1302	22,00	
01	KIT CAPA DE PROTECAO	65,00	
02	BOXIA DO MOTOR GOL	140,00	
01	COBRÇA ALT. 1190	30,00	
01	KIT FIVERT. SAMPAL SKINS	23,00	
01	JUNTA DA TAMPA - ORINQUE	10,00	
02	BUEHA DE BARRA 4832	44,00	
01	VALV. TERMOSTATICA	56,00	
Total			

08 de 07 de 20		
Nome		
Endereço		
Cidade	Estado: PE	
Inscr. Est.	CNPJ: FALSO	
01	COMIDA DAQUI	88,00
01	EXASIA	48,00
01	TRATOR	52,00
	SERVICO	82,00
FR 270,00		
T 270,00		

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Abaixo apresenta-se a figura que demonstra o programa utilizado para o lançamento das notas fiscais de vendas feitas, instalado no computador na casa do proprietário, conforme mencionado anteriormente.

Figura 10: Software lançamento de notas fiscais



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

4.2.2 Fluxo de Caixa

A empresa não realiza o seu fluxo de caixa e nem o utiliza para a gestão financeira, o que é potencialmente prejudicial para a administração financeira de qualquer negócio pois conforme Antonik (2016, p. 33), o fluxo de caixa controla as movimentações de dinheiro e é obrigatório para qualquer organização manter a saúde financeira. Sendo assim, conforme os documentos e entrevista, após levantamento, análise e organização dos dados disponíveis e consultas ao gestor foi elaborado um fluxo de caixa com os meses de março, abril e maio, construídos em uma simples planilha de *Excel*, para avaliar a situação financeira da empresa conforme os dados disponíveis. Abaixo a construção deste fluxo de caixa demonstrando as entradas e saídas dos meses referentes, utilizando como base o modelo apresentado por Antonik (2016, p. 34), realizadas as devidas alterações para a conformidade com as contas que bem representam a necessidade da empresa.

Figura 11: Fluxo de Caixa

Empresa:	Mês	Mês	Mês
Goyanna Auto Center	Março	Abril	Maió
Entradas			
<i>Saldo Inicial</i>	-	R\$ 6.058,87	R\$ 9.400,59
Vendas à vista	R\$ 8.754,35	R\$ 5.485,00	R\$ 6.774,00
Vendas cartão	R\$ 12.894,68	R\$ 11.065,33	R\$ 11.399,00
Entradas part. Serviços	R\$ 748,00	R\$ 584,80	R\$ 610,36
Total de Entradas	R\$ 22.397,03	R\$ 17.135,13	R\$ 18.783,36
Saídas			
Internet	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00
Energia	R\$ 380,22	R\$ 325,16	R\$ 393,09
Água	R\$ 140,71	R\$ 150,43	R\$ 115,40
Telefone	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00
Salários	R\$ 5.349,00	R\$ 4.989,00	R\$ 5.122,00
Fornecedores	R\$ 8.496,23	R\$ 6.721,82	R\$ 6.109,62
Impostos	R\$ 1.692,00	R\$ 1.327,00	R\$ 1.545,00
Publicidade	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 230,00
Outras despesas	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Total de Saídas	R\$ 16.338,16	R\$ 13.793,41	R\$ 13.725,11
Saldo de Caixa(entrada - saída)	R\$ 6.058,87	R\$ 3.341,72	R\$ 5.058,25
Saldo Acumulado	R\$ 6.058,87	R\$ 9.400,59	R\$ 14.458,84

Fonte: Adaptado de Antonik (2016)

As entradas de dinheiro na oficina ocorrem exclusivamente por meio das vendas dos produtos e uma participação nos serviços realizados pelos mecânicos que tem um percentual de 20% do total de serviços apurados, e todos os recebimentos de clientes ocorrem à vista no dinheiro em espécie, ou a prazo com cartão de crédito. Nas vendas a prazo, o proprietário afirma que não aguarda o tempo para receber o dinheiro nas datas do cartão, mas antecipa seu recebimento pagando as taxas relativas a este serviço. Além disso, foi identificado que nem todas as vendas são anotadas, sem o reconhecimento como uma operação de venda realizada, gerando uma fragilidade nos valores obtidos através das movimentações de entradas de caixa.

Podemos perceber que existiu uma diferença considerável se comparado o mês de março com os demais, justificado de acordo com a observação e também pelo proprietário, que foi devido ao momento difícil vivenciado de pandemia causada pelo vírus da COVID-19, que afetou todos os mercados em praticamente todos os lugares do mundo.

As saídas como Internet, energia, água, telefone e publicidade são geralmente taxas fixas do serviço prestado, apenas no mês de maio é que houve aumento no gasto com publicidade, pois o proprietário passou a pagar propaganda nas redes sociais. O proprietário afirma que os salários são pagos de acordo com a produtividade, tendo os funcionários suas carteiras assinadas pela exigência legal, mas o que ocorre é o

pagamento baseado em 80% dos serviços que cada um realiza conforme definiu o proprietário em acordo com os profissionais.

A empresa está no regime do Simples Nacional, e paga os impostos de IRPJ, CSLL, COFINS, PIS, INSS, ICMS, enquadrando-se na primeira faixa de faturamento de até R\$180.000 por ano, com alíquota de 4% sobre o faturamento, e também os da folha de pagamento como FGTS e GPS. A conta que se refere a Outras despesas diz respeito às saídas de caixa com relação a papel, material de limpeza utilizado, canetas e etc. Conforme afirma o gestor e também se constatou na observação, não se mantém um registro fiel destas saídas ocasionais de dinheiro do caixa e o seu valor foi estabelecido com base em uma média dita pelo gestor.

Conforme pode ser observado no fluxo de caixa montado, os saldos de caixa com as saídas subtraída dos valores das entradas são todos positivos, gerando também saldo acumulado positivo em cada mês, porém o gestor não faz a separação de suas finanças pessoais e da empresa, o que é um erro que torna a administração da empresa difícil, pois ele faz retiradas dos saldos de caixa, sem fazer anotações e sem estipular um valor certo para fazer sua própria retirada. Esta situação deixa o caixa da empresa vazio para lidar com necessidades e eventualidades, tendo que recorrer a empresa ao limite de contas do banco e empréstimos.

4.3 RESULTADOS REFERENTES AO TERCEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO (DESCREVER E AVALIAR O MÉTODO DE PRECIFICAÇÃO DOS PRODUTOS)

O método de definição do preço de venda é um importante instrumento da gestão, que influencia diretamente na geração de lucro no caso de uma empresa comercial como a oficina em estudo e influencia em suas entradas de caixa.

4.3.1 ELABORAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

A elaboração do preço de venda na oficina em estudo é formada apenas pela experiência do gestor baseando-se na concorrência, sem considerar os custos envolvidos na comercialização do produto de maneira geral. Conforme o proprietário afirmou, na formação de seus preços de venda ele estima um percentual em cima do preço de

aquisição do produto, ou seja, do preço de custo do produto que é adquirido das distribuidoras de auto peças.

O gestor afirmou durante a entrevista que em geral aplica um percentual de 50%, que é utilizado para a formação dos preços de venda, aplicado sobre o preço de aquisição do produto. Foi perguntado também ao administrador se ele tem a estimativa, anotação ou ideia sobre os custos, taxas e despesas que ocorrem sobre o produto e ele afirmou que busca-se esta porcentagem de 50% com uma ideia de cobrir todos esses custos, mas que não sabe ao certo quanto ao final se obtém de lucro líquido com a venda dos produtos após subtrair todos os custos envolvidos na venda dos produtos, sendo o preço de custo a única base considerada para formar-se o preço de venda baseado no preço praticado nos concorrentes.

Sobre a margem de lucro ou o quanto se espera que a venda do produto deixe de lucro para formar a receita da empresa, o proprietário afirma que espera que exista uma margem de lucro entre 30% e 35% sobre o faturamento.

Conforme afirma Antonik (2016, p. 247) esta é uma prática comum em micro e pequenas empresas, pois muitas vezes não se tem acesso à mão de obra qualificada para formar preços, e, além disso, muitas vezes acaba funcionando porque a maioria dos empresários usam essa estratégia, e na realidade brasileira existem ainda mercados pouco competitivos.

Descrevendo matematicamente a formação de preço de venda que ocorre na oficina conforme os dois percentuais aplicados pelo gestor obtemos que:

- Preço de venda = Preço de custo do produto + 50% (para produtos que utiliza margem de 50%)

A empresa não tem um registro dos seus produtos e seus respectivos custos de compra em planilha digital, documento impresso ou manuscrito, o que dificulta a obtenção de dados para a análise. O que se tem é uma planilha na qual são registrados os nomes dos produtos, a linha de marca a qual ele pertence sendo as principais FIAT, GM, VW e FORD, e os códigos dos fabricantes dos produtos, que é utilizada essencialmente para a realização dos pedidos ao fornecedor. O proprietário preenche esta planilha selecionando os produtos necessários e adiciona as quantidades conforme as faltas que visualiza no estoque para fazer a reposição.

Sendo assim, utilizaremos um produto como exemplo, em que é aplicado o percentual de 50%, tendo como base a notas fiscais de compras, que demonstram o preço de custo dos produtos pedidos pela oficina aos fornecedores, para efeitos de cálculos e comparação entre o modelo utilizado pelo gestor e o modelo de precificação estruturado com base nos custos e despesas do produto e do negócio.

- Produto com percentual de 50% aplicado sobre o preço de custo de aquisição:

Kit Embreagem preço de custo: R\$179,00

Preço de venda = Preço de custo do produto + 50% (ou Preço de custo do produto x 1,50)

Preço de venda = R\$179,00 x 1,50 = R\$268,50

Através do cálculo dos preços no modelo atualmente utilizado pelo gestor, obtemos o valor de R\$268,00 para o produto com 50% de margem aplicada.

4.3.2 ELABORAÇÃO DO PREÇO DE VENDA COM MÉTODO CUSTEIO INTEGRAL

Para realizar a comparação do modelo que o proprietário utiliza na formação de seus preços de venda, será utilizado o modelo proposto por Bertó e Beulke (2012) adaptado para a realidade da empresa.

Figura 12: Fórmula do cálculo do preço de venda

$$\text{preço de venda} = \text{custo de aquisição de mercadorias} \times \left[1 + \frac{\text{índice da despesa operacional s/ PV} + \text{índice da despesa administrat. s/ PV} + \text{índice da despesa financeira do giro s/ PV} + \text{índice da despesa tributária direta s/ PV} + \text{índice das despesas diretas de vendas s/ PV} + \text{índice de rentabilidade s/ PV}}{\text{marcador ou mark up}} \right]$$

Fonte: Bertó e Beulke (2012, p. 99)

Identificando os custos e despesas fixas e variáveis, vamos utilizar o mês de março como mês de referência por entender que o mercado neste momento representa um tempo mais próximo da normalidade, sem as consequências que a pandemia causou no mercado nos meses seguintes.

Despesas Administrativas (fixas): Internet, Energia, água, Telefone, publicidade, outras despesas.

Despesas Operacionais (variáveis): Impostos sobre vendas e salários.

Cálculo dos Índices de Despesas Operacionais e Administrativos de acordo com o modelo proposto por Bertó e Beulke (2012, p. 92):

Despesas Administrativas (fixas): R\$60,00 (Internet) + R\$380,22 (Energia) + R\$140,71 (Água) + R\$50,00 (Telefone), R\$70,00 (Publicidade), R\$100,00 (Outras Despesas) = R\$800,93.

Despesas Operacionais (variáveis): Simples Nacional = 0,04 ou 4% do faturamento R\$895,88, no qual estão inclusos IRPJ, CSLL, COFINS, PIS, INSS, ICMS (Impostos), R\$5349,00 (Salários).

Utilizando a fórmula de índices operacionais e administrativos conforme Bertó e Beulke (2012, p. 92), com relação a formação destes Índices de Despesas, temos então que:

$$\frac{\text{despesas operacionais de um período}}{\text{receita operacional do mesmo período}} \times 100$$

$$\frac{\text{despesas administrativas de um período}}{\text{receita operacional do mesmo período}} \times 100$$

Receita operacional do período = R\$ 22.397,03

Despesas Operacionais do período = R\$ 6244,88

Despesas Administrativas do período = R\$ 800,83

- Índice Operacional = $6244,88 / 22.397,03 = 0,2788$
- Índice Administrativo = $800,83 / 22.397,03 = 0,035$

Considerando o produto Kit Embreagem com valor de custo de R\$179,00, este primeiro cálculo se refere ao preço sem adicionar um percentual de lucro, para saber o valor de venda para cobrir o preço de custo, e também contribuir com as despesas operacionais e administrativas.

- Preço de Venda = Preço de custo do produto / $1 - (\text{índices operacionais} + \text{índice administrativo com imposto já somado})$.

- Preço de Venda = $179 / 1 - (0,2788 + 0,035) = R\$ 260,85$

Adicionando percentual de lucro 10%

- Preço de Venda = Preço de custo do produto / $1 - (\text{índices operacionais} + \text{índice administrativo com imposto já somado} + \text{percentual de lucro})$.
- Preço de Venda = $179 / 1 - (0,2788 + 0,035 + 0,1) = R\$ 305,35$

Comparando o preço praticado pelo proprietário, com o preço que o modelo sugere, podemos observar que o preço praticado atualmente de R\$268,50 é suficiente para cobrir as despesas e, se subtraído de R\$ 260,85 deixa um lucro de R\$ 7,55, de cada unidade vendida do produto. Se o proprietário deseja ter um lucro de 10%, o preço sugerido é de R\$305,35.

4.3 RESULTADOS REFERENTES AO QUARTO OBJETIVO ESPECÍFICO (PROPOR MELHORIAS NA GESTÃO FINANCEIRA DO NEGÓCIO)

Após descrever e analisar o fluxo de caixa da empresa e o método de precificação utilizado, nesta etapa do estudo realizaram-se sugestões de melhorias a serem implementadas para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da administração financeira da Goyanna Auto Center.

4.3.1 Controle Diário de Caixa e Fluxo de Caixa

Como exposto anteriormente, a empresa não realiza o controle de seu caixa de maneira eficaz o que também dificulta a construção do fluxo de caixa como ferramenta de gestão do negócio.

Considerando este fato, sugere-se a aplicação do Controle Diário de Caixa como uma ferramenta diária para as anotações de todas as entradas e saídas bem como a descrição, pois o controle diário apresenta justamente o detalhamento de cada conta de entrada ou saída que ocorreu durante o dia a dia da oficina, e, além disso, oferece simplicidade imediata nas anotações que podem ser feitas no momento da finalização dos serviços prestados pela oficina.

O gestor pode ir anotando todas as entradas e saídas de caixa diariamente e utilizar estas anotações para formar o seu fluxo de caixa mensal e verificar os resultados positivos ou negativos. Para isto pode ser utilizado o modelo de Oliveira (2013) adaptado conforme a necessidade da empresa. Abaixo o modelo do diário preenchido com movimentações representando um dia de trabalho registrado na oficina como exemplo.

Figura 13: Diário de Caixa

Empresa: Goyanna Auto Center		Data: 13/05/2020			
Controle Diário de Caixa					
Descrição	Entradas	Saídas		Saldo do dia	
Venda serviço Pálio KKL - 2543	R\$ 256,00				
Venda troca de óleo 5w-30	R\$ 120,00				
Alinhamento e Balanceamento	R\$ 100,00				
Serviço de Soldador		R\$ 100,00			
Compra de lixa		R\$ 25,00			
Venda serviço Celta KGV - 9831	R\$ 390,00				
Venda serviço Gol KKI - 3792	R\$ 748,00				
Alinhamento e Balanceamento	R\$ 100,00				
Venda serviço Uno KGV - 9831	R\$ 270,00				
Venda serviço Onix KGV - 9271	R\$ 451,00				
Impostos s/vendas		R\$ 97,40			
Retirada Proprietário		R\$ 200,00			
Pagamento boleto fornecedor		R\$ 800,00			
Total	R\$ 2.435,00	R\$ 1.222,40			R\$ 1.212,60

Fonte: Elaboração própria (2020)

Fazendo o controle de caixa todos os dias, facilitará enxergar todas as movimentações que ocorreram, fazendo com que o gestor tenha a visão como um todo dos registros no seu caixa, devendo registrar todas as movimentações. A partir do uso do controle diário de caixa, monta-se o fluxo de caixa de cada mês resolvendo o principal problema que é o não registro, ou muitas vezes incorreto de todas as contas de entrada ou saída, causando a falta ou perda de registros, que dificulta a compreensão da situação financeira da empresa.

O diário de caixa junto ao fluxo de caixa fará com que a organização tenha em vista sempre a sua situação de caixa, podendo decidir previamente como agir diante das suas necessidades afim de equilibrar as contas e não causar prejuízos a continuidade de sua atividade operacional, pois conforme Oliveira (2013, p.61), a falta de controles com organização e registros corretos leva a decisões financeiras incorretas sobre o negócio.

4.3.2 Elaboração do preço de venda

Para a elaboração do preço de venda, sugere-se ao gestor efetuar a sua formulação baseado também em algum modelo para que seja atribuídos as despesas do negócio como forma de buscar entender melhor a estrutura de custos que envolve as atividades da empresa.

Como visto anteriormente, a empresa não realiza o controle de seu caixa de maneira eficaz o que também dificulta a identificação das despesas, influenciando na formação do preço de venda, assim como também algumas vendas que não são registradas, levando a uma alteração do valor da receita que realmente é formada no exercício da empresa, afetando assim o valor que é utilizado para a formação dos índices de despesas no cálculo da formação de preço de venda.

Considerando este fato, é imprescindível que sejam aplicadas as ferramentas de controle e anotação dos custos e despesas da empresa para que possa ser utilizado um método de precificação de maneira eficiente e que represente de fato a realidade da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi prestar uma análise financeira da oficina Goyanna Auto Center, caracterizando a sua estrutura, observando especificamente suas finanças como uma microempresa, em que na maioria das vezes, não se tem conhecimento gerencial e nem mão de obra qualificada disponível para o desempenho das atividades gerenciais, ficando à cargo do proprietário cuidar de todo o negócio.

Com relação ao primeiro objetivo específico, que foi caracterizar a estrutura e funcionamento da empresa, foi construído o organograma organizacional, ilustrando o posicionamento dos cargos existentes na empresa proporcionando clareza nas funções desempenhadas por cada um dos funcionários.

No segundo objetivo específico, por meio da construção do fluxo da caixa da empresa, entrevista e pesquisa documental, pôde-se entender como a empresa gerencia o seu caixa e identificar as falhas ocorridas em seu gerenciamento. Com isto, chegou-se à conclusão de que a empresa não utiliza nenhuma ferramenta de controle, o que torna a gestão de caixa ineficiente.

O terceiro objetivo específico buscou identificar o método de precificação utilizado na empresa e estabelecer uma comparação com um modelo teórico, chegando à conclusão de que a empresa não conhece e nem registra os custos e despesas de maneira eficiente, e nem os utiliza para a formação do preço de venda de seus produtos. Apesar disso, o valor estabelecido atualmente é suficiente para cobrir os seus custos e despesas e ainda obter lucro com as vendas.

No quarto objetivo específico foram sugeridas melhorias para o gerenciamento financeiro da empresa em seu controle de caixa e elaboração de preço de venda. Por meio da utilização do controle diário de caixa, que não deixa que registros diários se percam, a oficina pode realizar a construção eficiente do fluxo de caixa. Para a elaboração do preço de venda recomendou-se o registro dos custos e despesas relacionados aos produtos e a utilização de método de construção de preço, para atribuir aos preços praticados, os custos dos produtos e da empresa.

Foi também, no reconhecimento das limitações provocadas pela falta de instrução educacional em temas de administração e de gestão, que este trabalho buscou contribuir e trazer uma discussão na visão do negócio e sua estrutura, na gestão financeira, no controle de caixa e na elaboração do preço de venda, para contribuir com o desenvolvimento da empresa em estudo, mas também para servir de exemplo à quem

puder interessar, os assuntos abordados, que servem de base para o crescimento e desenvolvimento das empresas.

Foi com o objetivo também de colocar em pauta a importância dos empreendedores, para o desenvolvimento do país, que buscam transformar o mundo que existe ao seu redor por meio da materialização de seus sonhos, criando suas empresas que ofertam produtos e serviços que impactam toda a sociedade.

REFERÊNCIAS

- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 5462:** Confiabilidade e Manutenibilidade, **1994**, 37 páginas.
- ANFAVEA – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira 2018 e 2020**. São Paulo, 2020. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/anuario2020/anuario.pdf>>. Acesso em: 1 abril. 2020
- ANTONIK, Luiz Roberto. **Empreendedorismo: Gestão financeira para micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro. Alta Books, 2016, 288 p.
- ASSAF NETO; LIMA, Alexandre, GUASTI, Fabiano. **Curso de administração financeira**. 3ª edição. Atlas, 01/2014. [Minha Biblioteca]. Acesso em: 18 dezembro. 2019.
- AZEVEDO, J. G.; LEONE, R. J. G. **Práticas de gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo descritivo em indústrias de castanha de caju do Estado do Rio Grande do Norte**. Revista Ciências Administrativas (RCA), Fortaleza/CE, v. 17, n. 1, p. 55-83, jan/abr., 2011. Disponível em:<<http://ojs.unifor.br/index.php/rca/article/view/3221/pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2018.
- BARROS, D.; CASTRO, B.; VAZ, L. F. **Panorama setorial 2015-2018: automotivo. Perspectivas do Investimento 2015-2018 e Panoramas Setoriais**, BNDES, Rio de Janeiro, p. 29-38, 2014.
- BRITTO, F.; WEVER, L. **Empreendedores brasileiros II: a experiência e as lições de quem faz acontecer**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
- BERTÓ, Dalvio José; BEULKE, Rolando. **Precificação: Sinergia Do Marketing + Finanças**. - 2. ed. - São Paulo: Saraiva, 2012. p.432 Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502183735/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 20 maio 2020.
- BEUREN. et al. **Como elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHING, Hong Y; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **Contabilidade & Finanças**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DAUDT, Gabriel; WILLCOX, Luiz Daniel. **Indústria Automotiva**. BNDES. Disponível em:<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/16241/1/PRCapLiv214167_industria_automotiva_compl_P.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2020
- DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos**. s. 5. ed. Campinas: Papirus, 2012.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: GEN | Atlas, 2016.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE TRIBUTAÇÃO - IBPT. **Pesquisa anual de serviços - PAS / IBGE**. ISSN 1519-8006, v. 16, p.1-82, 2014 - Rio de Janeiro.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

MACHADO, Mônica Cristina Rovaris; SILVA, Milena Pinheiro da. **Custos e precificação: um estudo em restaurantes self services de Aracaju/SE**. ABCustos, São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, v. 8, n. 3, p. 51-78, set./dez. 2013. Disponível em: <<https://abcustos.emnuvens.com.br/abcustos/article/view/246/547>>. Acesso em: 05 de maio 2020.

OFICINA BRASIL. **Mercado de reparação automotiva**. 2019. Disponível em: <<https://www.oficinabrasil.com.br/noticia/mercado-cinau/o-maior-campo-de-provas-do-brasil-abre-suas-portas-e-revela-resultados-da-vida-real-dos-reparadores>>. Acesso em: 10 abril. 2020

OICA, **Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles Oica**. 2019. Disponível em: <<http://www.oica.net/category/production-statistics/2019-statistics/>>

Oliveira, Dilson Campos. **Como elaborar controles financeiros**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013. Disponível em:<<https://conteudo.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MS/Anexos/ABERTURA%20DE%20EMPRESA/FINAN%C3%87AS/1.%20Controles%20financeiros.pdf>> . Acesso em: 13 abril 2020.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001. Disponível em: <http://www.tabajara.tv/wp/wp-content/uploads/2013/05/LIVRO-STEPHEN_ROBBINS-CAP_13-MOTIVACAO_TRABALHO_RECOMPENSAS.pdf> Acesso em 19/08/2019

ROSS, Stephen A. ... [et al.]; **Fundamentos de administração financeira**. Tradução: Leonardo Zilio, Rafaela Guimarães Barbosa. – 9. ed. – Porto Alegre: AMGH, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580552256/cfi/1!/4/4@0.00:162>>. Acesso em: 11 abril. 2020

SANTOS, E. M. **Impacto das variáveis intervenientes nos efeitos da confiança, valor percebido e custos de mudança sobre a lealdade dos clientes de serviço automotivo**, 2010, Dissertação (mestrado em administração) - programa de pós-graduação em administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/24916/OK_Dissertacao_Edi_out2010Final-OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 5 abril. 2020

SEBRAE. **Causa Mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. SEBRAE-SP - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf> Acesso em: 5 abril. 2020

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae Unidade de Gestão Estratégica. Brasília/DF. 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em: 5 abril. 2020

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SINDIPEÇAS – SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DE COMPONENTES PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES. **Desempenho do setor de autopeças**. São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://www.sindipecas.org.br/area-atuacao/?co=s&a=desempenho-do-setor-de-autopecas>>. Acesso em: 16 mar. 2020.

SINDIPEÇAS – Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores. **Relatório Frota Circulante**. Abipeças – Associação Brasileira da Indústria de Autopeças. São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <https://www.sindipecas.org.br/sindinews/Economia/2019/RelatorioFrotaCirculante_Maio_2019.pdf>. Acesso em: 11 abril. 2020

SIQUEIRA, Lilian dos Santos; BARBOSA, Claudia Kauffmann. **Revista UNILUS Ensino e Pesquisa**, v. 13, n. 33, out./dez. 2016, ISSN 2318-2083 (eletrônico). Disponível em: <revista.unilus.edu.br/index.php/ruep/article/download> Acesso em 25/08/2019

ANEXO A

PROTOCOLO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE A GOYANNA AUTO CENTER E SUA GESTÃO FINANCEIRA

INFORMAÇÕES GERAIS

1. Idade do entrevistado
2. Cargo que ocupa na empresa
3. Nível de escolaridade
4. Tempo de trabalho na empresa
5. Experiência profissional
6. Possui algum curso de qualquer nível sobre gestão?

CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO GERAL DA EMPRESA

7. Qual ano de criação da empresa? E como foi concebida a ideia de abrir o negócio?
8. Qual o ramo de atividade do seu negócio?
9. A empresa é legalizada? Qual regime de tributação?
10. Quanto tempo em atividade?
11. Quantos funcionários e quais são os cargos?

ADMINISTRAÇÃO DE CAIXA

12. A empresa possui um planejamento financeiro?
13. Existe uma administração de caixa estruturada?
14. Como ocorre a administração de caixa da empresa?
15. Existe previsão das contas a pagar e receber?
16. A empresa faz e analisa seu fluxo de caixa e o utiliza como ferramenta para a gestão?

PRECIFICAÇÃO

17. O gestor tem conhecimento dos métodos de precificação?
18. Como ocorre a precificação do que a empresa comercializa?
19. A empresa tem conhecimento e gerencia seus custos e despesas?

FINALIZAÇÃO

20. Considerando a situação atual da empresa, você identifica oportunidades de melhoria importantes que devem ocorrer na empresa?
21. Quais são essas oportunidades de melhoria?
22. O que a empresa realiza de ação efetiva hoje para alcançar estas melhorias?