



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIAS
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ADRIELE KARIN FELICIANO DA SILVA

**PROPOSIÇÃO DE INDICADORES PARA A TOMADA DE DECISÃO COM
ÊNFASE NA ENGENHARIA ECONÔMICA**

ANGICOS

2025

ADRIELE KARIN FELICIANO DA SILVA

**PROPOSIÇÃO DE INDICADORES PARA A TOMADA DE DECISÃO COM
ÊNFASE NA ENGENHARIA ECONÔMICA**

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Sena da Rocha.

ANGICOS

2025

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

S586a SILVA, ADRIELE KARIN FELICIANO DA .
PROPOSIÇÃO DE INDICADORES PARA A TOMADA DE
DECISÃO COM ÊNFASE NA ENGENHARIA ECONÔMICA /
ADRIELE KARIN FELICIANO DA SILVA. - 2025.
69 f. : il.

Orientador: ANDRE LUIZ SENA DA ROCHA.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Engenharia de
Produção, 2025.

1. Gestão financeira. 2. Microempresa. 3.
Indicadores. 4. Fluxo de caixa. 5. Tomada de
decisão. I. ROCHA, ANDRE LUIZ SENA DA , orient.
II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Biblioteca Campus Angicos Bibliotecário:
Helder Romero Maia Duarte
CRB: 15/673

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

ADRIELE KARIN FELICIANO DA SILVA

**PROPOSIÇÃO DE INDICADORES PARA A TOMADA DE DECISÃO COM
ÊNFASE NA ENGENHARIA ECONÔMICA**

Monografia apresentada a Universidade Federal
Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção
do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Defendida em: 16 / 12 / 2025.

BANCA EXAMINADORA

André Luiz Sena da Rocha, Prof. Dr. (UFERSA)
Presidente

Lucas Ambrósio Bezerra De Oliveira, Prof. Dr. (UFERSA)
Membro Examinador

Marianna Cruz Campos Pontarolo, Prof.(a) Me.(a) (UFERSA)
Membra Examinadora

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a mim mesma, ao meu eu do futuro, para que lá na frente eu me lembre do caminho que percorri, do quanto me desafiei e me superei. A cada etapa desta graduação, cada atividade, cada entrega e cada vivência acadêmica, enfrentei desafios que, muitas vezes, pareciam maiores do que minha capacidade de superá-los. Em diversos momentos, achei que não conseguiria dar conta de tudo, mas segui em frente. Fui capaz.

Concluir este curso é, para mim, mais que uma conquista acadêmica: é uma vitória pessoal. Fui a primeira da minha família a concluir uma graduação e, hoje, alcançar a segunda reforça ainda mais o significado dessa trajetória. Esta conquista representa não apenas o meu esforço, mas também um marco de orgulho e superação. É a prova de que, com persistência e confiança, sou capaz de ir além e conquistar meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por não me deixar desistir e por me permitir chegar até aqui. Agradeço também à minha família, em especial ao meu avô, que me criou como filha e que, mesmo não estando mais entre nós, permanece vivo em cada conquista da minha vida. Foi ele quem sempre me deu todo o suporte, garantindo que eu pudesse iniciar e concluir minha graduação sem preocupações, assegurando que nada me faltasse em casa e permitindo que eu pudesse focar nos estudos. Agradeço ainda ao meu noivo, que sempre me apoiou, acreditou em mim e me lembrou do quanto eu era capaz.

Agradeço também a todos os professores do curso de Engenharia de Produção. Cada um contribuiu de maneira única para a minha formação e crescimento acadêmico, e carrego um pouco do aprendizado de todos.

De forma especial, agradeço ao meu Orientador, cuja paciência, clareza ao ensinar e comprometimento foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho e grande parte do curso. Sua orientação fez diferença não apenas no TCC, mas no meu crescimento acadêmico.

Agradeço a Banca Examinadora pela disponibilidade e por aceitarem participar deste momento tão importante da minha trajetória.

Aos meus amigos e colegas de curso, agradeço pela parceria, pela troca de conhecimentos e por cada desafio compartilhado ao longo dessa caminhada.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar os dados financeiros e operacionais de uma microempresa prestadora de serviços, a fim de propor indicadores que auxiliem na tomada de decisões. A pesquisa apresenta a temática da gestão financeira aplicada a pequenos negócios, destacando a importância do controle de caixa, da definição de indicadores e da análise como ferramentas essenciais para alcançar o crescimento da empresa. A metodologia utilizada baseou-se em entrevistas, observações diretas e análise de planilha de fluxo de caixa, complementada pelos métodos SWOT, Balanced Scorecard (BSC) e 5W1H para estruturar a análise, apoiar no planejamento estratégico e embasar as propostas de melhorias. Os resultados evidenciam que a microempresa é financeiramente viável e lucrativa dentro da sua realidade, apresentando crescimento anual e uma distribuição relativamente equilibrada da demanda, embora alguns dias concentrem um número maior de serviços. Apesar dos resultados favoráveis, a ausência de padronização e de controles estruturados representa um risco para o crescimento a longo prazo. Como limitações do estudo, destaca-se o fato de não ter sido disponibilizado os dados financeiros dos meses de abril, maio, julho e outubro de 2024 e a análise é limitada pela empresa não ter um controle de fluxo de caixa acumulativo. Conclui-se que a integração entre dados financeiros, operacionais, análises estratégicas por meio de indicadores e ferramentas de gestão podem melhorar o desempenho das microempresas e auxiliar na tomada de decisão dos gestores. Como perspectiva futura, busca-se explorar estratégias para superar as limitações e gargalos, visando aprimorar a gestão financeira e operacional.

Palavras-chave: Gestão financeira. Microempresa. Indicadores. Fluxo de caixa. Tomada de decisão.

ABSTRACT

This study aims to analyze the financial and operational data of a micro-enterprise providing services, in order to provide indicators that assist in decision-making. The research presents the theme of financial management applied to small businesses, highlighting the importance of cash flow control, the definition of indicators, and analysis as essential tools to achieve company growth. The methodology used is based on interviews, direct observations, and analysis of cash flow spreadsheets, complemented by the SWOT, Balanced Scorecard (BSC), and 5W1H methods to structure the analysis, support strategic planning, and underpin proposals for improvements. The results show that the micro-enterprise is financially viable and profitable within its reality, presenting annual growth and a relatively balanced distribution of demand. Despite the results developed, the lack of standardization and structured controls represents a risk to long-term growth. Limitations of the study include the lack of financial data for April, May, July, and October 2024, and the limited analysis due to the company's absence of cumulative cash flow control. It is concluded that the integration of financial and operational data, strategic analyses through indicators, and management tools can improve the performance of micro-enterprises and assist managers in decision-making. Looking to the future, the study seeks to explore strategies to overcome limitations and bottlenecks by updating financial and operational management.

Keywords: Financial management. Microenterprise. Indicators. Cash flow. Decision making.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação da estrutura do trabalho	5
Figura 2 - Representação das etapas para a análise do fluxo de caixa	8
Figura 3 - Representação da matriz	14
Figura 4 - Representação do método 5W1H.....	16
Figura 5 - Representação da caracterização da pesquisa	19
Figura 6 - Representação das etapas dos procedimentos da pesquisa	21
Figura 7 - Fachada da empresa	22
Figura 8 - Representação do fluxo de caixa da empresa	23
Figura 9 - Representação da Análise SWOT da microempresa.	27
Figura 10 - Faturamento total x Número de serviços total por categoria	35
Figura 11 - Pareto da distribuição de serviços por dia do mês	36
Figura 12 - Pareto do faturamento por dia do mês	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Indicadores de desempenho.....	25
Quadro 2 - Movimentação e resultado financeiro mensal	30
Quadro 3 - Número de vendas e ticket médio	32
Quadro 4 - Faturamento por categoria - tipo de serviço mensal.....	33
Quadro 5 - Média de faturamento mensal dos anos	38
Quadro 6 - Balanced Scorecard (BSC) da microempresa em estudo	41
Quadro 7 - 5W1H da microempresa em estudo.....	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
EPPs	Empresas de Pequeno Porte
FCO	Fluxo de Caixa Operacional
MEs	Microempresas
MEI	Microempreendedores Individuais
POP	Procedimento Operacional Padrão
RN	Rio Grande do Norte
TME	Tempo Médio de Empresa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização do tema.....	1
1.2 Objetivos.....	2
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	2
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	2
1.3 Problema.....	2
1.4 Justificativa.....	3
1.5 Estrutura do Trabalho	4
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	6
2.1 Administração financeira.....	6
2.1.1 <i>Tipos de fluxo de caixa</i>	7
2.1.2 <i>Análise de fluxo de caixa</i>	8
2.2 Indicadores de desempenho	9
2.2.1 <i>Faturamento</i>	10
2.2.2 <i>Lucro líquido</i>	11
2.2.3 <i>Volume de vendas (Número de produtos ou serviços vendidos)</i>	11
2.2.4 <i>Ticket médio</i>	12
2.3 Ferramentas de apoio a tomada de decisão.....	12
2.3.1 <i>Matriz SWOT</i>	13
2.3.2 <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	14
2.3.3 <i>Método 5W1H</i>	15
3 MÉTODO DE PESQUISA	17
3.1 Caracterização da pesquisa	17
3.2 Procedimentos da pesquisa	19
3.3 Caracterização da empresa	21
3.4 Indicadores de desempenho utilizados no estudo	24
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	26
4.1 Análise SWOT.....	26
4.2 Análise de fluxo de caixa.....	29
4.3 Balanced Scorecard (BSC)	39
4.4 5W1H.....	44

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS.....	51
APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	56

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta os aspectos introdutórios do estudo, inicialmente, é feita uma contextualização do tema, destacando a relevância do tema para a gestão financeira e operacional de microempresas. Em seguida, são abordados o objetivo geral e específicos do trabalho, o problema que motivou a realização do estudo e a justificativa que se baseia nos benefícios. Por fim, é apresentado a estrutura do trabalho, detalhando a organização dos capítulos e os temas abordados em cada um deles.

1.1 Contextualização do tema

A atividade financeira de uma empresa exige monitoramento constante de seus resultados para avaliar seu desempenho e fazer ajustes quando necessário (Aguiar, 2024). A análise de dados financeiros e operacionais é uma ferramenta estratégica essencial para pequenas empresas que buscam crescer e se destacar no mercado (Caetano, 2022). Na atualidade, mesmo com a crescente disponibilidade de tecnologias que oferecem ferramentas de gestão e controle, muitos empreendimentos de pequeno porte ainda enfrentam dificuldades para analisar, interpretar os dados gerados e utilizá-los para melhorias na tomada de decisões (Caetano, 2022).

Um estudo realizado em Natal (RN), com 35 gestores de Microempreendedores Individuais (MEIs), Microempresas (MEs) e Empresas de Pequeno Porte (EPPs), com o objetivo de entender os desafios da gestão financeira no período pós-restrições da pandemia da Covid-19, obteve como resultado que poucos gestores buscam por assessoria financeira ou treinamentos (Fernandes, 2022). Além disso, apesar do potencial dos *softwares* e tecnologias, a maioria ainda utiliza métodos manuais de controle financeiro. Assim como as empresas mencionadas nesse estudo, a empresa deste trabalho, pode se beneficiar de soluções como treinamentos, assessorias especializadas na área e o uso de tecnologias e ferramentas apropriadas. Essas medidas facilitariam o monitoramento e a análise dos dados financeiros e operacionais e permitiriam maior autonomia ao gestor para tomar decisões mais estratégicas (Fernandes, 2022).

Em outro estudo realizado com Micro e Pequenas Empresas da área da Construção Civil, situadas na região nordeste, teve como resultado que a maioria dos gestores enfrentam desafios devido à baixa escolaridade e falta de conhecimento técnico (Ferreira, 2023). Com isso, Ferreira constatou que os gestores possuíam uma forte dependência de escritórios contábeis para as demandas fiscais, relatórios contábeis e auxiliar na tomada de decisão. De forma semelhante, a

microempresa deste estudo, pode estar diante da mesma realidade apresentada por Ferreira (2023), já que se encontra na mesma região, portanto, cabe avaliar a situação em que ela está inserida.

1.2 Objetivos

O presente trabalho será desenvolvido no intuito de alcançar os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os dados financeiros e operacionais de uma microempresa prestadora de serviços, situada em Lajes (RN), com base no Fluxo de Caixa Operacional (FCO) e no comportamento de consumo dos clientes, a fim de estabelecer e interpretar indicadores financeiros que auxiliem na tomada de decisão.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, alguns objetivos específicos são necessários:

- Avaliar o fluxo de caixa da empresa, identificando os períodos de maior e menor faturamento e lucro;
- Analisar as variações na quantidade de vendas, identificando os serviços com maior demanda e os padrões de consumo dos clientes ao longo do tempo;
- Avaliar o desempenho financeiro da empresa, identificando os serviços que mais contribuem para o faturamento;
- Identificar a situação atual da empresa por meio da análise SWOT;
- Propor um BSC e plano de ação 5W1H para sugerir e compreender estratégias e melhorias.

1.3 Problema

Na maioria das microempresas brasileiras, as atividades financeiras são marcadas pela falta de separação entre finanças pessoais e empresariais, ausência de planejamento financeiro e baixa capacitação dos gestores (Catarino; Santos; Silva, 2020). Isso pode resultar em falhas ao tomar decisões, dificuldades em controlar os custos e receitas e uma taxa maior de falência. A ausência de ferramentas adequadas de gestão financeira também é um dos principais fatores que apontaram para

o fracasso desses negócios, pois os gestores não conseguem monitorar e controlar suas finanças de maneira eficiente (Arruda, 2024).

A área de administração financeira abrange inúmeras tarefas e atividades que contribuem para o sucesso de qualquer organização. Contudo, acredita-se que a falta de um gerenciamento financeiro adequado pode gerar consequências que envolvem confiabilidade, como a ausência de previsões de vendas, falta de estimativas financeiras e desconhecimento sobre a rentabilidade (Silva, 2022). Dessa forma, a empresa sente dificuldades em se planejar e se preparar com antecedência, não conseguindo tomar decisões de forma assertiva. Além disso, se não houver conhecimento sobre os preços dos seus concorrentes e uma base financeira sobre o seu negócio, a empresa pode arriscar cobrando preços muito distintos e comprometer a sua saúde financeira. Assim, muitas vezes, reduz a margem de lucro, não cobre adequadamente as suas despesas e custos e não consegue se manter no mercado ou não alcança o crescimento esperado.

Esse trabalho propõe um estudo sobre uma microempresa que pode enfrentar desafios relacionados à gestão financeira e ao uso estratégico de informações geradas pelo FCO. O fluxo de caixa, embora seja um instrumento de grande utilidade, é muitas vezes utilizado sem entender a devida importância e sem o conhecimento dos seus benefícios (Ribeiro, 2019).

Dessa forma, este trabalho busca responder ao seguinte questionamento: **Como o diagnóstico estratégico e a análise do fluxo de caixa podem subsidiar a construção de objetivos, indicadores e iniciativas voltadas à melhoria do desempenho organizacional de uma microempresa prestadora de serviços?**

1.4 Justificativa

O trabalho se justifica pela necessidade de pequenas empresas adotarem práticas de gestão e uso de ferramentas tecnológicas para a tomada de decisão de forma estratégica e eficiente (Caetano, 2022). A empresa estudada pode apresentar um grande potencial de crescimento, mas se não houver uma análise adequada do seu fluxo de caixa e planejamento estratégico pode limitar esse potencial de expansão.

Vários indicadores financeiros podem ser utilizados, individualmente ou em conjunto, para medir o desempenho das atividades operacionais das organizações e tentar prever como elas poderão se comportar no futuro e identificar áreas que necessitam de melhorias (Nuñez, 2017).

Por meio da aplicação de ferramentas como análise de fluxo de caixa, indicadores de desempenho, *Balanced Scorecard* e análise SWOT, este estudo busca propor indicadores para

avaliar o desempenho da empresa e fornecer uma base sólida para auxiliar na tomada de decisão futura. Mesmo que o fluxo de caixa traga informações claras, para ter uma maior assertividade na tomada de decisões é importante que seja avaliado junto de indicadores (Sampaio, 2019).

A proposição de indicadores pode oferecer diversos benefícios como monitoramento contínuo para identificar gargalos e oportunidades, clareza sobre resultados do FCO e dados confiáveis para a geração de relatórios e prestação de contas. Além disso, as sugestões de melhorias baseadas nesses indicadores permitem aprimoramento contínuo, facilidade em identificar oportunidades de redução de custos e auxiliar na implementação de ideias que diferenciam o negócio da concorrência (Pereira, 2024).

A prática de capacitação e consultorias podem ajudar os gestores a interpretar indicadores, gráficos e relatórios, e quando são bem elaborados tornam as informações financeiras de fácil entendimento, permitindo decisões financeiras mais simples de serem tomadas. Dessa forma, quando a análise do fluxo de caixa é utilizada de forma estratégica pode oferecer diversos benefícios, como entender com clareza as entradas e saídas de recursos, identificar as oportunidades de crescimento e auxiliar na criação de cenários futuros (Paulista, 2023).

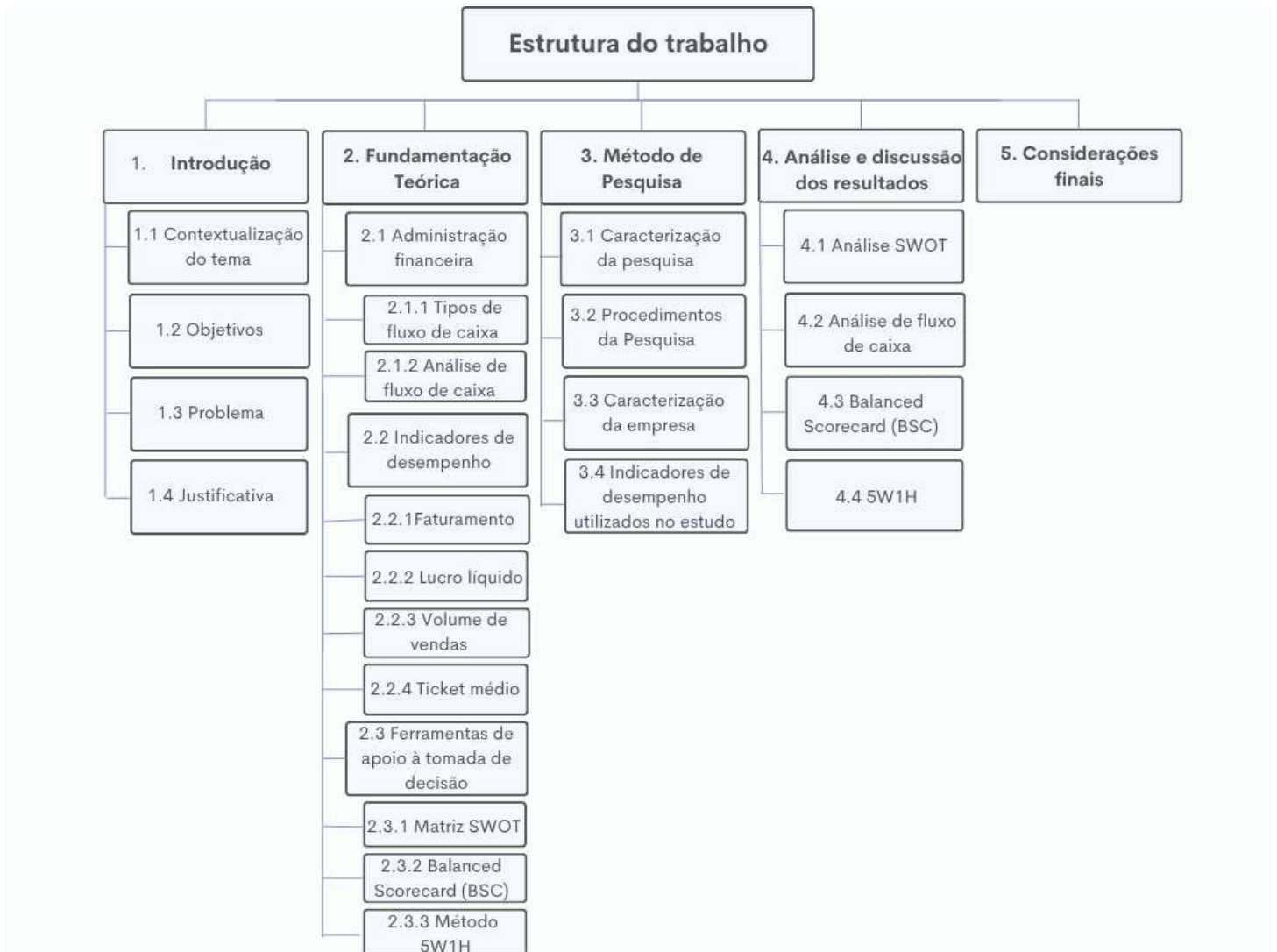
1.5 Estrutura do Trabalho

O trabalho está organizado em cinco capítulos. Inicialmente, apresenta-se um capítulo introdutório com a contextualização do tema, os objetivos, o problema e a justificativa. Em seguida, o segundo capítulo aborda os fundamentos teóricos, oferecendo uma base conceitual sobre administração financeira, indicadores de desempenho e exemplos de ferramentas de apoio à tomada de decisão.

O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada no estudo, detalhando a caracterização e os procedimentos da pesquisa, a caracterização da empresa em estudo e os indicadores utilizados na coleta e na análise dos dados. No quarto capítulo, são apresentadas a análise e a discussão dos resultados obtidos.

Por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais do estudo. A estrutura do trabalho é ilustrada na Figura 1.

Figura 1- Representação da estrutura do trabalho



Fonte: Elaboração própria (2025).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta um embasamento teórico de conceitos e ideias essenciais sobre Administração financeira, Tipos de fluxo de caixa, Análise de fluxo de caixa, Indicadores de desempenho, Ferramentas de apoio à tomada de decisão, Matriz SWOT, *Balanced Scorecard* e Método 5W1H. Essa base teórica permite uma melhor compreensão e análise do estudo proposto.

2.1 Administração financeira

Administração financeira é o conjunto de práticas que vão desde as finanças, que é o gerenciamento do fluxo de dinheiro do caixa, até a análise de dados que envolve a interpretação dos relatórios e avaliação dos riscos. Envolve o planejamento para definir os objetivos financeiros e criar as estratégias para alcançá-los e o controle através do monitoramento e avaliação de como os recursos vão ser utilizados (Santos; Reis; Pereira, 2023). Ou seja, é a ciência que gerencia os recursos financeiros de um negócio, avaliando riscos potenciais e buscando o maior retorno possível sobre o capital investido (Silva, 2022). Ela foca basicamente em como obter e empregar os recursos de forma eficaz. A administração financeira ocorre em microempresas até as grandes empresas, tendo como princípios em comum a transparência e maximização dos resultados (Cherobim, 2016).

O objetivo da administração financeira é maximizar de forma sustentável o valor atual das ações da empresa, equilibrando lucratividade e controle de riscos (Ross et al., 2022). Isso engloba o aumento de lucros por meio de vendas, expansão de mercado e redução nos custos, ao mesmo tempo em que se evita a falência e mantém a estabilidade da empresa, podendo ser aplicado a curto e a longo prazo (Ross et al., 2022). As decisões financeiras de curto prazo envolvem as operações diárias da empresa, como pagamentos e recebimentos, já as de longo prazo são aquelas que envolvem investimentos, financiamentos e resultados com prazos superiores a um ano (Cherobim, 2016).

O administrador financeiro tem a responsabilidade de assegurar que os recursos gerados pelas operações sejam suficientes para atender aos custos, despesas e investimentos, além de aplicar de forma estratégica os excedentes de caixa e administrar bem a captação de novos recursos (Silva, 2022). De acordo com Santos et al. (2022), a gestão financeira e o fluxo de caixa é de grande importância para que micro, pequenas e grandes empresas sobrevivam e cresçam diante de um mercado cada vez mais competitivo. O fluxo de caixa, o instrumento de apoio para a tomada de decisão do administrador financeiro, será abordado nos tópicos seguintes.

2.1.1 Tipos de fluxo de caixa

O fluxo de caixa de uma empresa pode ser dividido em três grupos principais: Fluxo de Caixa Operacional, Fluxo de Caixa de Investimento e Fluxo de Caixa de Financiamento. Cada um representa diferentes tipos de movimentações financeiras e é essencial para entender de onde vem e para onde vai o dinheiro da empresa. Nesta Seção, serão apresentados os três tipos de fluxo de caixa, abordando seus conceitos e a importância de cada um.

O Fluxo de Caixa Operacional registra as entradas e saídas de dinheiro do caixa ligadas às atividades principais da empresa, como pagamento de fornecedores, salários e recebimento de vendas. Ele mostra se a operação está gerando caixa suficiente para se manter no mercado (Jeronimo, 2018). A importância do FCO está em identificar se as operações diárias da empresa estão sendo eficientes e se há capacidade de cobrir os custos essenciais com sua própria operação, sem depender de fontes externas de financiamento. Além disso, ajuda a identificar problemas financeiros, permitindo uma gestão mais estratégica e eficiente (Camargo, 2024).

O Fluxo de Caixa de Investimento registra as movimentações relacionadas à compra ou venda de ativos, como máquinas, equipamentos ou participações em outras empresas. Ou seja, mostra o quanto a empresa está investindo para crescer e se modernizar no mercado em que atua (Jeronimo, 2018). Sua importância está em entender como a empresa está alocando seus recursos em ativos de longo prazo, com o intuito de impactar positivamente a competitividade no futuro. Por exemplo, se uma empresa compra novos equipamentos para melhorar a produção, esse gasto entra no fluxo de caixa de investimento. Embora não gere retorno imediato, é um investimento necessário para gerar crescimento na empresa, ou seja, é uma estratégia utilizada para expandir suas operações no futuro, se manter competitiva e inovadora (Cruz, 2024).

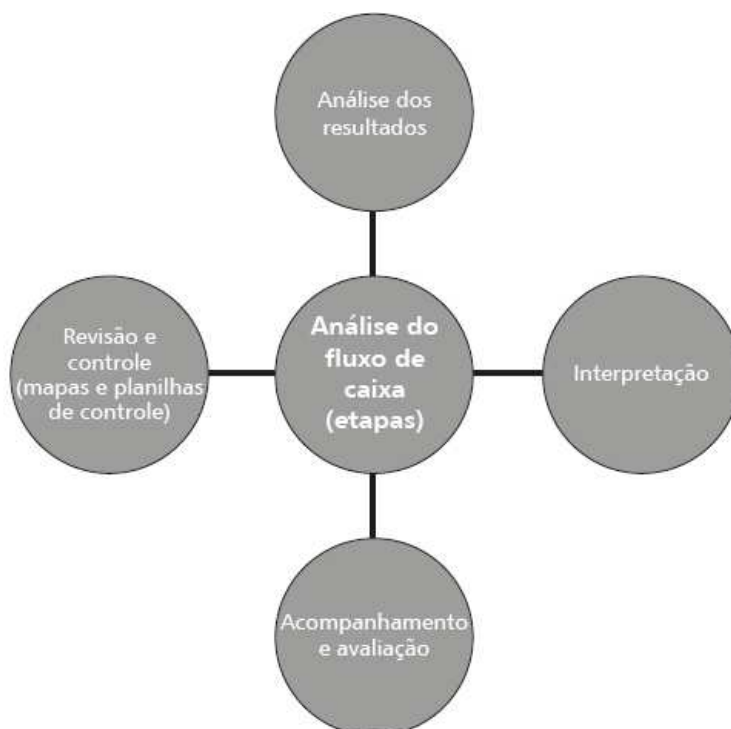
Por último, o Fluxo de Caixa de Financiamento registra as entradas e saídas ligadas a financiamentos, como empréstimos, pagamento de dívidas e distribuição de lucros aos sócios. Ou seja, ele mostra como a empresa capta e devolve recursos financeiros a investidores, credores e proprietários (Jeronimo, 2018). Por exemplo, se uma empresa contrata um empréstimo para financiar a expansão de suas operações, a entrada de caixa deste financiamento será registrada no Fluxo de Caixa de Financiamento. Sua importância está em ajudar a empresa a tomar decisões sobre a necessidade de captação de recursos e a manter um controle adequado sobre os custos relacionados a financiamentos. No entanto, se a empresa estiver constantemente precisando de financiamentos para cobrir suas despesas operacionais, isso pode indicar um problema que precisa ser ajustado (Jeronimo, 2018).

2.1.2. Análise de fluxo de caixa

Para a análise do fluxo de caixa o responsável precisa estar ciente de que o processo requer análise, interpretação, acompanhamento, avaliação, revisão e controle. Também pode ser compreendido como planejamento, execução, controle, avaliação e ajustes. Na análise dos resultados, o administrador financeiro deve focar na otimização da liquidez e na maximização do giro de caixa por meio do ajuste de prazos e estratégias financeiras. Na interpretação é possível identificar onde há excedentes ou déficits, se existe uma diferença significativa entre o planejado e o realizado, permitindo ajustes no controle das transações (Silva, 2022).

No acompanhamento e avaliação deve-se monitorar entradas e saídas por meio de documentos comprobatórios, justificando desvios e facilitando os ajustes para evitar erros recorrentes. Por fim, a revisão e controle envolve o controle diário de movimentações, além da revisão mensal e diária para garantir a conformidade com os objetivos financeiros da empresa (Silva, 2022). Essas etapas estão representadas na Figura 2.

Figura 2 - Representação das etapas para a análise do fluxo de caixa



Fonte: Silva (2022).

Para que a análise de fluxo de caixa seja eficiente, é fundamental compreender os principais componentes que compõem o fluxo de caixa, ou seja, as entradas e saídas de recursos financeiros. É por meio do detalhamento dessas movimentações que é possível acompanhar de forma precisa tanto os recursos que entram, quanto aqueles que saem da empresa (Melo, 2024).

As entradas de caixa correspondem aos valores recebidos pela empresa em decorrência da venda de produtos ou da prestação de serviços, representando a principal fonte de recursos financeiros do negócio. Esses recebimentos permitem identificar a origem dos recursos que sustentam as operações e garantem o funcionamento da empresa (Benedito, 2024).

Já as saídas de caixa, também chamadas de desembolsos, correspondem aos pagamentos realizados pela empresa em decorrência da compra de mercadorias, da aquisição de insumos ou da contratação de serviços de terceiros. Eles podem estar relacionados a atividades operacionais, de investimento ou de financiamento, representando todos os recursos que efetivamente saem do caixa ou das contas bancárias da organização. Os custos e despesas representam as principais saídas de caixa de uma empresa. Os custos são gastos diretamente ligados à produção de bens ou à prestação de serviços, enquanto as despesas são gastos necessários para manter a empresa em funcionamento, como aluguel e salários administrativos. (Benedito, 2024).

Os custos e despesas podem ser fixos ou variáveis. Os custos e despesas fixos são aqueles que permanecem constantes durante determinado período, independentemente do volume de produção, da quantidade de serviços prestados ou das vendas realizadas. Embora alguns valores possam sofrer reajustes ocasionais, como aluguéis, salários e pagamento mensal do MEI, ainda são considerados fixos, pois suas variações ocorrem de forma previsível e estão previstas em contratos. Por outro lado, os custos e despesas variáveis são aqueles que oscilam de acordo com o volume de produção, de serviços prestados ou de mercadorias vendidas, aumentando quando há maior atividade e reduzindo quando a demanda diminui, como a energia elétrica (Benedito, 2024).

O fluxo de caixa pode ser analisado junto com indicadores de desempenho para auxiliar o administrador financeiro na tomada de decisões. Eles serão apresentados no tópico 2.2.

2.2 Indicadores de desempenho

Os indicadores são ferramentas essenciais para a gestão do desempenho organizacional, pois permitem medir e avaliar o progresso em direção aos objetivos estratégicos. Eles proporcionam informações confiáveis e bem estruturadas, fundamentais para a tomada de decisões de forma mais assertiva, além de impulsionar a empresa a ser uma boa competidora do mercado (Camillis et al.,

2018). Para que a empresa consiga se manter competitiva, a organização deve aprimorar suas práticas e monitorar constantemente seu desempenho (Schmidt, 2022).

A avaliação de desempenho precisa ser feita continuamente, com a criação de métricas específicas, que podem ser classificadas como indicadores financeiros e não-financeiros (Schmidt, 2022). Os indicadores financeiros avaliam o desempenho econômico da organização, como lucros, custos e retorno sobre investimentos, sendo utilizados em nível estratégico com metas de longo prazo e por cargos executivos. Já os indicadores não financeiros medem aspectos operacionais e qualitativos, como produtividade, qualidade e satisfação do cliente, sendo mais utilizados nos níveis táticos e operacionais com metas de médio e longo prazo, respectivamente, para apoiar a gestão no dia a dia. (Cruz; Ávila, 2021).

Os indicadores financeiros devem ser apenas uma parte do conjunto de métricas utilizadas para medir o desempenho, e não a única base de avaliação. Além deles deve incluir a análise de fatores qualitativos, como a satisfação do cliente, a eficiência operacional e aspectos estratégicos (Eccles, 2000).

A mensuração de desempenho com indicadores é essencial para verificar o alcance dos objetivos estratégicos, otimizando recursos e identificando ajustes necessários. Se os indicadores não forem alinhados aos objetivos da empresa, a medição torna-se apenas controle, dificultando a proposição de melhorias (Camillis *et al.*, 2018). Dessa forma, é necessário que a organização tenha seus objetivos estratégicos bem definidos e com metas claras para permitir a comparação do real desempenho com o que foi planejado e ajustar as estratégias quando necessário (Schmidt, 2022).

2.2.1 Faturamento

O faturamento é um dos conceitos fundamentais que o empreendedor precisa entender ao iniciar um negócio, assim como é essencial dominar noções de administração e finanças para interpretar adequadamente os dados e as condições de mercado. Esse entendimento permite identificar se a empresa é capaz de sustentar suas operações e auxilia o gestor na tomada de decisões estratégicas (Oliveira *et al.*, 2022).

O faturamento é o indicador que representa o total de valores obtidos com as vendas de produtos ou a prestação de serviços em determinado período, que geralmente pode ser mensal ou anual. Ele permite identificar se a empresa possui potencial de geração de receitas e compreender se as operações estão sendo capazes de produzir recursos suficientes para cobrir os custos, despesas e gerar lucro. Além disso, é essencial para avaliar o desempenho comercial, já que está diretamente

relacionado ao volume de vendas, quanto maior o número de produtos vendidos ou serviços prestados, maior tende a ser o faturamento, desde que o preço de venda permaneça o mesmo (Perillo, 2025).

De forma geral, o faturamento pode ser classificado como faturamento bruto ou faturamento líquido. O faturamento bruto corresponde à soma de todas as vendas ou serviços realizados e o faturamento líquido é obtido após as deduções de impostos, descontos e devoluções, possibilitando uma visão mais realista dos resultados financeiros (Perillo, 2025).

2.2.2 Lucro líquido

O indicador de lucro líquido é uma das principais métricas utilizadas para avaliar o desempenho financeiro de uma empresa, pois demonstra o resultado final obtido após a dedução de todos os custos, despesas e impostos. Esse indicador mostra quanto do faturamento se transformou em lucro para os proprietários e quanto foi obtido de retorno das operações, permitindo compreender se a empresa é capaz de manter sua saúde financeira a longo prazo (Boing, 2024).

Além de medir o resultado final das operações, o indicador de lucro líquido também pode servir como base para outras análises financeiras, como a lucratividade e o retorno sobre o patrimônio líquido. Ele auxilia na comparação do desempenho da empresa em diferentes períodos, seja mês a mês ou ano a ano para ver se está melhorando ou piorando financeiramente. Ele se torna um instrumento essencial para a tomada de decisões estratégicas, pois é possível identificar se a gestão está sendo eficiente na utilização dos recursos e se a empresa está gerando valor para seus investidores - donos, sócios ou acionistas (Boing, 2024).

2.2.3 Volume de vendas (Número de produtos ou serviços vendidos)

O volume de vendas é um indicador essencial para compreender o desempenho comercial de uma empresa, pois mostra a quantidade de produtos ou serviços vendidos em um determinado período. A partir dessa informação, é possível identificar a demanda do mercado e planejar ações relacionadas ao estoque, à produção e às estratégias de vendas (Machado, 2025).

Diversos fatores podem influenciar diretamente a quantidade de produtos ou serviços vendidos, como a eficiência das campanhas de marketing, o comportamento dos consumidores, as tendências do mercado e as variações sazonais. Além disso, o volume de vendas serve como base para outros indicadores, como o ticket médio e a margem de lucro, sendo essencial analisá-lo em

conjunto com esses dados. Essa integração possibilita uma avaliação mais completa sobre o desempenho financeiro e operacional da empresa, auxiliando o gestor na tomada de decisões mais assertivas (Machado, 2025).

2.2.4 Ticket médio

O ticket médio é um importante indicador de desempenho que permite compreender quanto, em média, cada cliente gasta nas compras realizadas em determinado período. A partir dessa métrica, é possível avaliar o comportamento de consumo dos clientes e a efetividade das estratégias de vendas. Esse indicador auxilia o gestor a identificar se as ações adotadas estão tendo retorno positivo e se há necessidade de ajustes nas ofertas, promoções ou no atendimento. Além disso, o ticket médio relaciona o valor total das vendas (faturamento) com a quantidade de clientes ou de vendas realizadas, buscando compreender como o faturamento se distribui entre os clientes, se cada cliente está comprando pouco ou muito (Bortoli, 2025).

O ticket médio auxilia as empresas a compreenderem os fatores que levam os consumidores a gastarem mais em uma única compra, servindo como base para identificar quando e por que os clientes passam a adquirir mais produtos ou serviços. Esse indicador permite analisar não apenas o comportamento de compra, mas também os diversos elementos que influenciam esse processo. Ou seja, o valor médio gasto pelos clientes não depende apenas do produto ou serviço em si, mas também de fatores como a sazonalidade, a experiência de compra, o ambiente, a qualidade do atendimento e as estratégias de marketing adotadas pela empresa (Peixoto; Germano, 2021).

2.3 Ferramentas de apoio a tomada de decisão

A tomada de decisão na gestão financeira e operacional de uma microempresa pode ser aprimorada com o uso de ferramentas estratégicas, como a Matriz SWOT, o Balanced Scorecard (BSC) e o Método 5W1H. Cada uma delas apoia na análise, planejamento e execução de estratégias, desempenhando um papel essencial para que a empresa tenha uma gestão mais organizada e focada em resultados. Essas ferramentas serão exploradas nesta Seção, destacando como funciona e a sua importância para a otimização dos processos.

2.3.1 Matriz SWOT

A Análise SWOT identifica os principais fatores do ambiente de negócios e da estratégia de uma organização que podem impactar no seu desenvolvimento. Além disso, funciona como uma base para elaborar estratégias e analisar possíveis caminhos a serem seguidos no futuro (Johnson; Scholes; Whittington, 2011). Para analisar as capacidades internas em relação ao mercado externo consideram-se quatro aspectos da competição: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Primeiramente, é importante listar as forças e, em seguida, as fraquezas. Depois disso, é analisado como essas forças e fraquezas se relacionam com fatores do ambiente externo, como concorrência, mercado e tendências (Fernandes; Berton, 2017).

As forças são as vantagens da empresa, aquilo que ela faz de melhor em relação aos seus concorrentes. As fraquezas são as desvantagens ou desafios que a empresa enfrenta em relação aos seus concorrentes. As oportunidades são as chances no mercado que a empresa pode explorar para obter vantagem competitiva, aproveitando as forças contra as fraquezas dos concorrentes. Já as ameaças são os riscos representados por ações causadas por concorrentes ou mudanças no mercado que podem prejudicar a empresa, de forma a explorar as suas fraquezas e reduzir a sua competitividade (Thurman; Ference; 2012).

O objetivo ao conduzir uma análise SWOT é posicionar a empresa de forma que ela aproveite suas oportunidades de mercado enquanto minimiza ou neutraliza as ameaças externas. Para isso, os analistas e estrategistas buscam combinar os pontos fortes da empresa com as oportunidades para obter vantagens competitivas. Como também, selecionam as forças da empresa que podem ser usadas para mitigar riscos e desafios do ambiente externo (Hitt; Ireland; Hoskisson; 2024).

Dessa forma, após realizar a análise do ambiente externo e interno da empresa com a matriz SWOT e identificar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, o próximo passo é traçar estratégias que maximizem os pontos positivos da organização e minimizem os riscos. No entanto, somente a análise não é suficiente, é fundamental transformar as ideias em ações, criando planos concretos para que as estratégias definidas sejam implementadas na prática (Fernandes; Berton, 2017). A matriz SWOT é representada na Figura 3.



Fonte: Elaboração própria (2025).

2.3.2 *Balanced Scorecard (BSC)*

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que transforma a visão da empresa em indicadores de desempenho claros, capazes de orientar os colaboradores e alinhar as suas ações diárias à estratégia da empresa. Muitas organizações possuem missões inspiradoras, mas enfrentam o desafio de conectá-las às atividades cotidianas da equipe. O BSC cria uma estrutura que traduz a visão e a estratégia da empresa em objetivos e métricas mensuráveis, ajudando a empresa a definir metas claras, monitorar seu progresso e alinhar os esforços de todas as áreas em direção ao sucesso da organização (Fernandes; Berton, 2017).

Quando uma empresa se preocupa apenas com os resultados financeiros, ela pode acabar tomando decisões que ajudam e que tenham benefícios no curto prazo, no entanto, essas decisões podem prejudicar ou comprometer o crescimento no futuro. Isso acontece porque os números não indicam o que deve ser feito para que a empresa continue tendo sucesso. Por isso, o ideal é equilibrar o controle financeiro com o planejamento estratégico para garantir o crescimento sustentável da organização. Como também, tomar decisões que equilibram objetivos de curto e longo prazo (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2024).

O *Balanced Scorecard* (BSC) usa quatro perspectivas para ajudar os gestores a planejar e controlar a estratégia da empresa de forma equilibrada. Para cada perspectiva é estabelecido metas e indicadores para acompanhar o desempenho e os resultados. A principal vantagem do BSC é tornar esse processo mais simples e garantir que todos os setores entendam os objetivos da empresa, permitindo crescer de forma equilibrada e alinhada com sua estratégia (Fernandes; Berton, 2017).

As quatro perspectivas que formam o BSC são: Perspectiva Financeira, Perspectiva dos Clientes, Perspectiva dos Processos Internos e Perspectiva de Aprendizado e Crescimento. Na Perspectiva Financeira avalia o impacto das decisões estratégicas nos resultados financeiros da empresa, como o crescimento, a lucratividade e os riscos da empresa do ponto de vista dos acionistas. Na Perspectiva dos Clientes analisa a percepção dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa, ou seja, quanto de valor eles enxergam ao que a empresa oferece (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2024).

Na Perspectiva dos Processos Internos examina quais processos dentro da empresa são essenciais para garantir a satisfação dos clientes, ajudando a manter uma vantagem competitiva. Por último, na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento avalia como a empresa promove inovação, mudanças e melhorias contínuas, garantindo que os funcionários tenham um ambiente que favoreça um melhor desenvolvimento e deixem preparados para enfrentar desafios futuros (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2024).

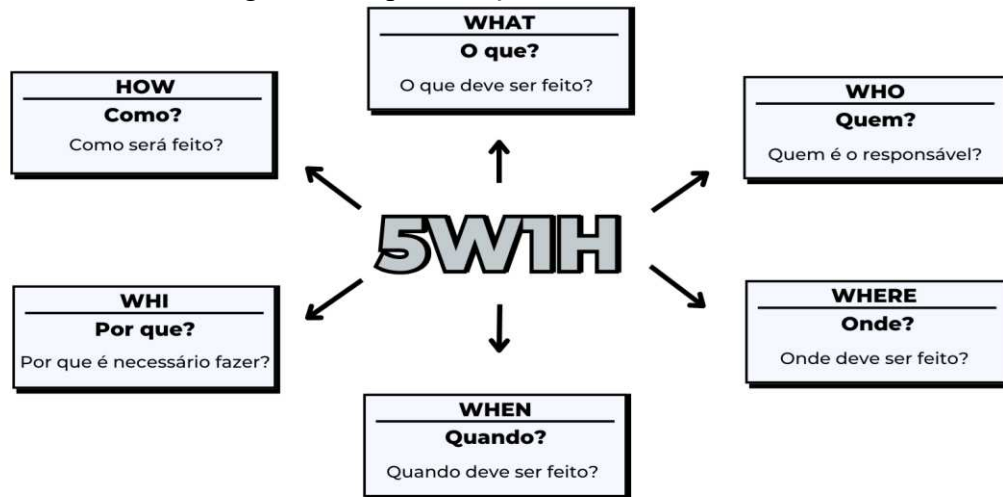
2.3.3 Método 5W1H

A metodologia 5Ws e 1H é uma ferramenta que utiliza seis perguntas-chave para organizar e esclarecer questionamentos e a resolução de problemas. Essas perguntas, formuladas em inglês, começam com as letras W e H e ajudam a estruturar um processo de forma lógica, detalhada e por etapas, proporcionando uma visão mais clara da situação. As questões envolvem identificar o que deve ser feito (What?), quem é o responsável (Who?), onde deve ser feito (Where?), quando deve ser feito (When?), porque é necessário fazer (Why?) e como será feito (How?) (Seleme; Stadler, 2012).

O 5W1H é uma ferramenta que foi criada na indústria automobilística japonesa e pode ser ampliada para o 5W2H, acrescentando a pergunta “quanto custa?” (How much?), tornando a análise mais completa. É considerada uma metodologia simples e eficaz para estruturar planos de ação e resolver problemas organizacionais, ajudando os gestores a definir e a cumprir ações com a

finalidade de mitigar as dificuldades e de melhorar processos (Morte, 2024). O esquema do método 5W1H é representado na Figura 4.

Figura 4 - Representação do método 5W1H



Fonte: Elaboração própria (2025).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta os métodos adotados para o desenvolvimento do estudo, detalhando a caracterização da pesquisa sobre concepção metodológica, natureza, abordagem, objetivo e método de pesquisa. Além disso, são descritos os procedimentos metodológicos da pesquisa utilizados para a coleta e análise de dados e a caracterização da empresa em estudo.

3.1 Caracterização da pesquisa

Alguns autores classificam a pesquisa de acordo com a concepção metodológica, natureza, abordagem, objetivo e método de pesquisa. Essas classificações ajudam a estruturar a pesquisa, como também a definir como a pesquisa será conduzida, o foco e a metodologia mais adequados para atingir os objetivos.

A concepção metodológica do tipo dedutivismo é um método baseado em leis ou teorias universais já existentes, que a partir dele, é possível explicar ou validar algo. Por outro lado, a concepção do tipo indutivismo, a partir de diversas observações, é possível formular teorias (Miguel, 2018). Este estudo se enquadra na concepção dedutivista, uma vez que utiliza conceitos e ferramentas já estabelecidas, ou seja, parte de teorias e práticas universais já existentes da área financeira que serão aplicadas no contexto da empresa.

De acordo com Gil (2017), existe pesquisa de natureza básica ou aplicada. A de natureza básica visa expandir o conhecimento sem se preocupar com os resultados imediatos, já a de natureza aplicada busca adquirir entendimentos que possam ser aplicados em uma situação específica. Dessa forma, este estudo se classifica como natureza aplicada, já que é realizado um estudo em uma microempresa com a finalidade de analisar os dados financeiros e operacionais, propor indicadores e sugerir melhorias com base nos problemas identificados.

A abordagem da pesquisa pode ser quantitativa, em que os dados são expressos numericamente e analisados por métodos quantitativos, ou pode ser qualitativa, que valoriza os aspectos subjetivos e as perspectivas dos participantes (Soares et al., 2022). Este trabalho utiliza a combinação dessas duas abordagens, pois a pesquisa é mais abrangente e as informações subjetivas e a perspectiva do responsável financeiro da empresa ajudam a compreender as dificuldades na gestão financeira e a situação em que a empresa está inserida (Miguel, 2018).

Sobre o objetivo, os pesquisadores podem optar por pesquisas exploratórias, descritivas ou explicativas. A pesquisa exploratória busca investigar temas pouco estudados, permitindo

aprofundar o entendimento sobre o assunto, desenvolver e esclarecer conceitos e ideias associadas ao tema. Já a pesquisa descritiva busca detalhar as características do tema estudado, reunindo e analisando as informações necessárias para atingir os objetivos da pesquisa. Por fim, a pesquisa explicativa visa aprofundar o estudo através da investigação das causas e fatores que influenciam determinado fenômeno (Lozada; Nunes, 2019).

Dessa forma, este estudo tende a se enquadrar como pesquisa descritiva, pois busca detalhar as características e o funcionamento do fluxo de caixa e informações essenciais, com o intuito de compreender a situação atual da microempresa; todavia, também se enquadra como pesquisa explicativa, pois investiga as causas e os fatores que influenciam os problemas identificados nos dados financeiros e operacionais e o que impacta no desempenho financeiro e comportamental da empresa.

Sobre o método de pesquisa, pode ser do tipo estudo de caso, *survey* ou pesquisa-ação (Miguel, 2018). O estudo de caso, amplamente utilizado na Engenharia de Produção e Gestão de Operações, busca analisar e entender um fenômeno ou problema, considerando o contexto no qual está inserido (Miguel; Souza, 2018). O método *survey*, também conhecido como “pesquisa de avaliação”, foca na análise de uma amostra representativa de um problema para obter dados quantitativos e extrair conclusões com base nos dados analisados (Miguel; Ho, 2018). Já a pesquisa-ação é uma abordagem qualitativa que envolve diretamente os participantes na resolução de problemas coletivos, que através da colaboração entre os pesquisadores é possível alcançar soluções aplicáveis (Turrioni; Mello, 2028).

Este trabalho se classifica como estudo de caso por analisar com profundidade os dados financeiros e operacionais de uma microempresa específica, considerando seu contexto único, para propor indicadores e melhorias alinhadas às suas necessidades. A caracterização da pesquisa pode ser vista na Figura 5.

Figura 5 - Representação da caracterização da pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2025).

3.2 Procedimentos da pesquisa

A compreensão da análise do fluxo de caixa juntamente com indicadores é essencial para que o gestor consiga tomar decisões estratégicas mais assertivas e para avaliar o desempenho da empresa com maior precisão. A partir disso, é possível identificar os gargalos e oportunidades de melhorias possíveis de serem adotadas, com base nos recursos financeiros disponíveis da empresa (Sampaio, 2019).

Este estudo busca responder às seguintes questões: como o Fluxo de Caixa Operacional (FCO) impacta a tomada de decisões financeiras em uma microempresa; quais são os principais desafios enfrentados na gestão financeira e no controle do FCO; e, quais indicadores podem ser propostos para monitorar e aprimorar o desempenho financeiro da empresa. Essas questões que norteiam a análise financeira, são fundamentais para as propostas de melhorias.

Neste estudo, foram consideradas apenas as informações financeiras e operacionais referentes ao período de novembro de 2023 a fevereiro de 2025. Dessa forma, o trabalho se caracteriza como um estudo longitudinal, uma vez que analisa de forma contínua, o fluxo de caixa ao longo desse período específico. Os instrumentos de coleta de dados incluem entrevistas, observações diretas e a planilha de fluxo de caixa. Para uma melhor interpretação e planejamento estratégico, serão utilizados os métodos de Análise SWOT, *Balanced Scorecard (BSC)* e Método 5W1H. Os procedimentos metodológicos estão divididos em oito etapas, que serão detalhadas a seguir.

Na primeira etapa, foi realizado o primeiro contato com a empresa, no mês de outubro de 2024, a fim de verificar se ela possui controle financeiro. Foi constatado que ela faz uso de um fluxo de caixa operacional. Após isso, na mesma data, foi realizada uma entrevista inicial (APÊNDICE), presencialmente, para entender os principais desafios enfrentados no gerenciamento financeiro.

Na segunda etapa, foi detectado a possibilidade de analisar o FCO, para isso foi solicitado ao proprietário a autorização para realizar essa análise, permitindo o acesso a planilha e obtendo sua permissão para proceder com o estudo.

Na terceira etapa, após receber a planilha, a coleta de dados foi continuada registrando dados financeiros da empresa, como a receita, despesas, saldo em caixa e formas de pagamento. A planilha tem registros de a partir de novembro de 2023, com a intenção de estender a coleta até fevereiro de 2025.

Na quarta etapa, após a conclusão da coleta de dados, foi realizada a análise do fluxo de caixa, avaliando a sua estrutura, organização, clareza nos registros e regularidade no preenchimento de todos os dados financeiros.

Na quinta etapa, foi realizada uma segunda entrevista (APÊNDICE) para identificar em qual situação a empresa se encontra, com o intuito de coletar mais informações, como de onde vem seus clientes, os meios de comunicação utilizados, desempenho dos serviços, concorrência, mercado, entre outros.

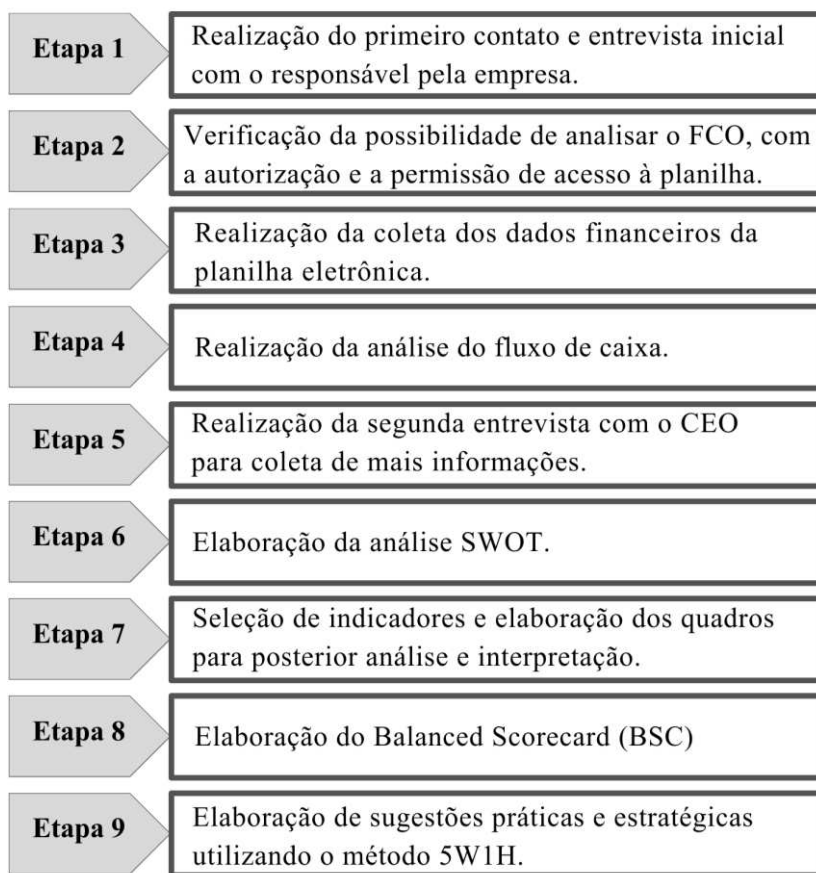
Na sexta etapa, com base nos dados coletados nas entrevistas e observações diretas, foi utilizada a técnica de análise SWOT para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, tanto do ambiente interno quanto externo.

Na sétima etapa, foram selecionados indicadores financeiros e operacionais com base nos dados do fluxo de caixa, de modo a representar o desempenho da empresa. O Excel foi utilizado para calcular e organizar os dados desses indicadores, possibilitando sua posterior interpretação e análise.

Na oitava etapa, com base nos dados coletados e analisados, foram definidos objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas distribuídos entre as quatro perspectivas do BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) para organizar a estratégia da empresa de forma clara e focada em resultados.

Na nona etapa, foi sugerido soluções práticas e estratégicas de maior prioridade para superar os desafios identificados e oportunidades de melhoria com o auxílio do método 5W1H. As etapas dos procedimentos podem ser vistas na Figura 6.

Figura 6 - Representação das etapas dos procedimentos da pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2025).

3.3 Caracterização da empresa

A microempresa deste estudo está localizada na cidade de Lajes, no estado do Rio Grande do Norte (RN). É prestadora de serviços de envelopamento, aplicação de películas e confecção de adesivos personalizados, no segmento automotivo ou residencial. Possui oito anos de atuação no mercado e é optante pelo Simples Nacional, regime que unifica e simplifica o pagamento de impostos para MEI's, ME's e EPP's. A empresa confecciona os adesivos a partir de artes prontas enviadas pelos clientes, podendo realizar personalizações simples, como ajustes básicos ou criação de textos. Na Figura 7, apresenta-se a fachada da empresa.

Figura 7 - Fachada da empresa



Fonte: Imagem fornecida pela empresa (2025).

A empresa conta com dois colaboradores, sendo eles o proprietário e um auxiliar que atua de forma não fixa, prestando apoio conforme a demanda. O proprietário possui nível de escolaridade médio e é responsável por diferentes atividades, como o atendimento ao cliente, a realização dos serviços e o gerenciamento do controle de estoque e financeiro. A empresa conta ainda com apenas um auxiliar, que atua no apoio aos serviços de envelopamento e aplicação de películas. A partir do mês de novembro de 2023, após sete anos de atuação no mercado, a empresa passou a utilizar uma planilha eletrônica de fluxo de caixa com o objetivo de obter maior controle sobre seus recursos financeiros.

O exemplo da planilha apresentada na Figura 8 refere-se ao fluxo de caixa do mês de agosto de 2025, período em que a empresa registrou a maior demanda do período analisado. Nessa figura, é possível visualizar todas as variáveis e informações que o proprietário alimentava na planilha de Fluxo de Caixa Operacional (FCO). As informações inseridas incluíam a data, o tipo de movimentação (entrada ou saída), a categoria, utilizada para classificar o tipo de serviço, como película, adesivo personalizado, envelopamento ou mão de obra e também as despesas. Além disso,

eram preenchidas as colunas de descrição, contendo detalhes sobre cada entrada ou saída, o valor da transação e a forma de pagamento.

Figura 8 - Representação do fluxo de caixa da empresa

FLUXO DE CAIXA - W10 REVEST						
ENTRADA		SAÍDA		SALDO/LUCRO		
R\$ 10.500,00		R\$ 7.510,60		R\$ 2.989,40		
DATA	MOVIMENTAÇÃO	CATEGORIA	DESCRIÇÃO	VALOR	FORMA DE PAGAMENTO	
01/08/2024	Entrada	envelopamento	adesivo janela	R\$ 140,00	pix	
01/08/2024	Entrada	Película	película nano carbono polo 2 carro	R\$ 330,00	pix	
02/08/2024	Entrada	Película	película jeep reneg	R\$ 130,00	pix	
02/08/2024	Entrada	Película	película palio lateral	R\$ 150,00	dinheiro	
02/08/2024	Entrada	Película	película palio faixa	R\$ 50,00	dinheiro	
02/08/2024	Entrada	Adesivo	adesivo retrovisor	R\$ 40,00	pix	
02/08/2024	Saída	Despesa	compra de material	R\$ 345,00	pix	
03/08/2024	Saída	Despesa	crédito celular	R\$ 20,00	pix	
03/08/2024	Saída	Despesa	gasolina para realizar serviço	R\$ 80,00	pix	
03/08/2024	Saída	Despesa	pagamento ajudante	R\$ 70,00	pix	
03/08/2024	Entrada	envelopamento	envelopamento geladeira	R\$ 250,00	pix	
04/08/2024	Entrada	Película	película Tcros	R\$ 150,00	pix	
04/08/2024	Entrada	Película	película argili	R\$ 140,00	pix	
05/08/2024	Saída	Despesa	gastos pessoais	R\$ 150,00	pix	
05/08/2024	Entrada	Película	película Tracker	R\$ 130,00	pix	
05/08/2024	Entrada	envelopamento	aplicação adesivo	R\$ 50,00	pix	
05/08/2024	Saída	Despesa	compra de película	R\$ 190,00	pix	
05/08/2024	Saída	Despesa	gastos pessoais	R\$ 200,00	pix	

Fonte: Dados fornecidos pela empresa (2025).

Na coluna “Categoria”, os registros de despesas incluíam tanto custos quanto despesas, inseridos de forma misturada. Os custos eram registrados de maneira geral, muitas vezes sem especificar o tipo de material ou a qual serviço estavam relacionados. Observou-se também que o proprietário incluía gastos pessoais junto aos da empresa. Por isso, foi necessário realizar essa separação para garantir maior precisão na análise. Assim, todos os gastos pessoais foram classificados como o salário do pró-labore, que apresentou variações ao longo dos meses. Outro ponto identificado foi a inconsistência no preenchimento da forma de pagamento. Em diversos meses, essa informação estava incompleta ou ausente.

O proprietário disponibilizou os registros do FCO correspondentes ao período de novembro de 2023 a fevereiro de 2025, com exceção dos meses de abril, maio, julho e outubro de 2024, que não constam na base de dados. A ausência desses meses ocorreu porque as planilhas estavam incompletas ou as anotações haviam sido perdidas, já que o preenchimento inicial era feito manualmente em folhas antes de ser transferido para a planilha eletrônica pelo gestor. Ao todo, foram registradas 624 transações (entre entradas e saídas) durante todo o período analisado.

3.4 Indicadores de desempenho utilizados no estudo

O Quadro 1 apresenta os principais indicadores selecionados para analisar o desempenho financeiro da microempresa durante o período estudado. Esses indicadores fornecem uma visão detalhada sobre as receitas, lucro, volume de serviços prestados e comportamento da demanda ao longo do tempo.

Cabe destacar que na microempresa analisada, os custos e despesas não são registrados separadamente, sendo todos incluídos em uma única coluna de saídas na planilha de fluxo de caixa. Essa forma de registro limita análises mais detalhadas, mas ainda permite avaliar o desempenho financeiro da empresa.

Além disso, constatou-se que a empresa não possui metas financeiras ou operacionais formalmente definidas. O proprietário relatou que deseja crescer, ampliar sua base de clientes e obter maior reconhecimento pela qualidade dos serviços prestados, porém esses objetivos não estão estruturados como metas claras ou mensuráveis. Da mesma forma, o gestor informou que não utiliza indicadores de desempenho.

Durante a entrevista, percebeu-se que ele não tinha familiaridade com o conceito de indicadores, por isso, foi necessária uma breve explicação. Após o esclarecimento, o proprietário confirmou que atualmente não faz uso de indicadores.

Quadro 1 - Indicadores de desempenho

Indicador	Definição	Fórmula	Exemplo de uso
Faturamento Mensal	Receita obtida com a prestação de serviços a cada mês analisado.	Soma de todas as receitas do mês.	Avaliar se o faturamento mensal está crescendo ou caindo ao longo do tempo, ajudando no planejamento financeiro.
Faturamento Mensal por Categoria	Receita obtida mensalmente por cada tipo de serviço (adesivo, envelopamento, película e mão de obra).	Soma das receitas de cada categoria por mês.	Identificar qual serviço mais contribui para a receita mensal e direcionar esforços de marketing ou vendas.
Faturamento por Dia do Mês	Receita obtida por cada dia do mês	Soma das receitas para cada dia do mês.	Descobrir quais dias têm maior faturamento, permitindo avaliar o desempenho financeiro diário, identificar padrões semanais e organizar promoções para equilibrar a demanda.
Faturamento Total por Categoria	Receita total arrecadada por tipo de serviço prestado ao longo de todo o período analisado.	Soma das receitas de cada categoria em todo o período.	Avaliar a importância de cada serviço no faturamento e decidir onde investir mais recursos.
Lucro Líquido Mensal	Diferença entre o faturamento e as saídas mensais (custos e despesas) do fluxo de caixa, representando o ganho real da empresa no mês.	$\text{Lucro} = \text{Faturamento} - \text{Saídas}$.	Verificar se a empresa está realmente lucrando ou apenas faturando, evitando meses de prejuízo.
Média de Faturamento Mensal por Ano	Média mensal de faturamento de cada ano, considerando os meses efetivamente analisados.	Soma do faturamento anual / nº de meses analisados.	Comparar a evolução financeira entre os anos e identificar tendências de crescimento
Número de Serviços Mensal	Quantidade de serviços realizados a cada mês.	Contagem de serviços no mês.	Identificar meses de alta ou baixa demanda e planejar mão de obra ou promoções, permitindo identificar sazonalidades.
Número de Serviços por Dia do Mês	Quantidade de serviços realizados em cada dia do mês.	Contagem de serviços por dia.	Descobrir os dias mais movimentados e organizar melhor a agenda de atendimentos.
Número de Serviços Total por Categoria	Total de vendas realizadas por tipo de serviço durante todo o período analisado.	Contagem de serviços por categoria.	Entender quais serviços têm mais saída e ajustar a estratégia de precificação e divulgação.
Ticket Médio Mensal	Valor médio por serviço (venda).	$\text{Ticket Médio Mensal} = \frac{\text{Faturamento do mês}}{\text{nº de serviços realizados}}$.	Analisar se o faturamento decorreu do volume de serviços ou da realização de serviços de maior valor agregado, identificando o impacto de serviços mais caros ou complexos.

Fonte: Baseado em Oliveira et al. (2022), Boing (2024), Machado (2025) e Bortoli (2025).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo analisar e discutir os principais resultados obtidos com base nos dados coletados da microempresa em estudo. Para isso, foram aplicadas diferentes ferramentas e metodologias que possibilitam uma visão ampla e estratégica da organização. Primeiramente, apresenta-se a Análise SWOT, que permitiu identificar os fatores internos e externos que impactam o negócio. Em seguida, a análise financeira que busca compreender a situação econômica da empresa com base em indicadores de desempenho. Por fim, são aplicadas as ferramentas BSC e 5W1H, com o intuito de estruturar ações estratégicas e propor planos práticos de melhoria, alinhados aos objetivos da empresa.

4.1 Análise SWOT

Para compreender melhor os fatores internos e externos que influenciam o desempenho da microempresa, foi realizada uma análise SWOT, identificando suas principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A representação dessa análise pode ser visualizada na Figura 9, que apresenta a estrutura da SWOT da empresa. A partir desse diagnóstico, foram traçadas estratégias para aproveitar os pontos positivos, corrigir os pontos fracos e minimizar os riscos externos, conforme orientações de autores como Hitt, Ireland e Hoskisson (2024) e Fernandes e Berton (2017).

Entre as principais forças identificadas na microempresa, destacam-se os preços competitivos, que são inferiores ao mercado (de acordo com o relato do proprietário), garantindo maior atratividade para os clientes. No entanto, o proprietário demonstra receio em reajustá-los, por medo de perder clientes, já que grande parte da população local possui recursos financeiros limitados. Além disso, a empresa oferece um serviço de qualidade (o proprietário relata receber muitos elogios dos clientes pelos serviços prestados) e possui um bom relacionamento com o cliente no atendimento presencial, o que contribui para a fidelização.

Outro ponto positivo é que ela dispõe de capital de giro, embora não seja mensal, permite manter as operações sem grandes dificuldades financeiras. A flexibilidade no atendimento, tanto domiciliar quanto presencial, é um diferencial que contribui para ampliar os serviços.

Figura 9 - Representação da Análise SWOT da microempresa.



Fonte: Elaboração própria (2025).

Por outro lado, como pode ser observado na Figura 9, a empresa enfrenta algumas fraquezas, como a sobrecarga do proprietário, que acumula funções de gestão e operação, o que compromete a eficiência e a organização da agenda, resultando, por vezes, em atrasos no atendimento. Também foi identificado que não há separação entre as contas pessoais e empresariais, dificultando o controle financeiro.

Além disso, foi observada uma carência no controle de estoque e precificação adequada, feito de forma informal, desorganizada, não padronizada e sem apoio de modelos de precificação, o que pode comprometer a lucratividade e a operação. Por fim, o atendimento *on-line* ainda não é eficiente, muitas vezes o processo é demorado e com falta de atenção, limitando a captação de novos clientes por meio das redes sociais (Instagram e WhatsApp).

No ambiente externo, a empresa tem boas oportunidades que podem ser aproveitadas. A baixa concorrência na cidade e região próxima favorece a captação de novos clientes, enquanto a demanda por serviços vindos de cidades vizinhas e empresas eólicas abre novas possibilidades de mercado. Além disso, há a chance de aumentar os preços sem perder competitividade, já que a

qualidade do serviço é um diferencial reconhecido pelos clientes. Outro ponto positivo é a possibilidade de expandir a sua presença digital, utilizando as redes sociais para se tornar mais conhecida e otimizar o atendimento *on-line*. O treinamento do auxiliar também surge como uma oportunidade para melhorar a produtividade e aliviar a sobrecarga do proprietário.

Entretanto, a empresa deve estar atenta às ameaças que podem comprometer seu crescimento. Uma delas é a resistência de alguns clientes em pagar preços mais altos, o que pode dificultar reajustes. Há também o risco do surgimento de novos concorrentes, diante do aumento da demanda. Além disso, problemas financeiros podem surgir pela falta de planejamento e análise, já que não há separação das contas pessoais e empresariais, nem pró-labore fixo. O espaço físico limitado, que comporta apenas um automóvel por vez, impede a realização simultânea de mais de um serviço. Por fim, a alta rotatividade do auxiliar compromete a padronização e a qualidade do atendimento, agravada pelo fato de o proprietário chamá-lo apenas nos períodos de maior demanda, o que desmotiva pela falta de uma rotina fixa de trabalho.

Com base nos analistas e estrategistas que combinam os pontos fortes com as oportunidades da empresa e selecionam as forças que podem ser usadas para mitigar riscos e desafios do ambiente externo, faz-se necessário aplicar no caso em estudo (Hitt; Ireland; Hoskisson; 2024). Como também, traçar estratégias que maximizem os pontos positivos da organização e minimizem os riscos (Fernandes; Berton, 2017).

Na combinação das Forças com as Oportunidades, como a empresa possui preços competitivos e um serviço de qualidade, ela pode explorar a baixa concorrência para fidelizar clientes e ampliar o seu mercado. A flexibilidade no atendimento pode ser usada como um diferencial para atender mais clientes de empresas eólicas e de outras cidades, garantindo um maior volume de serviços. O uso de redes sociais pode ser expandido para aumentar a interação com os clientes e melhorar o atendimento *on-line*. E treinar o auxiliar para assumir mais responsabilidades ajudaria a reduzir a sobrecarga do proprietário e aumentar a produtividade, garantindo maior rapidez e mais de um agendamento por horário.

Para reduzir as Ameaças utilizando as Forças, a qualidade do serviço pode justificar caso a empresa queira aumentar gradualmente os preços. Isso pode ajudar a lidar com clientes que buscam apenas preços baixos, mas é importante avaliar se o aumento está acarretando em quedas nas vendas. Com um bom relacionamento com o cliente no atendimento presencial, a empresa pode trabalhar melhor essa relação e oferecer promoções e descontos, podendo fidelizar ainda mais seus clientes. E o capital de giro, caso seja feito mensalmente, pode permitir o investimento em melhorias na gestão e na estrutura do espaço físico, sem comprometer a operação.

Como sugestões de melhorias para reduzir as Fraquezas e explorar as Oportunidades, poderia ser implementado um fluxo de caixa de modo que separe as contas pessoais das empresariais. Isso pode ser uma estratégia para minimizar os riscos referentes às decisões financeiras. Assim como também, criar um Procedimento Operacional Padrão (POP) para padronizar a execução dos serviços e fixar um auxiliar presente todos os dias da semana, de modo a reduzir os impactos da alta rotatividade e a sobrecarga do proprietário. Otimizar o controle de estoque para evitar falta de materiais e garantir planejamento adequado das compras. Por fim, estruturar e controlar melhor a agenda de serviços para evitar atrasos e melhorar a satisfação dos clientes.

Como medidas para mitigar as Fraquezas e reduzir as Ameaças, poderia ser criado uma tabela de preços baseados nos custos reais dos serviços para garantir que todos sejam precificados corretamente e padronizados, facilitando a realização dos orçamentos dos serviços para os clientes. Utilizar um sistema de agenda digital para organizar melhor o fluxo de trabalho pode ser uma solução viável para controlar a execução dos serviços e prazos, além de reduzir a sobrecarga do proprietário. Melhorar a interação no atendimento *on-line*, respondendo mais rápido no WhatsApp e Instagram para captar mais clientes, além de manter uma comunicação clara, educada e gentil. Além de desenvolver treinamentos para que o auxiliar possa assumir mais responsabilidades, reduzindo a dependência do proprietário para todas as tarefas.

Diante dessas questões, a matriz SWOT oferece uma visão geral dos fatores que influenciam o desempenho da microempresa. Contudo, para aprofundar essa análise, torna-se necessário complementar o diagnóstico com uma análise do fluxo de caixa, apresentada na Seção 4.2.

4.2 Análise de fluxo de caixa

Para compreender a situação econômica e financeira da microempresa em estudo, foram selecionados e analisados alguns indicadores de desempenho que são essenciais para medir o desempenho financeiro da organização. Esta análise contempla dados do período de novembro de 2023 a fevereiro de 2025, com exceção dos meses de abril, maio, julho e outubro de 2024, que não estão presentes no banco de dados. Embora o proprietário tenha registrado as informações desses meses, elas foram perdidas, uma vez que o preenchimento inicial era feito manualmente em folhas, sendo transferido posteriormente para a planilha eletrônica. No Quadro 2 são apresentados o faturamento, as saídas (custos e despesas), o pró-labore e o lucro mensal da empresa ao longo do período analisado.

No Quadro 2 observa-se que o faturamento mensal apresentou variações ao longo do período analisado. É possível que essas oscilações indiquem sazonalidade na demanda, provavelmente influenciada por fatores como períodos de férias e festas locais. Foram observados picos de faturamento em agosto de 2024 (R\$ 10.500,00), novembro de 2024 (R\$ 9.635,00) e janeiro de 2025 (R\$ 9.212,00). Após o período de férias escolares do meio do ano, pode ter dado uma “reaquecida” no comércio local. Além disso, a proximidade com as festas de fim de ano (Natal e Ano Novo) pode motivar reformas e melhorias estéticas em veículos e residências. Por outro lado, as férias escolares de janeiro podem ser o melhor momento para realizar essas atividades, devido à maior disponibilidade dos clientes.

No entanto, observa-se períodos de menor receita, que incluem março de 2024 (R\$ 3.365,00) e fevereiro de 2024 (R\$ 4.131,00). Esses meses podem ter sido afetados pelo período de Carnaval e Pós-Carnaval, momento em que a população costuma conter gastos. Apesar do mês de setembro/2024 (R\$ 6.210,00) ter tido um faturamento razoável, o mês fechou com prejuízo (-R\$ 1.180,60), o que indica um descontrole das saídas de caixa. Isso pode estar relacionado ao investimento realizado em uma nova impressora Plotter, mas também, é reflexo da falta de acompanhamento e planejamento financeiro. Além disso, a falta de organização da agenda dos serviços ou a dependência do proprietário nas operações, pode ter limitado a capacidade de atendimento em alguns meses, impactando o faturamento.

Quadro 2 - Movimentação e resultado financeiro mensal

Período	Faturamento	Saída	Pró-labore	Lucro
novembro/2023	R\$ 6.260,00	R\$ 2.191,10	R\$ 2.337,00	R\$ 1.731,90
dezembro/2023	R\$ 4.855,00	R\$ 2.165,10	R\$ 1.051,00	R\$ 1.638,90
janeiro/2024	R\$ 4.490,00	R\$ 762,00	R\$ 1.478,00	R\$ 2.250,00
fevereiro/2024	R\$ 4.131,00	R\$ 1.089,60	R\$ 730,00	R\$ 2.311,40
março/2024	R\$ 3.365,00	R\$ 817,60	R\$ 1.022,00	R\$ 1.525,40
junho/2024	R\$ 6.068,00	R\$ 2.743,60	R\$ 1.874,00	R\$ 1.450,40
agosto/2024	R\$ 10.500,00	R\$ 4.511,60	R\$ 2.999,00	R\$ 2.989,40
setembro/2024	R\$ 6.210,00	R\$ 5.152,60	R\$ 2.238,00	-R\$ 1.180,60
novembro/2024	R\$ 9.635,00	R\$ 2.658,00	R\$ 3.199,00	R\$ 3.778,00
dezembro/2024	R\$ 8.750,00	R\$ 3.777,19	R\$ 1.452,00	R\$ 3.520,81
janeiro/2025	R\$ 9.212,00	R\$ 3.810,00	R\$ 2.281,50	R\$ 3.120,50
fevereiro/2025	R\$ 6.775,00	R\$ 2.717,00	R\$ 2.177,00	R\$ 1.881,00

Fonte: Elaboração própria (2025).

Ainda de acordo com o Quadro 2, observa-se que os custos e despesas não são registrados separadamente, mas sim em uma única coluna de saídas. As saídas, que incluem custos e despesas variáveis, oscilam conforme o faturamento, mas há meses com gastos desproporcionais em relação

à receita, como em setembro de 2024, quando as saídas (R\$ 5.152,60) foram muito altas, considerando o faturamento de R\$ 6.210,00, resultando em prejuízo mensal de R\$ -1.180,60. O pró-labore (salário do proprietário) também varia entre os meses, não existe uma padronização, e há uma falta de política formal de retirada do salário, podendo dificultar o planejamento financeiro da empresa.

Ao longo do período analisado, a empresa obteve lucro na maioria dos meses, com valores expressivos em novembro de 2024 (R\$ 3.778,00) e dezembro de 2024 (R\$ 3.520,81). Por outro lado, o único mês que teve prejuízo foi em setembro de 2024. A análise é dificultada pelo fato da empresa não ter um controle de fluxo de caixa acumulativo, o que impossibilita identificar o recurso financeiro que tinha antes de cada mês. No entanto, observa-se um crescimento geral no lucro a partir do segundo semestre de 2024, o que pode estar relacionado a um aumento de clientes ou maior eficiência operacional. Isso demonstra que a empresa possui potencial de expansão, porém, enfrenta limitações administrativas que dificultam o seu crescimento.

No Quadro 3 é mostrado que alguns meses com faturamento elevado estão diretamente associados a um maior número de vendas, sendo eles, agosto de 2024 (R\$ 10.500,00 com 59 vendas), junho de 2024 (R\$ 6.068,00 com 48 vendas) e novembro de 2024 (R\$ 9.635,00 com 57 vendas). No entanto, nem sempre um alto faturamento está relacionado a um número elevado de vendas, o que mostra a importância do ticket médio (valor médio por venda) como indicador complementar. Isso é exemplificado nos meses de janeiro de 2025 (R\$ 9.212,00 com apenas 27 vendas) e fevereiro de 2025 (R\$ 6.775,00 com 28 vendas), mostrando que mesmo com menor volume de vendas, o faturamento se manteve elevado, o que está diretamente relacionado ao aumento do valor por venda.

O ticket médio variou ao longo do período. Essa variação pode ter ocorrido devido a ajustes de preços, variações no perfil da clientela ou complexidade dos pedidos. Nos meses com alto ticket médio e baixa quantidade de vendas, como janeiro e fevereiro de 2025, por exemplo, o faturamento foi elevado, mostrando que houve a execução de serviços que geraram maior retorno por cliente. É possível que a empresa tenha focado mais em serviços personalizados, complexos e com maior valor agregado. Isso exige mais tempo por cliente, mas pode ser mais lucrativo, como por exemplo, os serviços que são realizados para outras empresas.

Já nos meses com baixo ticket médio e alto número de vendas, como junho de 2024, o faturamento elevado justifica-se pelo volume. Isso pode ter ocorrido pela maior execução de serviços de menor valor, com pouca personalização e baixa complexidade, como pequenas aplicações de películas ou adesivagens mais simples. A variação no ticket médio mostra que a

empresa tem flexibilidade operacional para atender tanto serviços de alta, quanto de baixa complexidade.

Quadro 3 - Número de vendas e ticket médio

Período	Faturamento	Nº de vendas	Ticket médio
nov/23	R\$ 6.260,00	43	R\$ 145,58
dez/23	R\$ 4.855,00	35	R\$ 138,71
jan/24	R\$ 4.490,00	36	R\$ 124,72
fev/24	R\$ 4.131,00	30	R\$ 137,70
mar/24	R\$ 3.365,00	16	R\$ 210,31
jun/24	R\$ 6.068,00	48	R\$ 126,42
ago/24	R\$ 10.500,00	59	R\$ 177,97
set/24	R\$ 6.210,00	30	R\$ 207,00
nov/24	R\$ 9.635,00	57	R\$ 169,04
dez/24	R\$ 8.750,00	51	R\$ 171,57
jan/25	R\$ 9.212,00	27	R\$ 341,19
fev/25	R\$ 6.775,00	28	R\$ 241,96

Fonte: Elaboração própria (2025).

Com base nesses resultados, o gestor pode adotar estratégias para equilibrar o volume de vendas e valor agregado. Em meses de menor demanda, é possível investir em ações para atrair clientes interessados em serviços personalizados ou complexos, de maior ticket médio, garantindo boa lucratividade mesmo com menos atendimentos. Já em períodos de maior movimento, a estratégia pode ser focada em serviços mais simples e rápidos, maximizando o volume de vendas. Para isso, é importante direcionar campanhas de marketing específicas para cada cenário, de modo a manter um faturamento consistente e aumentar a rentabilidade da microempresa.

No Quadro 4, é apresentado os dados de faturamento por categoria, ou seja, dos serviços que são realizados pela microempresa. Nele, é possível observar que a película é o serviço de maior faturamento na maioria dos meses, com destaque em setembro/2024 (74,72%), junho/2024 (59,81%), janeiro/2024 (61,47%), e novembro/2024 (65,54%). Em sete dos 12 meses analisados, representou mais de 50% do faturamento mensal.

O segundo serviço de maior faturamento é o envelopamento, este, presente em quase todos os meses com forte contribuição, embora mais variável, tendo destaque nos meses de novembro/2023 (53,99%), dezembro/2024 (33,94%) e janeiro/2025 (35,39%). No entanto, também foram observados meses de menor rentabilidade, como por exemplo, agosto/2024 (16,76%) e setembro/2024 (22,06%).

Ademais, os quatro últimos meses (novembro/2024 a fevereiro/2025) mostram movimentações fortes, especialmente com película e envelopamento. Outros serviços são a confecção de adesivos personalizados e mão de obra, que na maioria dos meses apresenta menos de 5% do faturamento.

Quadro 4 - Faturamento por categoria - tipo de serviço mensal

Período	Faturamento	Categoria	Nº de vendas	R\$ por categoria	% por categoria
novembro/2023	R\$ 6.260,00	Adesivo	3	R\$ 130,00	2,08%
		Envelopamento	20	R\$ 3.380,00	53,99%
		Mão de obra	1	R\$ 150,00	2,40%
		Película	19	R\$ 2.600,00	41,53%
dezembro/2023	R\$ 4.855,00	Adesivo	1	R\$ 25,00	0,51%
		Envelopamento	10	R\$ 1.960,00	40,37%
		Mão de obra	1	R\$ 50,00	1,03%
		Película	23	R\$ 2.820,00	58,08%
janeiro/2024	R\$ 4.490,00	Adesivo	4	R\$ 260,00	5,79%
		Envelopamento	13	R\$ 1.470,00	32,74%
		Película	19	R\$ 2.760,00	61,47%
fevereiro/2024	R\$ 4.131,00	Adesivo	3	R\$ 621,00	15,03%
		Envelopamento	14	R\$ 1.750,00	42,36%
		Película	13	R\$ 1.760,00	42,60%
março/2024	R\$ 3.365,00	Envelopamento	2	R\$ 1.310,00	38,93%
		Película	14	R\$ 2.055,00	61,07%
junho/2024	R\$ 6.068,00	Adesivo	6	R\$ 189,00	3,11%
		Envelopamento	13	R\$ 2.200,00	36,26%
		Mão de obra	1	R\$ 50,00	0,82%
		Película	28	R\$ 3.629,00	59,81%
agosto/2024	R\$ 10.500,00	Adesivo	6	R\$ 2.880,00	27,43%
		envelopamento	13	R\$ 1.760,00	16,76%
		Mão de obra	2	R\$ 750,00	7,14%
		Película	38	R\$ 5.110,00	48,67%

Quadro 4 - Faturamento por categoria - tipo de serviço mensal (Continuação...)

Período	Faturamento	Categoria	Nº de vendas	R\$ por categoria	% por categoria
setembro/2024	R\$ 6.210,00	Adesivo	3	R\$ 200,00	3,22%
		Envelopamento	8	R\$ 1.370,00	22,06%
		Película	19	R\$ 4.640,00	74,72%
novembro/2024	R\$ 9.635,00	Adesivo	4	R\$ 230,00	2,39%
		Envelopamento	22	R\$ 2.710,00	28,13%
		Mão de obra	2	R\$ 380,00	3,94%
		Película	29	R\$ 6.315,00	65,54%
dezembro/2024	R\$ 8.750,00	Adesivo	2	R\$ 130,00	1,49%
		Envelopamento	19	R\$ 2.970,00	33,94%
		Mão de obra	5	R\$ 680,00	7,77%
		Película	25	R\$ 4.970,00	56,80%
janeiro/2025	R\$ 9.212,00	Adesivo	2	R\$ 1.840,00	19,97%
		Envelopamento	11	R\$ 3.260,00	35,39%
		Mão de obra	4	R\$ 280,00	3,04%
		Película	10	R\$ 3.832,00	41,60%
fevereiro/2025	R\$ 6.775,00	Adesivo	3	R\$ 1.040,00	15,35%
		Envelopamento	9	R\$ 2.440,00	36,01%
		Mão de obra	3	R\$ 385,00	5,68%
		Película	13	R\$ 2.910,00	42,95%

Fonte: Elaboração própria (2025).

Ainda de acordo com o Quadro 04, pode-se observar que o faturamento da microempresa apresenta algumas oscilações que podem estar relacionadas à sazonalidade e a eventos ou períodos festivos da cidade em que está localizada, os quais impactam diretamente o comportamento dos consumidores. Por exemplo, no mês de agosto ocorre a ExpoLajes, um tradicional evento agropecuário de grande porte que atrai visitantes e movimenta a economia local, o que pode influenciar no pico de faturamento registrado nesse período (R\$ 10.500,00 em agosto/2024).

Além disso, nos meses de dezembro há dois feriados municipais: 3 de dezembro (aniversário da cidade) e 8 de dezembro (festa da padroeira), além das celebrações de Natal e Ano Novo. A proximidade com essas datas festivas tende a estimular os consumidores a investirem em melhorias estéticas para seus veículos e residências, o que pode justificar o aumento de faturamento observado nos meses de novembro e dezembro.

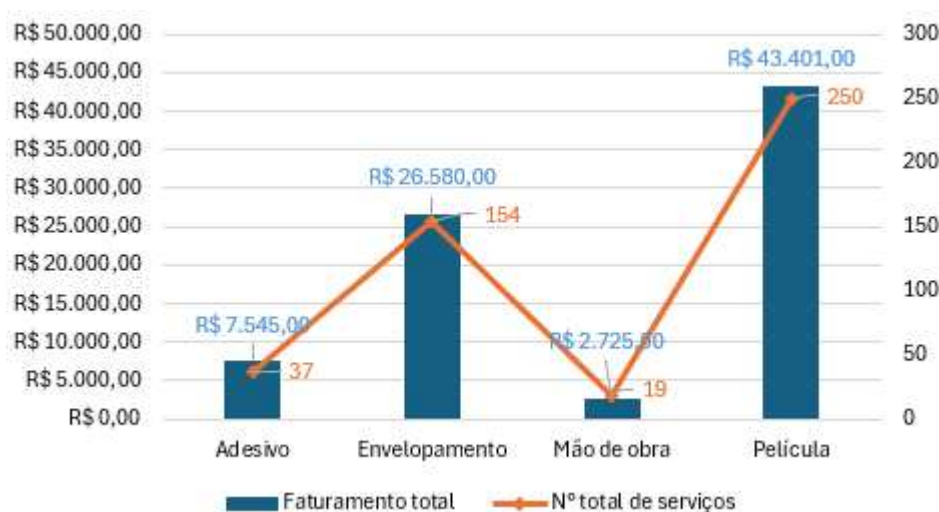
Com base nos dados analisados ao longo dos 12 meses, é possível concluir que, de forma geral, a categoria (serviço) “Película” se destaca, com um faturamento total de R\$ 43.401,00, como é apresentado na Figura 10, sendo este, o serviço que mais contribui para a receita mensal. Com isso, cabe ao gestor avaliar a possibilidade de aplicar um pequeno reajuste de aumento no preço, já

que o serviço tem alta saída. Ressalta-se que o proprietário não lembra do último reajuste devido à falta de registro formal, o que reforça a importância de documentar periodicamente os preços praticados. Além disso, reforçar a divulgação pode ampliar ainda mais a demanda. Dessa forma, avaliar o faturamento por tipo de serviço pode ajudar o gestor a identificar onde investir mais recursos e onde realizar ajustes estratégicos.

A cidade onde a microempresa está localizada possui um polo de atuação de empresas eólicas, o que atrai muitos profissionais de outros estados e movimentam o setor de serviços. As empresas eólicas frequentemente contratam a aplicação de películas em suas máquinas utilizadas na construção das torres, visando proteção e durabilidade.

Além disso, os próprios funcionários dessas empresas procuram a microempresa para aplicação de películas em seus veículos pessoais. Somando essa demanda aos dos clientes locais e das cidades vizinhas, que buscam esse serviço por questões estéticas, de conforto térmico e segurança, todos esses fatores, em conjunto, ajudam a justificar por que a aplicação de películas se consolidou como o “carro-chefe” da empresa.

Figura 10 - Faturamento total x Número de serviços total por categoria



Fonte: Elaboração própria (2025).

A Figura 11 apresenta a distribuição dos serviços realizados ao longo dos dias do mês, considerando os dados agregados dos 12 meses. É possível identificar que a maior parte dos serviços ocorre até o dia 20 do mês, o que demonstra que há um maior volume de serviços concentrados no início do mês. Os dias com maior número de serviços foram o dia 8, com 27 atendimentos (5,87%), e o dia 1, com 26 atendimentos (5,65%). O percentual acumulado mostra que até o dia 16 já havia sido atendido 60,2% de todos os serviços do mês, indicando que a maior parte da demanda se concentra na primeira metade do mês.

Já os dias com menor volume de serviços foram o dia 31, com apenas 3 atendimentos (0,65%), dia 26 com 8 atendimentos e dias 22 e 29, ambos com 9 atendimentos (1,96%). No entanto, cabe ressaltar que nem todos os meses tem o dia 31, o que já diminui o número de entradas de caixa nesse dia.

Além disso, por ser também o final do mês, a maior parte da população está com menos recursos financeiros, devido a maior parte receber o salário no início do mês.

Figura 11 - Pareto da distribuição de serviços por dia do mês



Fonte: Elaboração própria (2025)

Dessa forma, ainda em respeito a Figura 11, analisa-se que a demanda maior é na primeira quinzena, possivelmente devido ao pagamento de salários e maior disponibilidade dos clientes. A demanda cai no final do mês, o que pode estar ligado a menor disponibilidade financeira ou planejamento dos clientes. Apesar dessas variações, observa-se uma distribuição equilibrada, uma vez que a maioria dos dias do mês registra algum volume de serviço. Isso demonstra que há uma certa constância e uma regularidade nas operações, mesmo que exista uma tendência de maior volume no início do mês.

Analisar a distribuição do número de serviços por dia do mês pode ajudar o gestor a organizar melhor a agenda, planejar a compra de materiais, distribuir melhor a carga de trabalho ao longo do mês e criar estratégias para equilibrar mais a demanda. Por exemplo, oferecer promoções e descontos na segunda quinzena e intensificar campanhas de divulgação nesse período. Além disso, o gestor pode ajustar o cronograma de trabalho da equipe, concentrando serviços mais complexos e

demorados nos dias de menor demanda, otimizando o uso dos recursos e evitando sobrecarga no início do mês.

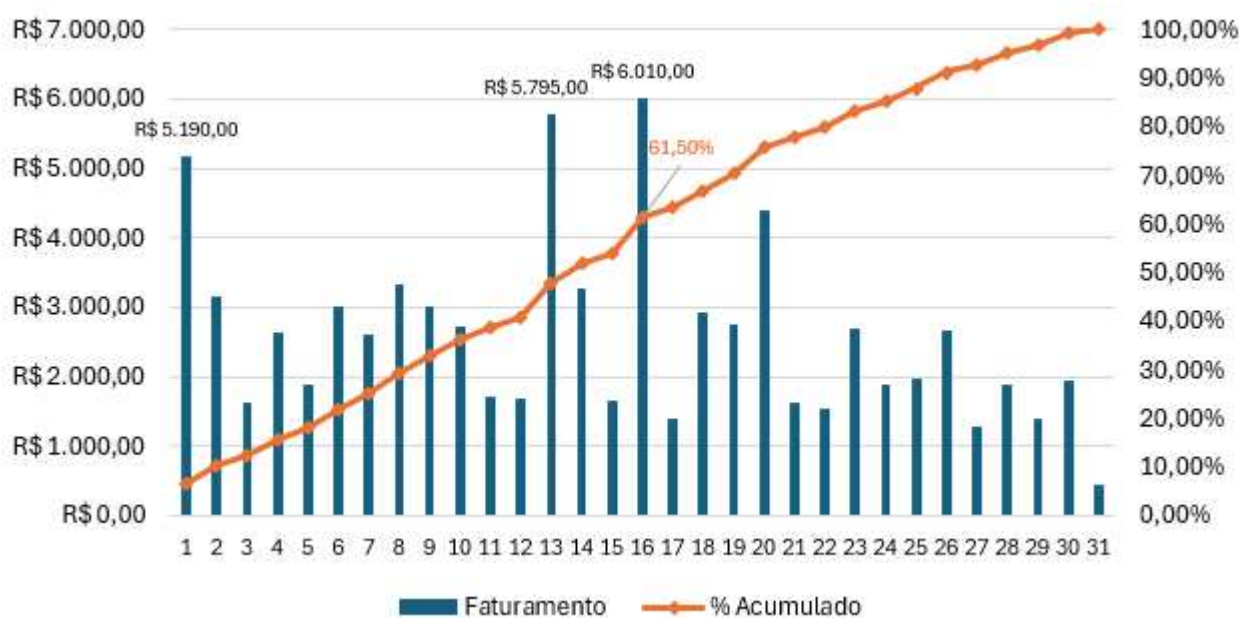
Na Figura 12, é apresentada a distribuição do faturamento diário ao longo dos 31 dias do mês, considerando os dados agregados dos 12 meses. É possível identificar que há um maior faturamento nos primeiros 20 dias do mês, com destaque em alguns dias específicos, como o dia 16 (R\$ 6.010,00; 7,5%), o dia 13 (R\$ 5.795,00; 7,2%), e o dia 1 (R\$ 5.190,00; 6,5%).

Já os dias com menor faturamento foram o dia 31 (R\$ 440,00; 0,5%), o dia 27 (R\$ 1.280,00; 1,6%), e o dia 17 (R\$ 1.400,00; 1,7%). Essa distribuição financeira observada no Quadro 7 indica que, além de maior número de serviços na primeira quinzena, como observado na análise anterior, também há um maior faturamento.

Essa tendência pode estar relacionada ao maior poder aquisitivo dos clientes logo após o recebimento dos salários, que geralmente é no início e meio do mês, ocasionando em uma maior procura pelos serviços.

Apesar dessas variações, observa-se que a maior parte dos dias da semana apresenta algum nível de faturamento e as semanas parecem estar equilibradas, o que sugere uma certa estabilidade nas operações.

Figura 12 - Pareto do faturamento por dia do mês



Fonte: Elaboração própria (2025).

Ao comparar os dados da distribuição do número de serviços (Figura 11) e do faturamento por dia do mês (Figura 12), é possível identificar que uma maior quantidade de atendimentos nem

sempre significa um maior faturamento. Por exemplo, o dia 01 e o dia 08 apresentaram números muito próximos em relação à quantidade de serviços realizados (26 e 27 serviços, respectivamente). No entanto, o faturamento do dia 01 foi consideravelmente maior (R\$ 5.190,00) que o do dia 08 (R\$ 3.324,00). Isso indica que, no dia 01, é possível que a empresa tenha executado serviços de maior valor agregado, enquanto no dia 08, apesar do número considerável, os serviços provavelmente foram de menor complexidade ou com menor valor unitário.

Esse tipo de análise reforça a importância de considerar não apenas a quantidade, mas também a natureza e o ticket médio dos serviços realizados em cada dia. A partir dessas comparações, é possível observar que a execução de serviços mais especializados ou de categorias com maior preço pode ter um impacto direto e positivo nas receitas da empresa, como os serviços de películas e envelopamento. Portanto, entender a relação entre volume de serviços e faturamento pode contribuir para um planejamento estratégico mais eficaz, permitindo que a microempresa direcione os serviços de maior rentabilidade para os dias com menor demanda.

O Quadro 8 apresenta o faturamento total, número de meses considerados e a média mensal de faturamento para os anos de 2023, 2024 e 2025 (parcial). A análise revela uma evolução positiva no desempenho financeiro da empresa ao longo dos 3 anos. Em 2023, com apenas dois meses contabilizados, o faturamento total foi de R\$ 11.115,00, resultando em uma média mensal de R\$ 5.557,50. No ano seguinte, em 2024, observa-se um crescimento significativo com faturamento acumulado em oito meses de R\$ 53.149,00 e com média mensal de R\$ 6.643,63, indicando um aumento de quase 20% em relação ao ano anterior.

Já em 2025, considerando também dois meses de atividade, o faturamento atingiu R\$ 15.987,00, o que representa uma média mensal de R\$ 7.993,50, o maior valor entre os anos analisados. É possível que este aumento esteja relacionado a melhorias nos processos de atendimento, estratégias comerciais mais eficientes ou maior fidelização de clientes. Além de mostrar que a empresa está amadurecendo e consolidando suas atividades ao longo do tempo.

Quadro 5 - Média de faturamento mensal dos anos

Ano	Faturamento total	Nº de meses	Fat. Mensal
2023	R\$ 11.115,00	2	R\$ 5.557,50
2024	R\$ 53.149,00	8	R\$ 6.643,63
2025	R\$ 15.987,00	2	R\$ 7.993,50

Fonte: Elaboração própria (2025).

Essas informações permitem ao gestor avaliar a evolução do desempenho financeiro da empresa e verificar se as ações realizadas estão gerando resultados positivos ao longo do tempo.

Além disso, caso novas estratégias sejam implementadas, será possível realizar essa mesma avaliação de forma comparativa. O crescimento da média do faturamento mensal sugere que ações como melhorias no atendimento, fidelização de clientes e aumento da eficiência operacional estão surtindo efeito, reforçando a importância de aprimorá-las. Com base nesses resultados, o gestor pode planejar investimentos com mais segurança, como por exemplo, ampliar a estrutura física, contratar novos colaboradores ou melhorar o marketing.

Desta forma, as análises mostram que a empresa é financeiramente viável e lucrativa, exceto em situações de descontrole, como em setembro de 2024. Observou-se que uma boa parte do faturamento (não significante) se concentra nos primeiros 15 dias do mês, reforçando a necessidade de estratégias para equilibrar a demanda nos últimos 15 dias. A evolução anual do faturamento indica crescimento, mas a falta de padronização e controle administrativo e operacional pode comprometer esse avanço.

Além da importância da análise do fluxo de caixa para compreender a situação financeira, a movimentação de recursos e o comportamento da demanda da empresa, também se faz necessária a construção do Balanced Scorecard (BSC).

Esse instrumento, quando utilizado em conjunto com a matriz SWOT e com a análise financeira, fornece maior suporte à tomada de decisão para melhor gerir a empresa, permitindo uma gestão mais estratégica e orientada para resultados. Logo, o BSC será apresentado no tópico seguinte.

4.3 Balanced Scorecard (BSC)

A empresa não possui metas financeiras e operacionais formalmente definidas, assim como não utiliza indicadores de desempenho para o acompanhamento dos resultados. Embora o proprietário demonstre interesse em expandir o negócio, ampliar a base de clientes e fortalecer o reconhecimento pela qualidade dos serviços prestados, essas intenções ainda não se encontram estruturadas em objetivos claros, mensuráveis e alinhados. Nesse contexto, evidencia-se a necessidade de uma ferramenta que auxilie na definição de metas e no monitoramento do desempenho organizacional.

A utilização do BSC torna-se essencial, pois ele oferece uma estrutura que permite estabelecer metas e indicadores claros, facilitando o alinhamento das ações diárias da empresa. Com isso, o proprietário consegue definir prioridades estratégicas, monitorar o desempenho da organização e tomar decisões mais assertivas e fundamentadas.

De acordo com Fernandes e Berton (2017), essa integração entre estratégia e operação auxilia na tomada de decisão, ao mesmo tempo em que direciona os esforços da empresa para uma gestão mais eficiente e voltada à melhoria contínua.

No Quadro 9 é apresentado o Balanced Scorecard (BSC). Nele, foram definidos três objetivos principais que se conectam em cada perspectiva, que contribuem diretamente para a superação dos desafios enfrentados pela empresa.

Para cada objetivo, foram estabelecidos indicadores de desempenho, metas específicas e iniciativas práticas, com foco em sugerir ações estratégicas viáveis dentro da realidade da microempresa. As metas foram estabelecidas considerando a realidade operacional e financeira da empresa, de modo que fossem alcançáveis e compatíveis com sua capacidade atual. Com também, busca-se propor objetivos realistas, porém desafiadores, que contribuam para o desempenho e uma tomada de decisão mais segura pelo gestor.

A construção dos BSC foi orientada a partir dos desafios identificados, como a sobrecarga do proprietário, a informalidade no controle de estoque, controle financeiro ineficiente, precificação informal, ausência de separação entre finanças pessoais e da empresa, alta rotatividade do auxiliar, atrasos no atendimento, baixa eficiência no atendimento *on-line* e a ausência de padronização nos processos.

Na Perspectiva Financeira, a implantação de um fluxo de caixa acumulativo, a separação das finanças pessoais e empresariais e fixar um pró-labore têm como objetivo mitigar os riscos financeiros e garantir maior segurança, além de contribuir para um melhor controle financeiro.

Da mesma forma, a criação de uma planilha de precificação baseada em custos reais visa corrigir a falta de padronização nos preços dos serviços que são repetitivos e erros ao orçar os serviços personalizados, o que pode impactar diretamente no lucro.

No Quadro 9, onde são apresentados os indicadores da Perspectiva Financeira, o saldo acumulado mensal irá permitir ao gestor acompanhar a evolução do caixa e planejar compras com maior previsibilidade.

Já o percentual de serviços com precificação baseada em custos e a margem de lucro por serviço garantem que os preços cubram materiais, mão de obra e despesas, reduzindo riscos de prejuízo e permitindo identificar se há necessidade de reajuste nos preços (Silva, 2018).

Por fim, o indicador de proporção do pró-labore no lucro, junto com a margem de contribuição por serviço, ajuda o gestor a definir um pró-labore que não comprometa o capital de giro e oriente o foco para os serviços que geram maior retorno para a empresa (Silva, 2018).

Quadro 6 - Balanced Scorecard (BSC) da microempresa em estudo

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
Financeira	Melhorar o controle financeiro	Saldo acumulado mensal	Registrar o saldo acumulado ao final de todos os meses a partir do 2º mês de implantação	Implantar uma planilha de fluxo de caixa acumulativa para auxiliar nas decisões financeiras e melhor acompanhar a evolução do saldo da empresa.
	Estruturar a precificação com base nos custos	Percentual de serviços com precificação baseada em custo corretamente calculada; Margem de lucro por tipo de serviço	Implementar a precificação baseada em custos, garantindo que 100% dos serviços tenham seus custos levantados, margem de lucro definida e preços documentados em planilha, no prazo de até 3 meses.	Listar e documentar todos os custos dos materiais e da mão de obra utilizados para cada tipo de serviço e, a partir disso, criar uma planilha padrão de precificação automatizada.
	Reduzir riscos financeiros	Proporção do Pró-Labore no Lucro; Margem de Contribuição por Serviço	Manter a proporção do pró-labore menor ou igual a 40% do lucro mensal e alcançar margem de contribuição igual ou superior a 60% nos principais serviços em até 3 meses	Separar as contas pessoais das contas da empresa, fixar um pró-labore médio para o proprietário e organizar os custos e despesas no fluxo de caixa, detalhando-os por categorias.
Clientes	Aumentar a satisfação e fidelização dos clientes	Taxa de recompra (clientes recorrentes)	Alcançar 50% de clientes recorrentes até 1 ano	Criar programa de fidelização: Desconto no próximo serviço, brindes e benefícios por indicação para incentivar retorno dos clientes.
	Ampliar os clientes da região e empresas eólicas	Nº de novos clientes por mês	Conquistar pelo menos 1 nova empresa por trimestre e atingir no mínimo 12 novos clientes da região a cada 3 meses	Otimizar o uso das redes sociais, melhorando a presença digital com publicações e o atendimento ao cliente.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
Clientes	Melhorar o atendimento online	Tempo médio de resposta no WhatsApp e Instagram	Respostas em até 10-20 min no horário comercial	Estabelecer um padrão de respostas e agendamento online, garantindo respostas dentro do tempo estabelecido no horário comercial.
Processos Internos	Reduzir atrasos e melhorar organização do fluxo de serviço	% de serviços realizados no horário combinado	Realizar pelo menos 90% dos serviços dentro do horário planejado em até 3 meses.	Utilizar agenda digital (como Trello ou Google Agenda) para organizar os serviços e horários, com base no tempo médio de execução dos serviços.
	Padronizar a execução dos serviços	% de serviços realizados conforme o POP; Tempo médio de execução.	Criar POPs em até 6 meses	Elaborar e aplicar Procedimentos Operacionais Padrão.
	Melhorar a gestão de estoque	Índice de Atendimento ao Estoque Mínimo	Manter 100% dos materiais essenciais acima do estoque mínimo definido, a partir do 3º mês de controle.	Implementar planilha de controle de estoque com atualização semanal e definição de estoque mínimo
Aprendizado e Crescimento	Reduzir a sobrecarga do proprietário	Nº de tarefas transferidas ao auxiliar	Redução de 30% na carga do proprietário em até 6 meses	Mapear tarefas delegáveis e distribuir gradualmente ao auxiliar.
	Melhorar a produtividade da equipe	Nível de cumprimento dos treinamentos	Realizar treinamentos mensais com o auxiliar	Elaborar plano de treinamento com metas claras com apoio dos POP's e reuniões mensais de alinhamento com feedback
	Reduzir a rotatividade do auxiliar	Tempo Médio de Empresa (TME)	Permanência mínima de 6 meses com o mesmo auxiliar	Fixar um auxiliar diariamente na empresa; Implementar política de incentivo com reconhecimento pelas metas cumpridas e feedbacks mensais.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Na Perspectiva dos Clientes e dos Processos Internos, foram pensadas para antecipar alguns problemas já existentes ou que tendem a crescer com o aumento da demanda, como atrasos, falta de materiais em estoque, má organização da agenda e insatisfação no atendimento. A utilização de ferramentas como *Trello* ou *Google Agenda* para organizar os horários das demandas, a elaboração de POP's para os serviços, a planilha de controle de estoque e a comunicação e o melhor uso das redes sociais podem contribuir para a padronização e eficiência operacional.

No Quadro 9, onde são apresentados os indicadores da Perspectiva dos Clientes, o indicador de taxa de recompra irá permitir ao gestor avaliar se o programa de fidelização está sendo efetivo para manter clientes e incentivar retornos (Stangarlin, 2023). Já com o número de novos clientes por mês será possível identificar se houve impacto das ações de divulgação e presença digital, podendo ajustar o foco das campanhas quando necessário. Por fim, o tempo médio de resposta no WhatsApp e Instagram mostra a qualidade do atendimento online, permitindo verificar se o tempo está sendo cumprido de modo que melhore a experiência do cliente (Teles, 2022).

Na Perspectiva de Processos Internos, o indicador de percentual de serviços realizados no horário combinado permite ao gestor verificar se a agenda está sendo cumprida, contribuindo para a redução de atrasos e melhoria da experiência do cliente. Já o indicador de percentual de serviços realizados conforme o POP, junto ao tempo médio de execução, pode ser monitorado por meio do acompanhamento da execução dos serviços, permitindo avaliar o nível de padronização e a consistência na entrega (Caldeira, 2012). Por fim, o índice de atendimento ao estoque mínimo possibilita ao gestor identificar se os materiais essenciais estão sempre disponíveis, evitando interrupções ou atrasos no atendimento (Rodrigues, 2023).

Na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, os esforços para treinar e valorizar o auxiliar não apenas reduzem a sobrecarga do proprietário, como também contribuem para diminuir a rotatividade e melhorar o fluxo das demandas. Nos indicadores dessa perspectiva, o número de tarefas transferidas irá permitir ao gestor acompanhar se a delegação está sendo feita de forma eficiente, distribuindo melhor as responsabilidades. Já o nível de cumprimento dos treinamentos irá indicar se o auxiliar está adquirindo as competências necessárias para executar os serviços conforme o padrão e a qualidade desejados (Bastos, 2023). Por fim, o indicador de Tempo Médio de Empresa (TME) irá permitir avaliar se as estratégias de incentivo estão sendo eficazes para garantir a permanência do auxiliar na empresa (Camilo, 2025).

As ações sugeridas no BSC não só vão solucionar, como também atuar preventivamente diante de riscos comuns às empresas de pequeno porte. Além da elaboração do Balanced Scorecard (BSC), que oferece suporte à tomada de decisão, torna-se importante complementar a análise com

o método 5W1H. Esse método permitirá detalhar e organizar as ações a serem implementadas, proporcionando maior clareza na execução das estratégias planejadas. A aplicação do 5W1H será apresentada no tópico seguinte.

4.4 5W1H

No Quadro 10 é apresentado um plano de ação estruturado com base na metodologia 5W1H, elaborado a partir das iniciativas propostas no Balanced Scorecard (BSC). Esse plano detalha o que será feito, por que será feito, por quem, quando, onde e como cada iniciativa será implementada, considerando a realidade e os desafios enfrentados pela microempresa.

Vale destacar que, durante a elaboração do plano de ação, duas iniciativas originalmente separadas no BSC, o treinamento do auxiliar e a criação dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), foram unificadas em uma única ação. Isso porque ambas tratam da padronização e transferência de conhecimento, sendo mais eficiente abordá-las de forma integrada.

Além disso, foi incluída uma nova proposta que não estava no BSC inicial: Avaliar e ampliar gradualmente o espaço físico de trabalho da microempresa. Essa ação foi sugerida considerando o desafio da limitação do espaço e a expectativa de aumento da demanda após a implementação das melhorias propostas no BSC.

Com o crescimento do número de clientes e das receitas, será necessário avaliar a viabilidade de expandir o espaço físico para manter a qualidade no atendimento e evitar gargalos operacionais. Com o aumento da receita, essa proposta poderá ser possível de aplicá-la.

Quadro 7 - 5W1H da microempresa em estudo

What (O que?)	Why (Por que?)	Who (Quem?)	When (Quando?)	Where (Onde?)	How (Como?)
Implementar uma planilha de fluxo de caixa acumulativa	Melhorar o controle financeiro, acompanhar a evolução financeira, saber quanto de capital de giro tem disponível ao longo do tempo e entender quanto havia antes de cada mês. Isso permite decisões mais seguras e evita surpresas no caixa.	Proprietário	Imediatamente ou em até 1 mês	Excel ou Google planilha	Criar uma planilha com entradas e saídas ou utilizar a já existente, incluindo o resultado acumulado do mês anterior. O resultado do mês será calculado somando as receitas ao saldo do mês anterior e subtraindo as despesas e custos atuais. A planilha deve ser atualizada diariamente e revisada mensalmente. Utilizar a conta PJ para concentrar o capital de giro da empresa e movimentá-la mensalmente.
Separar contas pessoais das empresariais e definir/fixar pró-labore	Reduzir riscos e ter melhor controle financeiro da empresa.	Proprietário	Após a implementação do fluxo de caixa acumulativo.	Na planilha de fluxo de caixa	Alimentar o fluxo de caixa exclusivamente com receitas e despesas da empresa, evitando a inclusão de gastos pessoais, que devem ser controlados separadamente em outra planilha. Definir um valor fixo de retirada mensal do pró-labore, considerando a capacidade financeira da empresa, o mercado e as responsabilidades do proprietário, calculando com base na média do lucro mensal e sem ultrapassar 40% do lucro.
Organizar e padronizar o fluxo de caixa, separando custos e despesas e detalhando-os por categorias e por tipo de serviço.	Para identificar quais os serviços são mais rentáveis, compreender os custos reais envolvidos em cada um, verificar possibilidades de redução de gastos e avaliar se o preço atual cobre os custos corretamente, auxiliando diretamente na tomada de decisão.	Proprietário, com apoio externo de uma empresa ou ou profissional especializado	Após a implementação do fluxo de caixa acumulativo.	Na planilha de fluxo de caixa	Na coluna categoria do fluxo de caixa atual especificar as entrada e saídas. Para as entradas deve especificar o tipo de serviço realizado. Já para as saídas, detalhar o gasto conforme sua natureza: Custos para cada tipo de serviço, outros custos ligados à produção, despesas operacionais, investimento e impostos.

What (O que?)	Why (Por que?)	Who (Quem?)	When (Quando?)	Where (Onde?)	How (Como?)
Estruturar e documentar a precificação dos serviços com base nos custos reais	Para garantir que todos os serviços gerem lucro, evitar prejuízos causados por precificação incorreta e permitir que o auxiliar também consiga realizar orçamentos, aumentando sua autonomia e reduzindo a dependência do proprietário.	Proprietário, com apoio externo de uma empresa ou ou profissional especializado	Em até 2 meses	No ambiente Físico da microempresa, utilizando a planilha.	Criar uma planilha de modelo padrão de precificação contendo duas partes: Tabela de preços para serviços simples e repetitivos, com valores pré-calculados e padronizados. e um modelo de cálculo para serviços personalizados, onde serão inseridos: medidas, custo do material utilizado, tempo estimado de mão de obra, valor da hora do profissional e percentual de margem de lucro desejada.
Criar programa de fidelização para clientes	Para aumentar a satisfação e fidelização dos clientes, incentivando que retornem mais vezes. Além disso, o programa ajuda a diferenciar a empresa dos concorrentes, oferecendo vantagens exclusivas para quem é recorrente.	Proprietário	Em até 5 meses	No atendimento físico e digital	Oferecer benefícios já a partir do primeiro serviço: Entregar um cartão fidelidade com crédito de desconto progressivo para o próximo serviço; Fornecer um brinde útil, como toalhinha de microfibras ou solução de limpeza para vidro; Criar benefício por indicação: se o cliente indicar alguém que fechar serviço, ele ganha crédito ou desconto.
Otimizar o uso das redes sociais	Para atrair novos clientes da região e equilibrar o movimento nos períodos de baixa demanda, especialmente nos últimos 15 dias de cada mês, onde normalmente ocorre uma redução no volume de serviços.	Proprietário, podendo delegar a criação das postagens ao auxiliar ou contratar um profissional/em presa de marketing digital	Postagens semanais e análise trimestral (reforçando as publicações nos períodos de baixa demanda)	Instagram e WhatsApp	Criar um calendário de postagens com conteúdos semanais mostrando os resultados dos serviços realizados (antes e depois), destacando os benefícios dos serviços e reforçando a divulgação do “carro-chefe”, depoimentos de clientes, diferenciais (atendimento personalizado) e promoções. Além disso, melhorar o atendimento online, garantindo respostas em até 10–20 minutos no horário comercial e utilizando um padrão de resposta.

What (O que?)	Why (Por que?)	Who (Quem?)	When (Quando?)	Where (Onde?)	How (Como?)
Elaborar Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para os serviços e realizar treinamentos mensais com o auxiliar.	Para auxiliar no treinamento, permitir mais autonomia do auxiliar, reduzir a sobrecarga do Proprietário, evitar erros e melhorar a produtividade. Além disso, assegurar que o auxiliar aprenda corretamente desde o início.	Proprietário, com apoio externo de uma empresa ou profissional especializado	Elaboração dos POPs em até 6 meses e reforçar o treinamento 1 vez ao mês.	No ambiente de execução dos serviços.	Criar instruções passo a passo para os principais serviços, especialmente os que seguem um padrão. Detalhando etapas, materiais utilizados, cuidados necessários, etc. Após a elaboração, o proprietário utilizará os POPs para auxiliar no treinamento, além de reforçar os procedimentos com demonstrações físicas (mostrando na prática como executar cada etapa) e fornecendo feedback mensalmente.
Reduzir a sobrecarga do proprietário transferindo parte das tarefas operacionais e administrativas para o auxiliar.	Para que o proprietário possa focar mais em funções estratégicas e na tomada de decisões, evitando sobrecarga e risco de falhas por acúmulo de funções.	Proprietário e Auxiliar	Após a elaboração dos POP's.	No ambiente de execução dos serviços.	Identificar e listar todas as atividades realizadas pelo proprietário que podem ser delegadas ao auxiliar, como na execução dos serviços mais simples, controle de estoque, organização da agenda, atendimento a mensagens simples, preparação dos materiais para serviço e atualização de planilhas. Treinar o auxiliar nessas atividades e monitorar sua execução. Além de transferir novas tarefas conforme a evolução da autonomia do auxiliar.
Usar agenda digital (Trello ou Google Agenda)	Melhorar a organização e controle dos serviços para reduzir atrasos.	Proprietário	Imediatamente ou em até 2 meses	Plataforma online (Trello ou Google Agenda)	Definir um tempo médio de execução para cada tipo de serviço, conforme sua complexidade. Informar ao cliente o dia e a hora estimada para entrega do serviço no momento do agendamento. Registrar todos os agendamentos, prazos e tipos de serviços na plataforma, conforme a disponibilidade de atendimento por dia. Ativar lembretes automáticos para não esquecer. Acompanhar a programação em tempo real.

What (O que?)	Why (Por que?)	Who (Quem?)	When (Quando?)	Where (Onde?)	How (Como?)
Implementar um controle de estoque em planilha	Melhorar o controle do estoque, evitar faltas de materiais e atrasos. Além de proporcionar um melhor planejamento da demanda e compras dos materiais.	Proprietário, com apoio externo de uma empresa ou ou profissional especializado	Em até 3 meses	Estoque físico e Excel ou Google Planilhas	Registrar a entrada e saída de materiais. Listar todos os materiais e suas quantidades disponíveis, definir um estoque de segurança para cada item e criar uma planilha que alerte quando a quantidade mínima for atingida. Após a implementação, o proprietário deverá atualizar a planilha sempre que houver saída de material e realizar contagens semanais para conferir se os dados da planilha estão corretos.
Fixar o auxiliar diariamente na empresa e criar política de incentivo	Reduzir rotatividade, pois a incerteza de um emprego gera insegurança no trabalhador; Motivar o auxiliar.	Proprietário	Criar a política até 5 meses e avaliar mensalmente	Internamente	O auxiliar pode trabalhar todos os dias, ajustando a carga horária conforme a demanda. Definir metas mensais simples para o auxiliar (como pontualidade, organização, acertos em aplicação ou apoio ao atendimento). Ao final de cada mês, realizar uma reunião rápida para dar feedbacks. Caso as metas sejam alcançadas, o auxiliar pode ser recompensado com um serviço de baixo custo gratuito, um brinde, uma folga ou um acréscimo no salário.
Ampliar gradualmente o espaço físico de trabalho da microempresa.	Atualmente é limitado a um “vão” que acomoda apenas um carro por vez. Insuficiente para atender a períodos de alta demanda, limita a produtividade do auxiliar e prejudica a experiência do cliente por não oferecer estrutura mínima de conforto.	Proprietário, com apoio externo de uma empresa ou profissional especializado	Após o 6º mês de implantação das melhorias, com expectativa de início da ampliação em até 12 meses.	No espaço físico da empresa	Realizar um planejamento do novo layout, reorganizando o espaço de forma estratégica para comportar uma área de atendimento e pagamento (administrativo), um espaço de espera para clientes, uma área para serviços automotivos com capacidade para atender mais de um carro por vez e uma área separada para a máquina plotter de adesivos.

Fonte: Elaboração própria (2025).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão em microempresas é essencial para garantir organização, controle financeiro e direcionamento estratégico, especialmente em contextos em que os recursos são limitados e o empreendedor acumula múltiplas funções. Sem um acompanhamento adequado dos resultados, podem surgir dificuldades na tomada de decisão e no planejamento do negócio. Por isso, o uso de ferramentas de gestão e a análise de dados tornam-se fundamentais para apoiar o crescimento, permitindo que o gestor tenha uma visão mais clara do desempenho da empresa e de suas oportunidades de melhoria.

Diante disso, este trabalho teve como objetivo principal analisar os dados financeiros e operacionais de uma microempresa prestadora de serviços situada em Lajes (RN), a fim de propor indicadores que auxiliem na tomada de decisão. Além disso, o estudo procurou responder o seguinte problema de pesquisa: Como a empresa pode utilizar os dados do fluxo de caixa operacional e informações sobre o comportamento de consumo dos clientes, juntamente com indicadores para melhorar sua eficiência operacional e financeira, além de aumentar seu lucro e explorar as oportunidades de crescimento?

A partir da análise do Fluxo de Caixa Operacional (FCO), informações administrativas e operacionais do negócio, foi possível identificar os principais fatores que impactam o lucro, a eficiência e a capacidade de gestão da empresa.

Os resultados evidenciaram que a empresa apresentou um bom desempenho financeiro ao longo dos anos, com aumento no faturamento médio mensal e mantendo uma rentabilidade regular. Entre os pontos fortes, destacam-se a qualidade dos serviços, a flexibilidade no atendimento e a baixa concorrência na região, o que gera oportunidades de crescimento.

O serviço de aplicação de películas destaca-se como o de maior faturamento e vendas, que pode ter sido impulsionado por demandas locais e de cidades vizinhas. No entanto, há fragilidades no controle financeiro, na organização das tarefas e na dependência proprietário, agravadas pela falta de processos bem estruturados na gestão. Desta forma, a empresa precisa corrigir suas fragilidades e estruturar melhor a sua gestão.

Como forma de estruturar ações estratégicas e propor planos práticos de melhoria, foram propostos indicadores estratégicos e operacionais com base no Balanced Scorecard (BSC). As iniciativas propostas visam superar os desafios enfrentados pela microempresa, como implementar um fluxo de caixa acumulativo, estruturar a precificação com base nos custos reais, otimizar o

atendimento *on-line*, melhorar o controle de estoque e organizar a agenda de serviços com ferramentas digitais.

Para melhor compreender essas iniciativas, um plano de ação 5W1H foi desenvolvido com base no BSC, facilitando a implementação de cada ação.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o fato de não ter sido disponibilizado os dados financeiros dos meses de abril, maio, julho e outubro de 2024. Todavia, o dono da microempresa ressaltou que os meses disponibilizados estão completos. A análise é dificultada pelo fato da empresa não ter um controle de fluxo de caixa acumulativo, o que impossibilita identificar o recurso financeiro que tinha antes de cada mês.

Desta forma, identificou-se a falta de informações sobre o capital de giro antes de novembro de 2023 e em cada mês. Houve também restrições na identificação detalhada dos custos por tipo de serviço. Além disso, custos e despesas são registrados em uma única coluna de saídas, o que limita análises mais aprofundadas, como outros indicadores.

Como proposta futura, sugere-se o acompanhamento contínuo da implementação das iniciativas propostas, priorizando ações relacionadas ao controle financeiro, ao treinamento do auxiliar para redução da sobrecarga do proprietário e à utilização de ferramentas digitais para controle da agenda.

Recomenda-se, também, que o monitoramento dos indicadores seja realizado de forma visual, por meio de *dashboards* que facilitem a interpretação dos resultados. Assim, conclui-se que, ao investir na estruturação interna e na análise de indicadores, a microempresa terá melhores condições de se consolidar no mercado e ampliar sua competitividade.

O feedback do proprietário foi positivo, relatando que o estudo possibilitou uma melhor compreensão da realidade da empresa e dos principais pontos que necessitam de melhoria. Segundo o gestor, o trabalho contribuiu para o entendimento sobre a importância do uso de ferramentas e da análise do FCO para o aprimoramento da gestão como um todo. Embora reconheça que as propostas apresentadas são de extrema importância, destacou que sua implementação representa um grande desafio. Contudo, poderão ser aplicadas de forma gradual. Ressaltou ainda que se trata de propostas valiosas, que certamente contribuirão para o crescimento do negócio.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Eduarda Freire Oliveira Aragão de. **Gestão estratégica de custos: estudo de caso em uma empresa de tecnologia**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2024.

ARRUDA, Diego Henrique de et al. **A importância do planejamento financeiro para microempreendedores individuais e microempresas**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Administração). Etec Prof. Dr. José Dagnoni, Santa Bárbara d'Oeste, 2024.

BASTOS, Athena. 8 indicadores de treinamento e desenvolvimento de times de TI. **Alura**, 2023. Disponível em: <https://www.alura.com.br/empresas/artigos/indicadores-de-treinamento-e-desenvolvimento?srsId=AfmBOopdlrqs33m0B1OBzCbd91m_7ajj0R24uCMdn3bAnmfa_2asueaW> Acesso em: 11 nov. 2025.

BENEDITO, Vieira. **Fluxo de caixa gerencial: ferramentas e estratégias para empresas de todos os tamanhos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2024.

BOING, Raísa. Margem de lucro líquida: entenda esse indicador. **InvestNews**, 2025. Disponível em: <<https://investnews.com.br/guias/lucro-liquido/>>. Acesso em: 20 out. 2025.

BORTOLI, Guilherme. Ticket Médio: por que esse indicador é tão importante?. **Orgânica Digital**, 2025. Disponível em: <<https://www.organicadigital.com/blog/ticket-medio-por-que-esse-indicador-e-tao-importante/>>. Acesso em: 20 out. 2025.

CAETANO, Marcelino José et al. Gestão financeira: Diagnóstico e soluções financeiras para micro e pequenas empresas do município de Paulista. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 8, n. 6, p. 173-199, 2022.

CALDEIRA, Jorge. **100 Indicadores da Gestão - Key Performance Indicators**. 1. ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2012.

CAMARGO, Renata F. Fluxo de caixa operacional: o que é e por que ele é importante para a lucratividade. **Treasy**, 2024. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/fluxo-de-caixa-operacional/#:~:text=O%20fluxo%20de%20caixa%20operacional%20reflete%20diretamente%20a%20efici%C3%Aancia%20e,despesas%2C%20incluindo%20itens%20n%C3%A3o%20operacionais>>. Acesso em: 03 dez. 2024.

CAMILLIS, Patrícia Kinast De; FERRARI, Fernanda da L.; RICARTE, Marcos A C.; *et al.* **Gestão do desempenho organizacional**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

CAMILO, Sabrina. 25 principais indicadores de RH e como calcular!. **Sólides**, 2025. Disponível em: <<https://solides.com.br/blog/indicadores-para-rh/>> Acesso em: 11 nov. 2025.

CATARINO, Gabriela Pereira S.; SANTOS, Liana R.; SILVA, Paulo Vitor Jordão G. A influência das finanças pessoais na gestão financeira de microempresas Cariocas. **REMIPE-**

Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco, v. 6, n. 2, p. 312-330, 2020.

MIGUEL, Paulo Augusto C. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 3. ed. Rio de Janeiro: GEN LTC, 2018.

CHEROBIM, Ana P. **Administração financeira**. 4. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2016.

CRUZ, Leonardo. Fluxo de caixa: saiba o que é e como fazer na sua empresa. **Creditas Soluções**, 2024. Disponível em: <<https://www.creditas.com/exponencial/fluxo-de-caixa/>>. Acesso em: 03 dez. 2024.

CRUZ, Pedro Lucas; ÁVILA, Lucas Veiga. Uso de Indicadores Financeiros e Não Financeiros para Gerenciamento nas Organizações: quando devem ser considerados KPI ou KRI. **Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações**, Santa Maria, v. 9, n. 2, p. 88-100, jul./dez. 2021.

ECCLES, Robert G. **Manifesto da mensuração do desempenho** - Medindo o Desempenho Empresarial da Harvard Business Review. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FERNANDES, Bruno Henrique R.; BERTON, Luiz H. **Administração estratégica: Da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2017.

FERNANDES, Lucas da Silva. **A gestão financeira das empresas do simples nacional no período do pós-restrições da covid-19: um estudo das empresas optantes do simples nacional em Natal/RN**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022.

FERREIRA, Maria Lidiane Silva. **Contabilidade gerencial como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: uma pesquisa com empresas do setor da construção civil Região Nordeste**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2023.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

HITT, Michael A.; IRELAND, R D.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização: conceitos**. 4. ed. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2024.

JERONIMO, Louremir R. Atividades Operacionais, de Investimento e de Financiamento: A sua importância no Fluxo de Caixa Orçado. **Orçamento empresarial**, 2018. Disponível em: <<https://orcamentoempresarial.com/2018/08/06/atividades-operacionais-de-investimento-e-de-financiamento-a-sua-importancia-no-fluxo-de-caixa-orcado/>>. Acesso em: 02 dez. 2024.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina S. **Metodologia científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

MACHADO, Vanessa. KPIs de vendas: confira os 10 principais indicadores comerciais. **Docusign**, 2025. Disponível em: <https://www.docusign.com/pt-br/blog/indicadores-do-varejo?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=GBL_XX_PRF_NEW_2401_SEMNonBranded&utm_term=&campaignid=13557794767&adgroupid=123274965506&location=9213505&device=c&matchtype=&extensionid=&creative=696332069410&keyword=&placement=&network=g&gclid=CjwKCAiA2svIBhB-EiwARWDPjqYIq-xik9ECxU9IbWTLgbHebM5NLb2oO3YThrfH17hTrbOqmCHmOxoCZwIQAvD_BwE&gad_source=1&gad_campaignid=13557794767&gbraid=0AAAAADicDKuoT5dobNvofX-jyGJCutfpw>. Acesso em: 11 nov. 2025.

MELO, Marcos S. **Gestão financeira por fluxo de caixa: a evolução das finanças para empresas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2024.

MORTE, Jhonatan Almeida Boa et al. Aplicação das ferramentas diagrama de ishikawa e 5w1h para padronização do peso de embalagens e aumento do indicador kpi na cadeia produtiva de maçãs: um estudo de caso. In: Anais do Simpósio de Engenharia de Produção - SIMEP. **Anais**. Rio de Janeiro: Even3, 2024. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/12simep/793727-aplicacao-das-ferramentas-diagrama-de-ishikawa-e-5w1h-para-padronizacao-do-peso-de-embalagens-e-aumento-do-indica>. Acesso em: 07 mar. 2025

NUÑEZ, Nicolás Alvarez. **Estudo de como a geração de caixa operacional pode ser útil para a gestão de empresas**. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo PUC-SP, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/43660>. Acesso em: 05 dez. 2024.

OLIVEIRA, Aline Gonçalves de *et al.* A importância dos indicadores econômicos, financeiros e contábeis na tomada de decisão das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte em tempos de crise. **Revista Mangaio Acadêmico**, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 28-42, jun. 2020.

PAULISTA, Municípios do ABC. Impacto do Programa Ali Brasil Mais no desempenho financeiro de micro e pequenas prestadoras de serviço na área da saúde, em municípios do ABC Paulista. In: XI SINGEP, 25 a 27 out. 2023, São Paulo (SP). **Anais**. [São Paulo]: 2023.

PEIXOTO, Talita Barbosa Matos; GERMANO, Rafael Guimarães. Análise das motivações de compra e aumento de tíquete médio em um shopping center em Juiz de Fora-MG. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE**, Taquara, n. 15, p. 62-78, dez. 2021.

PEREIRA, Gabriel Antonio Lavagnoli Broco. **Definição de indicadores de desempenho em uma empresa de vidros automobilísticos**. 2024. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Instituto Federal do Espírito Santo, Cariacica, 2024.

PERILLO, Marcos. Guia dos indicadores financeiros: 12 KPIs que você precisa acompanhar. **Conta Azul**, 2025. Disponível em: <<https://contaazul.com/blog/indicadores-financeiros/>>. Acesso em: 20 out. 2025.

RIBEIRO, Marinalda Lourdes. **O fluxo de caixa como instrumento de gestão financeira: Um estudo de caso em uma microempresa de customização têxtil.** 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso De Administração De Empresas) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Criciúma, 2019.

RODRIGUES, Jodenilto Barbosa. **A importância do estoque mínimo para as organizações.** 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Centro Universitário Internacional Uninter, Indaiatuba, 2023.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph; JORDAN, Bradford D.; et al. **Fundamentos de administração financeira.** 13. ed. Porto Alegre: Bookman, 2022.

SAMPAIO, Marcelo Bernat. **A importância do fluxo de caixa na tomada de decisões nas empresas.** Revista Científica Semana Acadêmica, Fortaleza, n. 181, p. 1-17, 24 out. 2019. Disponível em: <<https://semanaacademica.org.br/artigo/importancia-do-fluxo-de-caixa-na-tomada-de-decisoes-nas-empresas>>. Acesso em: 26 nov. 2024.

SANTOS, Clara Fernanda dos; REIS, Emile Cristine Silva dos; PEREIRA, Sofia dos Santos. **Administração financeira,** 2023. Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em Administração) - Etec Francisco Garcia, Mococa, 2023.

SANTOS, Gustavo Oliveira et al. Gestão de pessoas: a valorização do capital humano como vantagem competitiva organizacional. **Coletânea Científica Administração 2022,** p. 61, 2022.

SCHMIDT, Jefferson Leandro et al. Uma revisão sistemática da produção científica sobre os indicadores de desempenho na forma de artefatos da contabilidade gerencial no Século XXI. **Revista de Gestão e Secretariado,** São Paulo, v. 13, n. 3, p. 1489-1511, set./ dez. 2022.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da Qualidade: As ferramentas essenciais.** 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SILVA, Edson Cordeiro. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: Guia de Sobrevivência Empresarial.** 11. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas – 13ª edição revista e ampliada.** Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2018.

SOARES, Wellington Danilo et al. Pesquisa qualitativa e quantitativa: um estudo comparativo. In: **Revisão bibliográfica: o uso da metodologia para a produção de textos.** Editora Científica Digital, 2022. p. 39-45. 2022

STANGARLIN, Nilo Rodrigues. **Avaliação dos indicadores de satisfação e lealdade de clientes: estudo de caso em uma assessoria em crescimento de negócios.** 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2023.

TELES, Fabio TMR: o que é o tempo médio de resposta e como diminuí-lo. **Desk Manager**, 2022. Disponível em: <<https://deskmanager.com.br/blog/tmr/>> Acesso em: 12 nov. 2025.

THURMAN, Paul W.; FERENCE, Thomas P. **Estratégia** - Série Fundamentos. Rio de Janeiro: Saraiva, 2012.

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) A empresa possui algum controle financeiro estruturado? Se sim, qual ferramenta utiliza (planilhas, sistema, caderno, aplicativo)?
- 2) Com que frequência o fluxo de caixa é atualizado e por quem ele é preenchido?
- 3) Quais são as principais dificuldades enfrentadas na gestão financeira da empresa?
- 4) A empresa realiza reajustes de preços? Com que frequência e como esse controle é registrado?
- 5) Quem são os principais clientes?
- 6) Quais meios de comunicação e divulgação que a empresa utiliza atualmente? Eles são suficientes?
- 7) Como o gestor avalia a concorrência e o posicionamento da empresa no mercado?
- 8) Quais processos internos apresentam maior dificuldade ou gargalos no dia a dia?
- 9) Quais são os principais pontos fortes e fracos percebidos na gestão financeira e operacional?
- 10) A empresa possui metas financeiras ou operacionais definidas? Se sim, quais?
- 11) A empresa já utilizou algum indicador de desempenho?
- 12) Há interesse ou necessidade de implementar novas ferramentas de gestão?