

Gustavo Yuho Endo, Claudio Antonio Rojo

## PROPOSTA DE INTERVENÇÕES PARA MELHORIAS NA GESTÃO DE UMA MICROEMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS MECÂNICOS DE AUTOMÓVEIS

Gustavo Yuho Endo <sup>1</sup>

Claudio Antonio Rojo <sup>2</sup>

### RESUMO

O presente relato técnico-científico tem como objetivo apresentar propostas de intervenções de melhorias na gestão de uma microempresa de prestação de serviços mecânicos de automóveis localizada em Cascavel no Paraná. Este relato técnico-científico tem como objetivo propor intervenções para melhorias na gestão, com o auxílio dos *Softwares Microsoft Excel 2010* e o *Bizagi Process Modeler 2.7.0.2* para auxiliarem no desenvolvimento das propostas e para a apresentação das propostas foi realizada uma reunião e um treinamento in loco com os integrantes da empresa. Foram propostos duas intervenções, a primeira sendo a readequação do fluxo de atendimento aos clientes, tal intervenção se deve ao fato de que o empresário realizava a manutenção dos veículos antes de informar para o cliente o valor da manutenção, comprometendo a saúde financeira e a segunda proposta de intervenção foi o desenvolvimento de planilhas eletrônicas para o controle financeiro da empresa, para que o empresário possa acompanhar suas receitas e seus custos e verificar se sua empresa está obtendo lucro ou prejuízo. Com tais propostas de intervenções espera-se melhorar a gestão da microempresa de prestação de serviços mecânicos de automóveis.

**Palavras-chaves:** Microempresa. Gestão. Mortalidade.

---

<sup>1</sup> É aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) - Mestrado Profissional da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE. E-mail: gustavo\_endo@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Professor do Mestrado Profissional em Administração – PPGA e do Mestrado em Contabilidade – PPGC, Líder do Grupo de Pesquisa em Estratégia e Competitividade – GPEC da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE. E-mail: rojo\_1970@hotmail.com

Gustavo Yuho Endo, Claudio Antonio Rojo

## 1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas são de extrema importância para o desenvolvimento socioeconômico de um país, visto a importância das microempresas para o país, a partir de 1984 o governo federal elaborou a primeira medida legal com ações de incentivos nas áreas administrativas, tributárias, previdenciária e trabalhista para as micro e pequenas empresas (ROCHA, 2008).

Seguindo a mesma linha de raciocínio Santos *et al.* (2014) enfatizam que diversos estudos foram desenvolvidos com o intuito de buscarem melhores formas de gestão das micro e pequenas empresa visto a importância que estas tem para o cenário nacional e a justificativa para esses estudos é pelo elevado índice de mortalidades das micro e pequenas empresas.

Dentre as causas das mortalidades das micro e pequenas empresas se destaca questões como a falta de aplicações de práticas de gestão, a falta de conhecimento sobre a gestão do negócio e as dificuldades financeiras (SANTOS *et al.*, 2014). Visto tais dificuldades, Almeida e Pacheco (2015) salientam que as organizações devem buscar melhores práticas em sua gestão para minimizarem essas causas e buscarem competitividade no mercado.

Diante do contexto apresentado o presente relato técnico-científico tem como objetivo apresentar propostas de intervenções de melhorias na gestão de uma microempresa de prestação de serviços mecânicos de automóveis localizada em Cascavel no Paraná.

Gustavo Yuho Endo, Claudio Antonio Rojo

O relato técnico-científico está ordenado da seguinte forma: nesta seção é a introdução do estudo, juntamente com o objetivo proposto; na segunda seção é abordado o referencial teórico que se baseia neste estudo; na terceira seção é apresentada a metodologia utilizada neste estudo; na quarta seção são apresentadas as análises e as propostas de intervenções; e na última seção são as considerações finais do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

As micro e pequenas empresas em relação as empresas de maior porte possuem desvantagens para se manterem em uma mercado competitivo e com isso devem buscar formas para se manterem e se desenvolverem no mercado (SANTOS *et al.*, 2014). Plácido, Santos e Murta (2015) e Santos *et al.* (2014) acrescentam que as micro e pequenas empresas possuem características que são positivas e negativas para sua competitividade e os resultados que elas alcançará dependerá de como será o gerenciamento dessas características.

Os pontos positivos que as micro e pequenas empresas devem alcançar são níveis positivos em seus resultados, ela deverá buscar conhecimentos, competências e principalmente habilidades para gerenciar seu negócio, com o intuito de desenvolverem a capacidade gerencial, aspecto necessário para o sucesso do negócio (SANTOS *et al.*, 2014). A busca por conhecimento para o gerenciamento do negócio é justificada por Plácido, Santos e Murta (2015) que acrescentam que quanto mais informações os tomadores de decisões das micro e pequenas empresas possuírem conseguiram reduzir os riscos em suas decisões e assim diminuir os riscos de mortalidade de seu negócio.

Gustavo Yuho Endo, Claudio Antonio Rojo

A preocupação com o gerenciamento do negócio não está sucinta apenas ao sucesso da micro e pequena empresa, Santos *et al.* (2014) salienta que os empreendedores devem estar atentos as causas de mortalidade das micro e pequenas empresas. Uma das causas de mortalidade das empresas é pela falta de ferramentas tecnológicas para auxiliar na gestão da micro e pequena empresa, em qual falta informação de qualidade para tomada de decisões (PLÁCIDO; SANTOS; MURTA, 2015). Outro ponto destacado por Plácido, Santos e Murta (2015, p.52) está relacionado às questões financeiras da micro e pequena empresa que “o controle se baseia basicamente em anotações de pagamentos de obrigações e recebimentos de clientes”.

### 3 METODOLOGIA

Este presente relato técnico-científico foi desenvolvido a partir da disciplina de Oficina I do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná e tem como objetivo apresentar propostas de intervenções de melhorias na gestão de uma microempresa de prestação de serviços mecânicos de automóveis localizada em Cascavel no Paraná.

A escolha pelo relato técnico-científico se deve ao fato conforme exposto pelo SEMEAD FEA/USP (2015, n.p.) sendo “o produto final de uma pesquisa aplicada ou produção técnica que descreve, propõem ou prescreve uma solução para problemas enfrentados pelas organizações”, diante desse exposto este relato técnico-científico tem como objetivo propor intervenções para melhorias na gestão de uma microempresa de prestação de serviços mecânicos.

Gustavo Yuho Endo, Claudio Antonio Rojo

Para que pudesse propor as intervenções nas melhorias na gestão na microempresa de prestação de serviços mecânicos, foram realizadas visitas ao estabelecimento para entender a realidade vivida e as dificuldades enfrentadas pela empresa e assim propor as intervenções, para as propostas das melhorias foi utilizado os *Softwares Microsoft Excel 2010* e o *Bizagi Process Modeler 2.7.0.2* para auxiliarem no desenvolvimento das propostas e para a apresentação das propostas foi realizada uma reunião e um treinamento in loco com os integrantes da empresa.

#### 4 ANÁLISE E PROPOSTAS DE INTERVENÇÕES

Nesta seção será apresentadas a caracterização e a realidade vivida pela microempresa, as oportunidades de melhorias na gestão e a intervenção proposta ao empresário.

Inicialmente começa-se pela caracterização da empresa estudada, em qual é uma microempresa de prestação de serviços mecânicos de automóveis. A microempresa é composta pelo empresário que também desempenha a função de mecânico responsável, sua esposa está a frente da parte administrativa e atendimento aos clientes e seu filho auxilia nos serviços mecânicos. O estabelecimento está localizado na área central de Cascavel/PR, entretanto o imóvel é locado e ao final de 2016 deverão deixar o local, visto que o imóvel foi vendido e o novo dono tem outros planos para o imóvel.

Por o estabelecimento estar localizado na zona central da cidade, existe grande demanda pelos serviços na região do estabelecimento, além de outros clientes fidelizados ao longo do tempo, por semana o empresário atende em média 25 clientes com seus respectivos automóveis, desde pequenos serviços a serviços que demandam

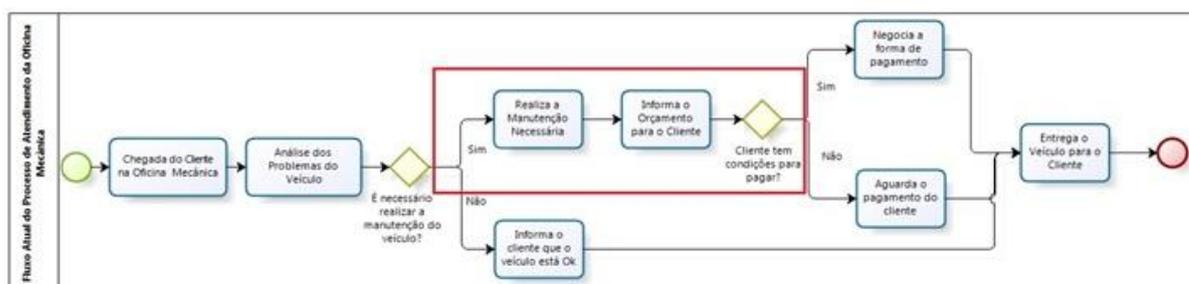
Gustavo Yuho Endo, Claudio Antonio Rojo

mais tempo. Entretanto, o empresário vem sofrendo com altos índices de inadimplência de seus clientes, pelos controles do empresário, que são anotações em cadernos, faltam receber em torno de R\$ 60.000,00, em qual constam cheques devolvidos, boletos vencidos e clientes que paga o quanto e como podem de acordo com sua disponibilidade. Por exemplo, o total do serviço com as peças utilizadas ficou R\$ 1.000,00, o cliente paga R\$ 500,00 à vista, depois de 20 dias paga mais R\$ 250,00 e depois de mais 30 dias paga o restante, não existe uma padronização na forma de pagamento.

Tal situação é preocupante para o empresário em dois aspectos, primeiramente pela inadimplência de seus clientes e outro ponto é que o empresário faz questão de sempre pagar à vista seus fornecedores, ou seja, o empresário precisa ter dinheiro em caixa para efetuar o pagamento à vista a seus fornecedores, o que nem sempre acontece, sendo necessário em algumas situações recorrer ao banco.

Um ponto que a esposa do empresário destacou é a forma de atendimento aos clientes, foi identificado que a forma na qual o empresário aborda seus clientes aumenta os riscos de inadimplência de seus clientes. O fluxo do processo de atendimento do estabelecimento é exposto conforme a Figura 1.

**Figura 1** - Fluxo do Processo de Atendimento



Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

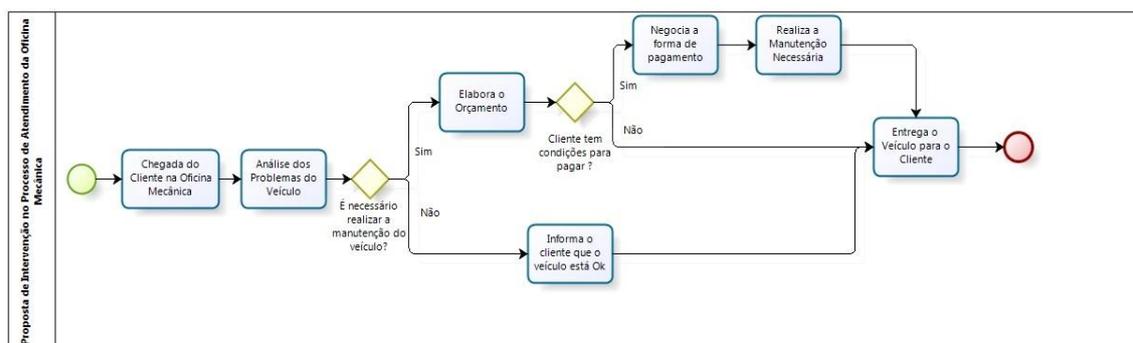
Gustavo Yuho Endo, Claudio Antonio Rojo

Conforme exposto na Figura 1, nota-se que o empresário realiza a manutenção do veículo antes de informar o orçamento para o cliente, ou seja, primeiramente o empresário realiza toda a manutenção necessária no automóvel e após estar com os serviços realizados o empresário informa o cliente de quanto ficou a manutenção do automóvel.

Devido ao fato do fluxo do processo de atendimento a esposa do empresário salienta que em muitos casos, os clientes informam o empresário que não tem condições de arcar com o valor da manutenção e nesses casos os clientes efetuam o pagamento conforme sua disponibilidade e conseqüentemente contribuindo para o aumento da inadimplência da empresa.

Diante desta situação a proposta de intervenção é a readequação do fluxo de atendimento aos clientes, na qual antes do empresário realizar a manutenção necessária nos automóveis, realizar o orçamento de quanto custará a manutenção e informar ao cliente e verificar se o cliente tem condições de pagar e a forma de pagamento. A proposta do novo fluxo está exposta na Figura 2.

**Figura 2** – Proposta do Novo Fluxo do Processo de Atendimento



Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Gustavo Yuho Endo, Claudio Antonio Rojo

Conforme exposta na Figura 2, é necessário informar ao cliente o quanto custará a manutenção do veículo antes de iniciar o processo de manutenção e a aquisição de peças para a realização da manutenção. Tal intervenção se justifica com a intenção de que diminua a inadimplência da empresa, que o empresário não compre material à vista e que não desperdice seu tempo.

Para a apresentação dessa intervenção para o empresário e sua esposa foi solicitada uma reunião em que ambos participassem, o pesquisador explanou sobre a importância que esse processo tem para a saúde financeira da empresa e buscou conscientizar o empresário da importância desse processo em sua empresa e diante do alto valor de inadimplência da empresa.

Outro ponto a ser melhorado na gestão da empresa é em relação aos controles financeiros, atualmente a esposa do empresário realiza apenas o controle das contas que precisam pagar no mês, com o auxílio do *Microsoft Excel 2010*. Nesta planilha são lançados as contas que precisam ser pagas no mês e os respectivos dias do vencimento. Entretanto, são lançados contas da empresa e particulares. Em relação a receita da empresa, o único controle que a empresa possui é um caderno com as anotações dos serviços prestado e os nomes de quem já pagou e dos clientes que faltam pagar. Entende-se que a empresa não possui o quanto de receita ela tem no mês e não possui o lucro ou prejuízo da empresa. O pressuposto do empresário e de sua esposa é de que se é possível pagar todas as contas do mês e ainda sobrar uma quantia para família eles acreditam que o negócio é viável e por isso seguem com o negócio.

Diante desse contexto, a proposta de intervenção neste caso é o desenvolvimento de planilhas eletrônicas no *Microsoft Excel 2010* que auxiliem os controles de receitas, custos e verificar o lucro ou prejuízo ao final do período, a escolha pelo desenvolvimento de planilhas eletrônicas é pelo fato que não gerará custos adicionais com a aquisição de *softwares* específicos.

Gustavo Yuho Endo, Claudio Antonio Rojo

Inicialmente foram desenvolvidas planilhas na qual serão lançados por períodos os serviços prestados, os valores dos serviços e a forma de pagamento, assim é possível obter a receita realizada por período e a projeção de receitas dos próximos períodos. Assim como as receitas, os custos serão lançados por períodos. Os custos foram divididos em variáveis, que consideram os materiais utilizados para a manutenção dos veículos e os fixos que consideram os salários, pró-labore, aluguel do imóvel, água, luz, etc. O modelo da planilha é exposto na Figura 3.

**Figura 3** – Planilha desenvolvida para auxílio no controle financeiro.

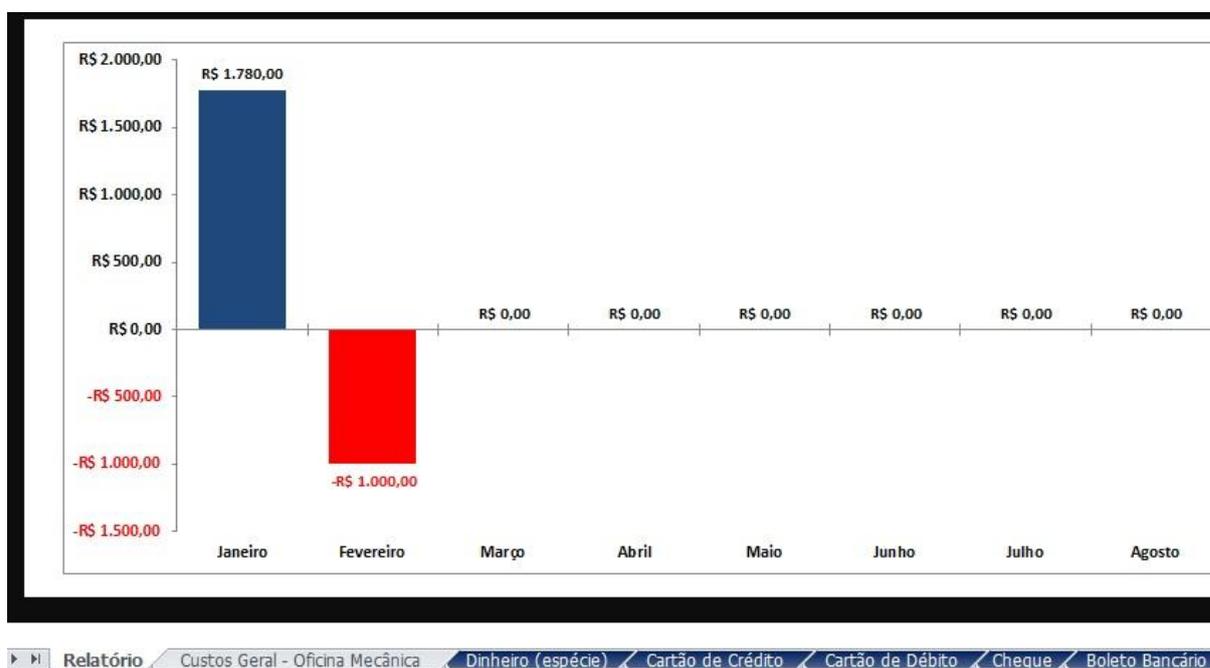
CONTROLE FINANCEIRO - 2016	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Receita de Vendas Total	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Custo Variável Total	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Custo Fixo Total	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>Lucro / Prejuízo</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>
<b>RECEITA DE VENDAS TOTAL</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>
Dinheiro (espécie)						
Cartão de Crédito						
Cartão de Débito						
Cheque						
Boleto Bancário						
Outros						
<b>CUSTO VARIÁVEL TOTAL</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>
Fornecedores / Peças / Materiais para Reparo	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>CUSTO FIXO TOTAL</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>
Salários						
Pró-Labore						
Aluguel do Imóvel						
Relatório Custos Geral - Oficina Mecânica	Dinheiro (espécie)	Cartão de Crédito	Cartão de Débito	Cheque	Boleto Bancário	Outros

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Para que o empresário possa visualizar os resultados da sua empresa, foi desenvolvido um gráfico em qual é apresentado a diferença entre suas receitas e seus custos, assim, sendo possível a visualização se a empresa está obtendo lucro ou prejuízo.

Gustavo Yuho Endo, Claudio Antonio Rojo

**Figura 4** – Gráfico para visualização do lucro ou prejuízo por período com dados fictícios.



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Para exemplificar o gráfico, foram utilizados dados fictícios em qual é possível visualizar que no mês de janeiro o empresário teve lucro de R\$ 1.780,00 e no mês de fevereiro teve um prejuízo de R\$ 1.000,00. A proposta desta intervenção se justifica pelo fato do empresário efetuar o controle de suas receitas e seus custos para que possa estar ciente de que sua empresa está obtendo lucro ou prejuízo. É possível também realizar a análise horizontal no qual é possível verificar quais de seus custos tem maior representatividade em relação ao custo total e é possível também realizar a análise vertical para acompanhar a evolução ou deterioração de suas receitas e de seus custos.

Gustavo Yuho Endo, Claudio Antonio Rojo

Para a apresentação desta intervenção, foi realizado um treinamento in loco com a esposa do empresário, pois ela é quem desenvolve as atividades administrativas da microempresa e também para tirar dúvidas e realizar mudanças nas planilhas eletrônicas conforme necessidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a apresentação de duas propostas de intervenções para a melhoria na gestão de uma microempresa de prestação de serviços mecânicos entende-se que o objetivo proposto inicialmente foi alcançando, visto que as proposta de readequação no fluxo de atendimento e o desenvolvimento de planilhas eletrônicas para o controle financeiro tem a preocupação de que contribua com o melhoramento e o desenvolvimento da gestão da microempresa estuda.

Os autores entendem que a proposta de readequação do fluxo de atendimento e o desenvolvimento de planilhas eletrônicas para o controle financeiro atende a atual realidade da empresa e que com tais intervenções é possível melhor a gestão da microempresa de prestação de serviços mecânicos.

Entende-se como limitação deste relato técnico-científico o fato de não apresentar os resultados propostos com as intervenções, uma vez que ficou a critério do empresário seguir as propostas de intervenção.

Gustavo Yuho Endo, Claudio Antonio Rojo

## **PROPOSAL OF INTERVENTION FOR IMPROVEMENTS IN THE MANAGEMENT OF A MICROENTERPRISE AUTO MECHANICAL SERVICES**

### **ABSTRACT**

This technical-scientific report aims to present proposals for improvement interventions in the management of a microenterprise to provide auto mechanics services located in Cascavel in Paraná. This technical-scientific report aims to propose measures for improvement in the management, with the help of Software Microsoft Excel 2010 and the Bizagi Process Modeler 2.7.0.2 to assist in the development of proposals and for the submission of tenders a meeting and training was held spot with members of the company. Two interventions were proposed, the first being the suitability of the flow of customer service, such intervention is due to the fact that business performed vehicle maintenance before reporting to the client the amount of maintenance, jeopardizing the financial health and the second intervention proposal was the development of spreadsheets for financial control of the company, so that the operator can monitor their revenues and costs and see if your company is a profit or loss. With such interventions is expected to improve the management of microenterprise to provide auto mechanics services.

**Keywords:** Microenterprise. Management. Mortality.

### **REFERÊNCIAS**

ALMEIDA, Melina A. F. L.; PACHECO, Diego A. J. Gestão estratégica de serviços em uma microempresa prestadora de serviço. **Latin American Journal of Business Management**, v. 6, n. 2, p. 26-58, 2015.

Gustavo Yuho Endo, Claudio Antonio Rojo

PLÁCIDO, Luna D. G.; SANTOS, Lucas M.; MURTA, Ludmila N. A tecnologia da informação é importante no controle financeiro da microempresa? Uma análise de múltiplos casos em Minas Gerais. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 3, p. 51-64, 2015.

ROCHA, Marcelo. Microempresa no Brasil: análise do período de 1984 a 2005. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 14, n. 4, p. 420-440, 2008.

SANTOS, Daniel F.; PESCADOR, Suziméri V. B.; SILVA, Wesley V.; DEL CORSO, Jansen M.; GIMENEZ, Fernando A. P. Micro e pequenas empresas: um estudo bibliométrico dos artigos apresentados no ENANPADS de 1999 a 2009. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 12, n. 2, p. 631-647, 2014.

SEMEAD, Seminários de Administração da USP. 2015. Relato Técnico. São Paulo: FEA/USP. Disponível em: <<http://semead.com.br/relato-tecnico/>>. Acesso em: 11 fev. 2016.