

PROPOSTAS DE INTERVENÇÕES PARA MELHORIAS NA GESTÃO DE UMA MICROEMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DO RAMO *PET*

Recebido em 23/05/2019. Aprovado em 15/05/2020.
Avaliado pelo sistema *double blind peer review*.

Ingrid Zanuto de Freitas¹
Micheli Franceis Faoro²
Sandra Mara Stocker Lago³
Claudio Antonio Rojo⁴

Resumo:

Este artigo tecnológico teve como objetivo apresentar propostas de intervenções de melhorias na gestão de uma microempresa de prestação de serviços do ramo *pet* localizada na região oeste do estado do Paraná. Para tal, foi realizado um diagnóstico por meio de entrevistas presenciais e por meios eletrônicos com a proprietária e análise documental. Diante das situações levantadas, pôde-se entender o negócio e perceber os seus principais problemas e desajustes, e assim, foi possível apresentar propostas de melhorias para a empresa, das quais as principais foram: conhecer quanto cada cliente representa no faturamento, conhecer o lucro ou prejuízo por meio de uma única planilha financeira e mapear os processos dos serviços prestados para entendimento interno. Os resultados apresentados colaboram para a diminuição da dificuldade da empresária na visualização do lucro do empreendimento, bem como para uma melhor clareza da rentabilidade do negócio. A possibilidade de uma unidade piloto para uma franquia, colabora também para os objetivos da empresária.

Palavras-chave: Estratégia. Gestão. Microempresa.

INTERVENTIONS PROPOSALS FOR IMPROVEMENTS IN THE MANAGEMENT OF A MICRO ENTERPRISE OF THE PROVISION OF THE PET SERVICES

Abstract:

This technological article aimed to present interventions proposals of improvements in the management of a micro enterprise of the provision of the pet services located in the western region of the state of Paraná. For this, a diagnosis was made through face-to-face interviews and by electronic means with the owner and documentary analysis. Given the situations raised, it was possible to understand the business and understand its main problems and mismatches, and thus, it was possible to present improvements proposals for the company, of which the main ones were: knowing how much each customer represents in billing, knowing profit or loss through a single financial spreadsheet and map the service processes provided for internal understanding. The results presented collaborate to reduce the difficulty of the businesswoman in visualizing the profit of the enterprise, as well as for a better clarity of the

¹ Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – Mestrado Profissional da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. E-mail: ingrid_zanutodefraitas@hotmail.com

² Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – Mestrado Profissional da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. E-mail: micheliif@hotmail.com

³ Doutora em Desenvolvimento Regional e Agronegócio pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – Mestrado Profissional da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. E-mail: smstocker@uol.com.br

⁴ Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – Mestrado Profissional da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. E-mail: rojo_1970@hotmail.com

profitability of the business. The possibility of a pilot unit for a franchise, also contribute to the goals of the businesswoman.

Keywords: Strategy. Management. Micro enterprise.

1 INTRODUÇÃO

A existência das micro e pequenas empresas é muito importante, e assim, seus desempenhos, em termos de crescimento e sobrevivência, precisam ser avaliados em detalhes, para ser possível estabelecer uma base para a preparação de estruturas e estratégias que assegurem o sucesso desses empresários (Woldehanna, Amha, & Yonis, 2018).

As microempresas possuem algumas dificuldades de práticas de gestão e de avaliarem o desempenho do seu negócio, o que se torna mais problemático com a globalização e competitividade do mercado, e portanto, precisam buscar alternativas para a melhoria da competitividade (Almeida & Pacheco, 2015). Nessas empresas é comum observar problemas de gerenciamento financeiro, pois, dentre outros motivos, há dificuldade na separação do dinheiro próprio e da empresa, acumulação de tarefas, falta de conhecimento adequado por quem desempenha as tarefas, e, muitas vezes, é dada pouca importância para as questões gerenciais (Baradel, Martins, & Oliveira, 2010).

As micro e pequenas empresas são consideradas, atualmente, uma das principais fontes propulsoras do desenvolvimento econômico e social do país, e têm papel relevante na geração de empregos, absorção de matérias-primas, atendimento dos mercados locais, equilíbrio da distribuição da renda e mobilidade social (Oda & Possetti, 2018). Porém, entre as diversas razões que explicam seus elevados índices de mortalidade, estão a falta de controle gerencial e a falta de planejamento por parte do empresário (Lambiasi, Oyadomari, Alves, Neto, & Pagano, 2017).

Assim sendo, é essencial saber se suas atividades, processos e meios de controle estão sendo os mais apropriados e se estão permitindo ver de forma clara seus custos e sua rentabilidade, em relação às estratégias do negócio (Rojo & Zanini, 2014). Deste modo, por meio de diagnóstico estratégico e identificação dos principais problemas e desajustes da empresa objeto do estudo, o presente artigo tecnológico busca apresentar propostas de intervenções de melhorias na gestão de uma microempresa de prestação de serviços do ramo *pet* localizada na região oeste do Paraná.

Neste artigo tecnológico, o estudo está organizado da seguinte forma: introdução com o objetivo proposto; breve referencial teórico como base teórica que norteia o estudo; metodologia; análise e discussão dos resultados contendo a caracterização da empresa objeto do estudo, diagnóstico, análises e propostas de intervenções; e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As micro e pequenas empresas, devido às suas estruturas organizacionais e formas como são gerenciadas, são muito vulneráveis às mudanças do ambiente e, por isso, seus gestores devem ter competências para alocar corretamente os recursos e para gerenciar os processos de forma eficiente. Com uma adequada administração e diferenciais competitivos é possível aumentar a rentabilidade da empresa e, conseqüentemente, aumentar o lucro dos seus proprietários (Castro Jr, Silveira-Martins, Miura, & da Silva, 2015; Moreira, Gonçalves, Costa, & Ferreira, 2017).

No mercado nacional, as micro e pequenas empresas enfrentam grandes desafios para se manterem "vivas" no mercado e ainda maiores para conseguirem crescer em suas atividades, e a prova disso são os altos índices de mortalidade em pouco tempo de vida dessas

empresas, o que demonstra o despreparo e a falta de planejamento de seus proprietários e gestores (Bueno, Prado, Soares, & Domingues, 2016). Na busca dessa sobrevivência no mercado e, mais do que isso, do crescimento organizacional, diversos caminhos e possibilidades se apresentam aos empresários e gestores (de Castro Jr, Silveira-Martins, Miura, & da Silva, 2015). Sendo assim, um bom planejamento e elaboração de estratégias pode ajudar na gestão desses empreendimentos, alavancando o valor das organizações (de Castro Jr, Silveira-Martins, Miura, & da Silva, 2015; Bueno, Prado, Soares, & Domingues, 2016).

As características das deficiências na gestão afetam ainda mais as micro e pequenas empresas, pois nessas empresas a operação basicamente não se dissocia da gestão, e ainda, são pequenas, com poucos funcionários e, geralmente, com um capital financeiro restrito. Na maioria das vezes o próprio proprietário atua nas atividades de operação e rotinas da empresa diariamente, dedicando pouco tempo às atividades de gestão e tomando suas decisões com análises baseadas mais em sua experiência do que em dados estruturados e registrados (Souza, Cancellier, & Raupp, 2016).

Os empreendedores precisam estar atualizados com o que está ocorrendo no mercado para não ficarem para trás da concorrência e conseguirem se manter, pois assim, podem preservar-se de não sofrer com fatores como queda nas vendas, infidelidade dos clientes e aumento na concorrência. Segundo de Castro Jr, Silveira-Martins, Miura e da Silva (2015), as empresas, ao formularem suas estratégias, precisam levar em consideração a maior quantidade possível de aspectos que as diferenciem da concorrência, sendo que essas estratégias aliadas às inovações, segundo Borges e Souza e Heinzmann (2014), são fundamentais para a sobrevivência bem como para o desenvolvimento das empresas.

Para que haja o surgimento dessas inovações, é imprescindível que se estabeleça um ambiente empresarial propício a esse fim, sendo que nas empresas de micro e pequeno porte é necessário inicialmente o interesse e a iniciativa do gestor assim como a utilização de práticas que estimulam o surgimento de ideias inovadoras (Borges e Souza & Heinzmann, 2014). Portanto, a consultoria para as micro e pequenas empresas é extremamente importante (Jacintho, 2004), considerando-se que, conforme Ghilardi (2011), um dos principais motivos para a mortalidade de micro e pequenas empresas é a falta de consultoria e assessoria e que, conforme Jacintho (2004), a participação dessas empresas nos números da macroeconomia é grande e a taxa de mortalidade das mesmas é elevada. As micro e pequenas empresas são essenciais para o desenvolvimento das regiões em que estão inseridas, tendo papéis fundamentais na geração de emprego e renda (Godarth & Leismann, 2015).

Para diagnosticar e elaborar estratégias, é preciso muito conhecimento e compreensão do negócio, seja do ambiente interno ou externo em que a organização está inserida, e assim, a matriz *SWOT* é essencial, utilizada desde os anos 1950 até hoje. A matriz *SWOT* permite a visualização das forças (*Strengths*) e fraquezas (*Weaknesses*), assim como das oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) da organização, e portanto, direciona as percepções e análises sobre os ambientes em que a organização está inserida (Fernandes, 2012).

Também, entre uma das principais questões organizacionais, sabe-se que a gestão financeira é essencial para o crescimento de qualquer negócio, e assim, um bom gerenciamento deste processo torna o negócio mais rentável e bem sucedido, permitindo ao empreendedor enxergar melhor o modo como o seu empreendimento está se desenvolvendo, determinando assim os rumos que serão tomados e a sua capacidade de crescimento (Dantas, Santos, & Lima, 2017).

3 METODOLOGIA

O presente artigo tecnológico tem como objetivo apresentar propostas de intervenções de melhorias na gestão de uma microempresa de prestação de serviços do ramo *pet* localizada na região oeste do Paraná.

O primeiro contato com a organização objeto do estudo foi com a proprietária da empresa em agosto de 2018, por meio eletrônico, explicando sobre a consultoria e expondo a disposição de realizar um diagnóstico na organização e propor melhorias. No estudo de Rheinheimer e Cabral (2017) foi concluído, dentre outras coisas, que é esperado do trabalho do consultor externo o seu conhecimento sobre o funcionamento da organização como um todo, o qual emerge de um diagnóstico adequado e do alinhamento entre as expectativas do empresário ou gestor e a capacidade do consultor de oferecer propostas de soluções para as questões identificadas a partir do início do processo de consultoria.

Para a elaboração do diagnóstico, foi realizada uma entrevista inicial com a proprietária da empresa na tarde do dia 27 de agosto que durou cerca de uma hora, sendo que nesse encontro foi possível começar a entender o negócio, identificar os pontos fortes/fracos e também as necessidades da empresa. Após, foi realizada outra entrevista presencial na própria empresa objeto deste estudo, na tarde do dia 01 de setembro de 2018, que durou cerca de duas horas, na qual foi possível conhecer toda a empresa e sua estrutura assim como as rotinas de trabalho, em longa conversa com a empresária e busca documental. Desse modo, originou-se diversas avaliações, levando em consideração diversos aspectos de um roteiro pré-estabelecido, seguidos e anotados durante as entrevistas e depois analisados em profundidade, os quais foram a situação da empresa no mercado; visão, missão e valores da empresa; diagnóstico de fornecedores, clientes e vendas; posicionamento de produtos e serviços; e diagnóstico financeiro; além dos aspectos sintetizados na Matriz *SWOT*.

Após isso, durante todas as semanas seguintes foram realizadas conversas com a empresária por meios eletrônicos, através dos quais foram indagados outros aspectos, entre dúvidas e esclarecimentos em relação ao diagnóstico e confirmações de algumas informações, assim como foi realizado o envio pela proprietária das planilhas financeiras que utiliza, para a análise documental, possibilitando visualizar mais concretamente como era realizado o seu controle financeiro.

Destarte, após o diagnóstico, ficaram evidentes os aspectos internos e externos que requeriam atenção maior por parte da proprietária e, estes, foram foco das propostas de melhorias, apresentadas a ela e a sua secretária no início do mês de outubro de 2018.

Os encontros e conversas realizados foram essenciais para entender a realidade vivida e as dificuldades enfrentadas para diagnosticar e propor as intervenções de melhorias na gestão da microempresa. E, para apoio à elaboração e desenvolvimento das propostas foi utilizado o *software Excel 2016* (para a elaboração da planilha de controle financeiro) e o *software Bizagi Modeler 3.3.0.072* (para a proposta de mapeamento de processo de serviço prestado).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Contexto e realidade investigada

A empresa estudada é uma microempresa de prestação de serviços do ramo *pet*, especializada em gatos, com atividades principais de banho, tosa, hotel e *cat sitter* (que é o serviço de cuidar do gato do cliente por um determinado período de tempo na própria casa do cliente), que também oferece alguns produtos essenciais para gatos como terras, rações e acessórios, fundada em dezembro de 2014, na região oeste do Paraná. O principal objetivo da

empresa é se tornar referência de franquia de serviços para gatos, com respeito, amor e ética profissional. Atualmente a empresa é composta apenas pela empresária, que além da parte administrativa também desempenha as funções operacionais de todos os serviços prestados, e sua secretária, que desempenha a função de recepção, telefone, agenda, avisos, *feedback* dos clientes e pós vendas, e também auxilia nos serviços prestados.

Os clientes do negócio são, na grande maioria, de classe média ou alta, e em sua maioria consomem diversos produtos e serviços, que entre os principais destaca-se o banho e o *cat sitter*. Por meio dos valores e da missão direcionados a fazer o melhor para o animal e assim conquistar a confiança de seu cliente, é que a empresa espera atingir sua visão de ser referência na área, não só na cidade em que está estabelecida.

Mesmo que, em menos de 4 anos, a empresa tenha passado de um local de 30 m² para 150 m²; tenha passado a contar com um funcionário efetivo; tenha adicionado novos serviços desde sua fundação; mesmo que a empresária esteja dividindo os gastos do imóvel e da funcionária com uma veterinária; e ainda, que sua carteira de clientes tenha crescido nestes anos e seu faturamento aumentado cerca de 80%, a empresária relata que não vê o lucro do empreendimento, e que assim, não consegue ter a certeza da boa rentabilidade do negócio e muito menos de uma possível unidade-piloto, a qual deseja abrir para realizar seu sonho de se tornar uma franquia de serviços para gatos. Relata também, que por algumas desorganizações financeiras, tem ficado no limite em alguns meses ou até mesmo no vermelho, muitas vezes sendo necessário também, como já aconteceu, de recorrer à empréstimos bancários.

A situação se torna preocupante para a empresária, na medida em que está deixando de investir na sua diferenciação e melhorias perante os seus clientes assim como na conquista de novos clientes, devido à falta de dinheiro para *marketing* e propagandas, fatos que poderiam ser melhor aproveitados considerando que são poucos os concorrentes na cidade em que a empresa está localizada.

4.2 Diagnóstico da situação-problema

Um ponto observado foi que a empresa faz o cadastro de todos os clientes que atende no sistema, porém não alimenta com os dados de quanto cada cliente gastou, sendo que apenas registra o *feedback* dos clientes, discriminando como foi o atendimento recebido. Sem esses dados, a empresa não tem como saber exatamente quanto cada cliente representa no seu faturamento, e assim, não tem como classificá-los em grupos, por ordem de representatividade (A, B ou C), nem como saber como direcionar seus esforços de vendas, podendo estar deixando de investir nos clientes certos, que já possui, e deixando de investir ou não investindo de maneira assertiva em clientes potenciais. A empresa tem apenas algumas informações de alguns clientes anotadas em caderno referente ao quanto gastaram, e a proprietária consegue definir os grupos de representatividade pelo perfil de cada cliente que ela observa, e por informações que ela obtém pela sua experiência no dia a dia.

Outro ponto observado, em relação à representatividade dos serviços e produtos em sua receita, foi o fato de a empresa, em uma planilha do *Excel*, lançar separadamente as entradas de cada serviço que presta, e referente aos produtos apenas lançar as entradas com a categoria geral de “produtos”, não especificando as entradas para cada produto que vende. Assim, para os serviços, além de ter a média geral de quanto esta categoria representa no seu faturamento, tem também a média de quanto o banho, a tosa, o hotel e o *cat sitter* representam; porém, quanto aos produtos, tem apenas a média geral de quanto a categoria representa no seu faturamento, porém não sabe a representatividade de cada produto que vende.

Destaca-se que mesmo que os serviços sejam mais representativos e os produtos representem bem menos no seu faturamento, sem a correta categorização fica difícil saber

com certeza quais produtos têm um giro de estoque mais alto e quais têm um giro mais baixo, sendo que a empresa pode estar gastando de modo desnecessário com alguns produtos e deixando de investir em outros com representatividade alta em seu faturamento. Observou-se que a empresária faz as compras dos produtos pelo que observa dos produtos que giram mais ou menos no estoque, ou por algumas informações anotadas em caderno.

Outro ponto que merece atenção, é o fato de se ter observado que a empresa utiliza duas planilhas separadas do *Excel*, sendo uma utilizada apenas para lançar as entradas de serviços e produtos e outra utilizada para o fluxo de caixa e DRE, na qual é lançada também contas pessoais e da empresa do marido da empresária. Foi observado também, que as planilhas, nas quais são lançados os dados tanto pela empresária quanto pela secretária, não são alimentadas adequadamente, sendo que assim a empresária acaba anotando seus custos mensais em caderno, e que não há o acompanhamento se as planilhas estão calculando corretamente todos os dados, sendo que foi observado nas mesmas que algumas fórmulas estão com problemas e que algumas informações estão com dados divergentes em alguns campos. Devido aos lançamentos incorretos e incompletos, a empresária não sabe com clareza, também, o seu capital de giro, estimando um valor atual entre dinheiro em espécie e no banco.

Para o diagnóstico da situação atual da empresa (Tabela 1), foi proposta a construção da matriz *SWOT*, a qual foi elaborada por meio das reuniões e análises.

Tabela 1 – Análise *SWOT* da empresa estudada

Forças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - A empresária divide os gastos do imóvel e funcionária com uma veterinária; - Aluguel mais barato que o mercado devido ao imóvel ser da mãe da empresária; - Realização de cursos, palestras e <i>workshops</i> pela empresária como ministrante sobre seu ramo de atuação; - Especificidade do nicho de mercado; - Paixão da empresária pelos animais com os quais trabalha; - Busca constante da empresária por conhecimento e novas técnicas sobre seu ramo de atuação, assim como a participação em competições. 	<ul style="list-style-type: none"> - Parceria com a veterinária com a qual divide o espaço (a qual também trabalha somente com gatos) em relação à oferta de serviços e produtos juntamente com os serviços oferecidos por ela; - Poucos concorrentes do seu segmento de atuação na cidade em que está localizada; - Oportunidade de explorar mais amplamente o seu público-alvo.
Fraquezas	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Mão de obra concentrada quase exclusivamente na empresária; - Pouco espaço para o serviço de hotel que conta com apenas 2 quartos e muitas vezes não atende à demanda; - Deficiência no controle financeiro e planejamento; - Dificuldades com prazos, quantidades e formas de pagamento exigidos pelos fornecedores, o que torna a empresa dependente praticamente somente de um fornecedor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crise na economia que afeta diretamente os serviços considerados não essenciais, como o ramo <i>pet</i>; - Aumento dos concorrentes na cidade em que está localizada e devido à falta de investimentos em diferenciação e melhorias, a empresa perder clientes.

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

4.3 Análise da situação-problema e propostas de intervenções

Diante destas situações, a proposta de intervenção, primeiramente, foi a inserção, no final de cada atendimento, junto ao cadastro do cliente e de seu *feedback* em relação à como foi o atendimento tanto no geral quanto ao tratamento com o animal, de que tipo de serviço ou produto o cliente consumiu, assim como quanto gastou no total. Tal intervenção se justifica com a intenção de que com essa informação, seja possível saber quanto cada cliente representa no faturamento; para quais clientes direcionar os esforços de vendas - seja os clientes que a empresa já possui ou até mesmo os ainda não prospectados - assim como fidelizar os clientes de maneira assertiva e aumentar a carteira de clientes e, conseqüentemente, o faturamento. Para a apresentação dessa intervenção para a empresária e sua secretária, foi explanada, em reunião, a importância que esse processo tem para a saúde financeira da empresa, e para as dificuldades e objetivos financeiros que a empresária apresentou. A explanação foi feita com foco principal na secretária, que é a pessoa que ficará responsável por essa função no dia a dia.

Outra proposta de intervenção foi lançar os dados em uma única planilha do *Excel*, ao invés de utilizar uma com o faturamento mensal das vendas de produtos e serviços (entradas) e outra com a relação de fluxo de caixa e DRE. A proposta foi uma planilha em que seja lançada as entradas de produtos e serviços, discriminando também o faturamento para cada tipo de produto vendido, assim como para cada forma de recebimento, seja em dinheiro, débito ou crédito, tendo assim, a receita realizada por período e projetada para os próximos períodos; e os custos fixos e variáveis (saídas), assim como os custos totais e os custos médios. Tal intervenção se justifica pelo entendimento de que a dificuldade de visualizar o lucro da empresa pela empresária, conforme declarado por ela, pode ser em parte devido às planilhas desconexas e com informações incorretas, incompletas e confusas. O pressuposto da empresária é de que ela vê que o negócio está dando lucro, pois aumentou o faturamento e já fez vários investimentos, porém tem meses que praticamente não há sobras para o próprio pró-labore, sendo que a mesma acredita que o negócio ainda é viável. Para essa intervenção, foi elaborada uma planilha inicial juntamente com a empresária e a secretária, utilizando-se do *software Excel 2016*, assim como feita uma explanação da importância de se utilizar uma planilha única, tendo as informações em um único lugar, e a facilidade que proporciona para as duas utilizarem em conjunto, assim como a importância e forma correta e completa de categorização dos dados lançados. A planilha proposta é exposta conforme Figura 1 e Figura 2.

Figura 1: Proposta de nova planilha de controle financeiro
Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

MÊS	RECEITA TOTAL	CUSTO TOTAL	LUCRO/PREJUÍZO	Saldo Acumulado do Mês	RESULTADO
JANEIRO	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	Saldo Positivo
FEVEREIRO	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	Saldo Positivo
MARÇO	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	Saldo Positivo
ABRIL	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	Saldo Positivo
MAIO	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	Saldo Positivo
JUNHO	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	Saldo Positivo
JULHO	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	Saldo Positivo
AGOSTO	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	Saldo Positivo
SETEMBRO	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	Saldo Positivo
OUTUBRO	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	Saldo Positivo
NOVEMBRO	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	Saldo Positivo
DEZEMBRO	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	Saldo Positivo

Figura 2: Proposta de nova planilha de controle financeiro
Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

Assim, juntamente na planilha para controle de receitas e custos, é interessante que se desenvolva um gráfico para controle de lucro ou prejuízo ao final do período, de acordo com a diferença entre as receitas e os custos, e com isso, a empresa terá de forma visual e mais coesa seus resultados e sem gastar com aquisição de *softwares* específicos ou sistemas. O gráfico proposto é demonstrado na Figura 3.



Figura 3: Proposta de gráfico para visualização do Lucro/Prejuízo
 Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

Outro ponto proposto, foi o mapeamento dos processos dos serviços prestados pela empresa, principalmente do banho, em qual há vários passos e cuidados diferentes em relação à cada tipo de gato, e também pelo fato de ser um serviço que a secretária acaba realizando algumas vezes, quando a empresária está sobrecarregada. Tal intervenção se justifica pelo fato de ter sido observado que colados na parede, em cima do local onde são dados os banhos, há vários *post-its* com vários passos e informações desconexas, o que dificulta o entendimento para a secretária ou qualquer outra pessoa que vá realizar o serviço no lugar da empresária, e pelo entendimento de que com a padronização dos processos da empresa, se aumente a eficiência dos processos realizados. Para essa intervenção, foi proposto um fluxograma inicial em relação ao banho, com os passos e informações interligadas e organizadas, utilizando-se do *software Bizagi Modeler 3.3.0.072*, assim como feita a explanação sobre a forma de se montar a padronização a partir desse método e a possibilidade de utilizar esse *software* gratuito para outros processos realizados na empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo apresentar propostas de intervenções de melhorias na gestão de uma microempresa de prestação de serviços do ramo *pet* localizada na região oeste do Paraná.

Para tal, foi realizado um diagnóstico da empresa, por meio de duas entrevistas com encontros presenciais com a proprietária, em agosto e setembro de 2018, sendo um deles na própria empresa objeto do estudo, além de conversas durante todas as semanas nos meses de agosto a outubro de 2018 com a proprietária, por meios eletrônicos. Para o diagnóstico, foram levados em consideração aspectos apresentados na Matriz *SWOT* e diversos outros aspectos descritos em roteiro pré-estabelecido, como a situação da empresa no mercado; visão, missão e valores da empresa; diagnóstico de fornecedores, clientes e vendas; posicionamento de produtos e serviços; e diagnóstico financeiro.

Diante das situações levantadas, pôde-se entender o negócio e perceber os seus principais problemas e desajustes, e assim, foi possível apresentar propostas de melhorias para a empresa, em outubro de 2018, das quais as principais foram: conhecer quanto cada cliente representa no faturamento da empresa; conhecer o lucro ou prejuízo da empresa por meio de

uma única planilha financeira de forma coesa e visual; e mapear os processos dos serviços prestados pela empresa para entendimento interno.

Para diagnosticar e propor as intervenções de melhorias na gestão da microempresa, os encontros e conversas realizadas foram primordiais para entender a realidade vivida e as dificuldades enfrentadas. E, para apoio à elaboração e desenvolvimento das propostas foi utilizado o *software Excel 2016* (para a elaboração da planilha de controle financeiro) e o *software Bizagi Modeler 3.3.0.072* (para proposta de mapeamento de processo de serviço prestado).

Com a apresentação das propostas de intervenções para melhorias na gestão da empresa, entende-se que o objetivo proposto inicialmente foi alcançado, visto que as propostas colaboram para a diminuição da dificuldade da empresária em ver o lucro do empreendimento, como o lançamento dos dados em uma única planilha de forma coesa e a visualização do lucro ou prejuízo através de gráfico visual; e também podem colaborar para o aumento do lucro, com o registro e análise das saídas de dados referentes aos clientes e ainda, com o mapeamento dos processos da empresa.

Assim, as propostas contribuem para a melhor clareza e visualização da rentabilidade do negócio e até para uma possível unidade piloto para a empresa se tornar uma franquia de serviços para gatos, ou seja, auxilia para o alcance dos objetivos da empresária, que podem ser resumidos em melhor controle financeiro e planejamento. Entretanto, visivelmente, ainda há muito o que fazer para que se tenha uma gestão mais adequada e sólida da empresa, e, dessa forma, este estudo pode servir como base para o início das discussões e reflexões sobre a empresa como um todo, assim como para a identificação de problemas e oportunidades de melhorias por mais simples que sejam, mas que muitas vezes não são observados no dia a dia pela proprietária. Uma nova intervenção, poderá possibilitar para a proprietária da empresa, analisar além destes citados no estudo, outros pontos que poderão surgir a partir das discussões aqui levantadas.

REFERÊNCIAS

- Almeida, M. A. F. L., & Pacheco, D. A. J. (2015). Gestão estratégica de serviços em uma microempresa prestadora de serviços. *Latin American Journal of Business Management*, 6(2), 26-58.
- Baradel, E. C., Martins, S., & Oliveira, A. R. (2010). Planejamento e controle financeiro: Pesquisa-ação em uma microempresa varejista. *Revista de Negócios*, 15(4), 78-96.
- Borges e Souza, D., & Heinzmann, L. M. (2014). Gestão da inovação: um estudo comparativo em mpes de construção civil. *RECC-Revista Eletrônica Científica do CRA-PR*, 1(1), 1-13.
- Bueno, B. N., Prado, E. S., Soares, A. M., & Domingues, L. H. (2016). Análise dos desafios na gestão estratégica das micro e pequenas empresas: Um estudo de caso em uma transportadora. *Revista Espacios*, 37(21).
- Castro Jr, D. F. L., Silveira-Martins, E., Miura, M. N., & da Silva, M. P. P. (2015). O processo de formulação de estratégias e os recursos intangíveis da empresa: reflexões teóricas sobre esta relação. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)*, 13(1).
- Dantas, R. D. S., Santos, D. P., & Lima, J. E. C. (2017). A influência da gestão financeira no desempenho dos microempreendedores individuais da cidade de Juazeiro do Norte-CE. *Revista Interfaces: Saúde, Humanas e Tecnologia*, 5(15), 02-10.

Fernandes, D. R. (2012). Uma visão sobre a análise da Matriz *SWOT* como ferramenta para elaboração da estratégia. *Revista de Ciências Jurídicas*, 13(2), 57-68.

Ghilardi, W. J. (2011). *Micro ou Pequena Empresa: Na Dívida, Não Abra!*. Tese de Doutorado, Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul.

Godarth, K. A. L., & Leismann, E. L. (2015). Fatores discriminantes de mortalidade e sobrevivência de MPE'S de Francisco Beltrão–Paraná. *RECC-Revista Eletrônica Científica do CRA-PR*, 2(2), 1-17.

Jacinto, P. R. B. (2004). *Consultoria empresarial: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas*. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

Lambiasi, E., Oyadomari, J. C. T., Alves, A. B., Neto, O. R. M., & Pagano, L. (2017). Implantação de técnicas de gestão financeira em pequena empresa: uma abordagem intervencionista. *Práticas em Contabilidade e Gestão*, 5(2), 128-148.

Moreira, B. C. M., Gonçalves, M. V., Costa, M. F., & Ferreira, A. C. (2017). Analisando o uso de instrumentos financeiros nas práticas de gestão das empresas do setor de confecção e facção do município de Formiga/MG. [http://dx. doi. org/10.21714/19-82-25372017v11n1p87107](http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372017v11n1p87107). *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 11(1), 87-107.

Oda, L. K., & Possetti, A. (2018). Ferramentas administrativas para a constituição e manutenção de um empreendimento em Curitiba (MPES). *FESPPR Publica*, 2(1), 1-19.

Rheinheimer, Z. F., & Cabral, P. M. F. (2017). Papel do consultor externo em gestão de pessoas: percepção do consultor e do cliente. *RECC-Revista Eletrônica Científica do CRA-PR*, 4(2), 53-70.

Rojo, C., & Zanini, B. (2014). Diagnóstico e proposição de mudanças para melhoria na gestão de uma pequena empresa de produtos para saúde, higiene e limpeza. *Revista Inteligência Competitiva*, 4(4), 26-37.

Souza, A. R., Cancellier, E. L. P. L., & Raupp, F. M. (2016). Análise estratégica fundamentada na estrutura de custos de uma microempresa. *Revista Espacios*, 37(38).

Woldehanna, T., Amha, W., & Yonis, M. B. (2018). Correlates of business survival: empirical evidence on youth-owned micro and small enterprises in Urban Ethiopia. *IZA Journal of Development and Migration*, 8(1), 1-26.