

# A utilização de ferramentas gerenciais financeiras na tomada de decisões: o caso do Brasileiro Studio

**Anna Luiza Giarola Santana Carvalho**

annaluizagiarolascarvalho@gmail.com

UFSJ

**Fabrício Molica de Mendonça**

fabriciomolica@ufs.edu.br

UFSJ

**Elizete Antunes Teixeira Nogueira**

elizete@ufs.edu.br

UFSJ

**Paulo Henrique de Lima Siqueira**

Paulosiqueira@ufs.edu.br

UFSJ

**Carlos Rogério Fernandes Lorandes**

clorandes@gmail.com

UFRRJ

**Resumo:** Este trabalho teve como objetivo implementar e analisar o impacto das ferramentas gerenciais fluxo de caixa e gestão de preços, no Brasileiro Studio, de modo a contribuir para a melhoria da tomada de decisão, buscando o crescimento sustentável da organização. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa de cunho descritivo e analítico, utilizando-se da análise documental e observação direta para levantamento dos dados. A partir do uso do fluxo de caixa previsto e realizado, os sócios conseguiram otimizar seus recursos, prever períodos de crise econômica e obter informações com maior confiança, o que contribuiu para a realização de um processo decisório mais racional e estratégico. A utilização da tabela de precificação proporcionou uma visão mais detalhada dos custos e despesas operacionais do escritório, favorecendo a elaboração de orçamentos mais estratégicos e lucrativos. Conclui-se que a adoção das ferramentas de gestão impactou positivamente o planejamento financeiro da empresa, possibilitando a análise de dados e dando a eles sentido, o que tornou cada informação financeira influente e coerente na tomada de decisão.

**Palavras Chave:** Planejamento - ferramenta gerencial - Processo decisório - Gestão Financeira

## 1. INTRODUÇÃO

No Brasil, abrir e prosseguir com um negócio requer enfrentar desafios que envolve problemas burocráticos, alta carga tributária e as limitações do próprio empreendedor em relação ao conhecimento de ferramentas de gestão, ocasionando a mortalidade das empresas. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012), quase 60% dos empreendimentos vão à falência nos primeiros cinco anos. Nesse sentido, o planejamento financeiro e o uso da informação de qualidade mostram-se como ferramentas necessárias para que uma empresa consiga enfrentar as adversidades (Viana, 2023).

Em relação ao mercado arquitetônico, há poucas disciplinas ofertadas durante a graduação que auxiliam os estudantes de arquitetura sobre administração financeira, desenvolvimento de estratégias empresariais, plano de negócios e construção de cenários ao médio/longo prazo. Como consequência, os desafios encontrados na gestão de escritórios ameaçam a produtividade e a sobrevivência desses empreendimentos, com impactos de três níveis: estratégico, tático e operacional (Trevisan; Barros; Ono, 2022).

A falta de orientações estratégicas, táticas e operacionais levam o cotidiano da organização a uma continuidade de esforços recorrentes de maximização de resultados de oportunidades conquistadas de forma difusa. Essa abordagem deixa a empresa despreparada para períodos de desaceleração e afeta a eficiência interna.

Essa é a realidade do Brasileiro Studio que é um escritório de arquitetura que busca sobreviver no mercado e, que para isso, requer o uso de ferramentas gerenciais que possam auxiliar no controle e na tomada de decisões. Assim, surge a seguinte questão de pesquisa: Como a aplicação de ferramentas gerenciais e financeiras podem impactar o gerenciamento do escritório de arquitetura denominado Brasileiro Studio?

Para responder essa questão-problema, o estudo teve como objetivo implementar e analisar o impacto das ferramentas gerenciais fluxo de caixa e gestão de preços, no Brasileiro Studio, de modo a contribuir para a melhoria da tomada de decisão, buscando o crescimento sustentável da organização. Mais especificamente, pretendeu-se: a) abordar todas as peculiaridades do Brasileiro Studio, com o propósito de avaliar o escritório de arquitetura antes da aplicação das ferramentas gerenciais; b) implementar as ferramentas gerenciais e financeiras; c) analisar como as ferramentas afetaram o gerenciamento da empresa e auxiliado na tomada de decisão.

A pesquisa estrutura-se em cinco seções: introdução, referencial teórico (abordando planejamento financeiro, fluxo de caixa e tomada de decisão), metodologia, resultados e considerações finais. O referencial destaca a importância do controle financeiro (Sanvicente & Santos, 2013) e da precificação estratégica (Kotler; Armstrong, 2017), importantes bases para a análise do caso.

Por fim, o estudo visa demonstrar como essas ferramentas podem promover o crescimento sustentável do Brasileiro Studio, e desta forma servindo de modelo para micro e pequenas empresas (MPEs) do referido setor. A metodologia utilizada é a qualitativa, com análise documental e observação direta, o que permite avaliar os resultados antes e após a implementação, reforçando a relação entre gestão eficiente e sucesso empresarial.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, é apresentada uma base teórica sobre o tema deste estudo. Essa base servirá como ponto de partida para responder à questão problema e para ampliação dos conhecimentos sobre as temáticas.

## 2.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro é fundamental para as organizações, pois atua como um guia estratégico que orienta, coordena e controla as ações necessárias para alcançar metas empresariais (Gitman, 2017). Esse processo inicia-se com planos de longo prazo, que direcionam a elaboração de orçamentos e ações operacionais de curto prazo, garantindo alinhamento entre objetivos estratégicos e execução (Gitman, 2017; Coltro e Pazzini, 2016).

A eficácia do planejamento financeiro depende diretamente do valor que os gestores atribuem a esse processo (Mucci, Frezatti e Dieng, 2016). Quando os líderes reconhecem sua importância e promovem diálogo entre os setores, as correções e inovações são mais bem implementadas, criando um fluxo contínuo de ações alinhadas aos objetivos organizacionais.

Portanto, o sucesso do planejamento financeiro está vinculado ao comprometimento da liderança e à integração entre diferentes níveis da organização. Essa abordagem não apenas facilita a tomada de decisão, mas também assegura que todas as áreas trabalhem de forma coordenada para alcançar os resultados desejados (Mucci, Frezatti e Dieng, 2016).

## 2.2 CONTROLE FINANCEIRO

Sanvicente e Santos (2013) definem o controle como o acompanhamento ágil das atividades, comparando o desempenho real com o planejado e gerando informações para decisões e correções. Oliveira (2013) complementa que o controle deve avaliar resultados, monitorando sistemas de informação, estrutura organizacional e processos administrativos, assegurando que as operações estejam alinhadas aos objetivos.

Seleme (2012) destaca que o controle financeiro é essencial para rastrear a origem e o uso dos recursos, gerenciando prazos de pagamentos e recebimentos. Essa prática permite à empresa mensurar sua capacidade de cumprir compromissos financeiros, evitando desequilíbrios e garantindo sustentabilidade econômica.

Para que o planejamento e a organização sejam eficazes, o controle deve ser exercido com comunicação clara, motivação e liderança (Sanvicente e Santos, 2013; Seleme, 2012). O gestor, ao alinhar a equipe aos objetivos estratégicos, assegura que as ações cotidianas contribuam para os resultados globais, integrando controle financeiro, operacional e humano.

## 2.3 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa destaca-se como uma das ferramentas mais eficazes na gestão financeira empresarial, permitindo ao administrador planejar, organizar e controlar recursos financeiros em diferentes períodos, além de embasar decisões estratégicas (Toledo Filho et al., 2011). Essa ferramenta possibilita o monitoramento de entradas e saídas de recursos, alinhando operações às metas de curto e longo prazo, enquanto oferece visibilidade sobre a saúde financeira atual e futura da empresa, garantindo maior segurança e agilidade nas ações (Toledo Filho et al., 2011; Hoog, 2011).

Para Hoog (2011), o fluxo de caixa é a peça contábil mais relevante, pois antecipa recebimentos, pagamentos e saldos, permitindo ajustes proativos. Em um cenário competitivo, a eficácia na administração financeira é crucial para a sobrevivência empresarial, exigindo análise detalhada e contínua dos recursos (Horita et al., 2010).

O fluxo de caixa planejado não apenas otimiza a tomada de decisões, mas também antecipa ações necessárias para alcançar metas, tornando-se indispensável para a sustentabilidade e o crescimento do negócio (Horita et al., 2010). Sua aplicação sistemática assegura que a empresa mantenha solidez financeira e competitividade no mercado.

## 2.4 GESTÃO DE PREÇO

Para garantir sustentabilidade e sucesso a longo prazo, as organizações devem adotar uma gestão de preços estratégica, pois a definição inadequada de preços pode resultar em perda de vendas e margens insatisfatórias, comprometendo a viabilidade do negócio (Kotler e Armstrong, 2017). Duarte (2012) ressalta que o preço deve cobrir todos os custos e despesas, além de gerar lucro, equilibrando esses fatores na formação do valor.

O modelo de Duarte (2012) propõe seis elementos essenciais para precificação: cliente, colaborador, serviço, data, hora inicial e hora final. Essa abordagem permite analisar o tempo dedicado por cada colaborador na execução de serviços, viabilizando o cálculo do custo real e do lucro líquido por cliente.

Assim, a gestão estratégica de preços, aliada à análise de custos e tempo de execução, torna-se fundamental para assegurar a rentabilidade e a competitividade da empresa no mercado. A metodologia proposta por Duarte (2012) oferece um sistema estruturado para precificação que considera tanto aspectos operacionais quanto estratégicos.

## 2.5 TOMADA DE DECISÃO

Diariamente, as empresas enfrentam um fluxo constante de decisões, desde escolhas operacionais até decisões estratégicas que podem impactar significativamente seu posicionamento no mercado e sua sustentabilidade (Bertocini et al., 2016). Essas decisões, tomadas por gestores e colaboradores em diversos níveis hierárquicos, variam em complexidade e alcance, influenciando desde processos internos até o futuro da organização.

A capacidade de tomar decisões eficazes é uma característica fundamental da liderança moderna, conforme Marques (2018), que destaca a importância de escolhas que beneficiem simultaneamente a organização, seus colaboradores e o próprio gestor. Um líder eficiente não apenas decide, mas o faz de forma a gerar resultados positivos em múltiplas dimensões do negócio.

Moreno (2009) ressalta que a informação, embora essencial, não garante por si só decisões acertadas. Assim como outros ativos organizacionais, a informação precisa ser adequadamente gerenciada, contextualizada e analisada, considerando variáveis e perspectivas relevantes para cada situação decisória.

A ausência de informações estratégicas coloca as empresas em desvantagem competitiva, limitando sua capacidade de avaliar alternativas e implementar soluções eficazes. Como observa Moreno (2009), o acesso a dados confiáveis e atualizados é crucial para tomadas de decisão ágeis e precisas, que minimizem custos e maximizem resultados.

Considerando o impacto profundo que as decisões gerenciais têm no presente e futuro das organizações, os administradores estão cada vez mais adotando abordagens baseadas em informações financeiras e gerenciais confiáveis. Essa tendência reflete a crescente necessidade de decisões racionais e estratégicas em ambientes empresariais cada vez mais complexos e competitivos.

## 2.6 PROCESSO DECISÓRIO

O processo decisório tem sido amplamente estudado por teóricos da psicologia e administração, destacando-se como crucial para as organizações contemporâneas que precisam tomar decisões cada vez mais rápidas e precisas (Lousada e Valentim, 2011). Na atualidade, gestores buscam suporte científico e ferramentas para embasar suas escolhas visando resultados para os indivíduos e para as organizações (Santos e Wagner, 2008).

Essa necessidade reflete a importância de compreender profundamente os mecanismos de tomada de decisão, garantindo que métodos e instrumentos eficazes estejam acessíveis

quando necessário. A qualidade das decisões organizacionais depende, portanto, da integração entre conhecimento teórico e práticas bem estruturadas, adaptadas aos desafios do ambiente empresarial moderno.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada por meio da abordagem qualitativa, escolhida por permitir uma análise aprofundada dos aspectos sociais e culturais envolvidos (Tuzzo e Braga, 2015; Creswell, 2014), focando nas particularidades do escritório de arquitetura. Em relação à estratégia, foi adotado o estudo de caso para obter informações detalhadas sobre a situação real da empresa. (Yin, 2005). O método do Estudo de caso é o mais adequado para analisar com maior profundidade como ferramentas gerenciais e financeiras impactaram o funcionamento do Brasileiro Studio e seu processo decisório.

A coleta de dados foi realizada por meio da pesquisa bibliográfica, da pesquisa documental e da percepção dos gestores a respeito das ferramentas. A pesquisa bibliográfica fundamentou o trabalho, com base em autores consagrados da área financeira, seguindo a perspectiva de Boccato (2006) de que a revisão teórica é essencial para resolver problemas por meio de contribuições científicas já publicadas. A análise documental se deu a partir de documentos gerenciais, como planilhas de controle financeiro, precificação e fluxo de caixa, alimentadas diariamente na empresa (2023-2024).

A análise dos dados concentrou-se no período de outubro a dezembro de 2024, contando com a participação ativa dos sócios do Brasileiro Studio. Apesar do período de amostra parecer curto, essa abordagem permitiu avaliar concretamente os efeitos das ferramentas implementadas, conectando teoria e prática para entender seu impacto na gestão e nas decisões estratégicas da organização.

### 4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Para um melhor entendimento, este tópico foi dividido em três partes: no primeiro é apresentado o perfil e porte do Brasileiro Studio, no segundo, o contexto da empresa antes da aplicação das ferramentas gerenciais e financeiras e, por último, a aplicação das ferramentas.

#### 4.1 PERFIL E PORTE DO BRASILEIRO STUDIO

O Brasileiro Studio, fundado há cinco anos pelos arquitetos urbanistas Pedro Rubens e Arthur Cosfer (formados pela UF São João del Rei), atua com projetos diversificados que incluem arquitetura, design de interiores, paisagismo, cenografia e design gráfico. Com sedes em Santa Bárbara e São João del Rei (MG), a empresa se destaca por sua abordagem criativa e sensível, incorporando elementos da identidade brasileira em projetos de diversas escalas.

Em dezembro de 2024, a equipe era composta por três estagiários - dois no setor de serviços/projetos e um na área administrativa. A divisão de responsabilidades entre os sócios é clara: Pedro gerencia serviços, projetos, finanças e RH, enquanto Arthur lidera marketing, vendas e relacionamento com clientes.

Segundo os fundadores, o estúdio tem como missão criar espaços que expressem a brasiliidade, valorizando colaboração multidisciplinar, criatividade e sustentabilidade. Sua visão é tornar-se referência nacional em arquitetura e design, promovendo a transformação de ambientes urbanos e naturais com projetos que conectem pessoas e lugares.

A respeito da missão, valores e visão, as informações obtidas junto aos sócios administradores foram que o escritório se dedica a criar espaços que reflitam a essência da

brasilidade, proporcionando experiências únicas por meio de projetos inovadores e sensíveis às necessidades de cada cliente. A equipe valoriza a colaboração multidisciplinar, a criatividade e a sustentabilidade, buscando sempre a excelência na execução de obras que harmonizam estética e funcionalidade.

#### 4.2 CONTEXTO DA EMPRESA ANTES DA APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS

No início de 2023, ao iniciar seu estágio no Brasileiro Studio, a pesquisadora identificou a oportunidade de aplicar seus conhecimentos em administração para melhorar o planejamento e controle financeiro da empresa. O escritório enfrentava graves deficiências gerenciais: ausência de controle sobre fluxo monetário, falta de dados de faturamento e custos, inexistência de planejamento estratégico e precificação sem critérios técnicos.

As decisões eram predominantemente intuitivas, baseadas em conhecimento limitado dos sócios, sem embasamento em dados ou análises técnicas (Moreno, 2009). Essa falta de gestão da informação impactava diretamente a alocação de recursos, com contratações, capacitações e investimentos sendo realizados sem planejamento prévio ou garantias de retorno.

A gestão de preços era especialmente problemática, com valores definidos arbitrariamente conforme a demanda mensal, sem cálculo do custo real por hora de trabalho. O controle financeiro era precário, utilizando apenas ferramentas básicas como Google Drive e Trello para registro de projetos, sem sistematização de dados de faturamento e custos.

Essa desorganização resultava em precificação frequentemente abaixo dos custos reais, comprometendo a sustentabilidade do negócio e limitando sua capacidade de investimento em qualidade e expansão. A falta de visibilidade sobre as margens de lucro impedia decisões estratégicas fundamentais para o crescimento saudável da empresa.

#### 4.3 APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS E FINANCEIRAS

Foram implementadas duas ferramentas gerenciais estratégicas para melhorar os resultados do Brasileiro Studio: o fluxo de caixa e um sistema de gestão de preços. O fluxo de caixa foi adotado para planejar e controlar entradas e saídas financeiras, centralizando informações e proporcionando maior precisão nas decisões. Sua aplicação ocorreu através de planilhas detalhadas de receitas programadas, despesas fixas e variáveis (Quadros 1, 2 e 3).

Além de otimizar o controle financeiro imediato, essas ferramentas foram projetadas para aprimorar a qualidade dos serviços conforme as demandas dos clientes e as particularidades de cada projeto. Elas também se mostraram fundamentais para subsidiar o planejamento estratégico futuro da empresa, oferecendo aos sócios dados concretos para uma gestão mais eficiente e orientada a resultados. A aplicação foi feita a partir dos registros nas planilhas de receitas programadas, despesas fixas e média de despesas variáveis.

A Planilha de receitas programadas pode ser visualizada por meio da Tabela 1, em que os valores foram detalhados por clientes e no período de outubro a dezembro de 2024. Percebe-se que, ao longo dos meses, há reincidência de compras por determinados clientes.

**Quadro 1:** Receitas programadas preenchidas de outubro a dezembro de 2024

RECEITAS PROGRAMADAS - OUTUBRO A DEZEMBRO 2024					
OUTUBRO		NOVEMBRO		DEZEMBRO	
CLIENTE	VALOR	CLIENTE	VALOR	CLIENTE	VALOR

Cliente A	R\$ 1.245,50	Cliente B	<b>R\$ 2.566,00</b>	Cliente F	<b>R\$ 2.008,00</b>
<b>Cliente B</b>	<b>R\$ 2.566,00</b>	Cliente C	<b>R\$ 900,00</b>	Cliente G	<b>R\$ 675,00</b>
<b>Cliente C</b>	<b>R\$ 900,00</b>	Cliente E	<b>R\$ 2.280,50</b>	Cliente H	<b>R\$ 1.214,00</b>
Cliente D	R\$ 1.875,00	Cliente F	<b>R\$ 2.008,00</b>	Cliente I	<b>R\$ 1.860,00</b>
<b>Cliente E</b>	<b>R\$ 2.280,50</b>	Cliente G	<b>R\$ 675,00</b>	Cliente J	<b>R\$ 2.655,70</b>
<b>Cliente F</b>	<b>R\$ 2.008,00</b>	Cliente H	<b>R\$ 1.214,00</b>	Cliente K	R\$ 1.823,30
		Cliente I	<b>R\$ 1.860,00</b>		
		Cliente J	<b>R\$ 2.655,70</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 10.875,00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 14.159,20</b>	<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 10.236,00</b>

**Fonte:** Elaboração própria, 2024

As despesas fixas (Tabela 2) incluem gastos com contas de internet, honorários contábeis, bolsas de estagiários, impostos e folha de pagamento.

**Tabela 2:** Despesas fixas

<b>DESPESAS FIXAS</b>	
Bolsas estagiários	R\$ 1.320,00
Internet	R\$ 350,00
INSS a recolher	R\$ 310,64
Honorários contábeis	R\$ 418,00
Pró-Labore sócios	R\$ 2.513,36
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 4.912,00</b>

**Fonte:** Elaboração própria, 2024

As despesas variáveis (Tabela 3) abrangem gastos com contas de água, luz, compra de suprimentos, impressões e taxas municipais.

**Quadro 3:** Despesas variáveis médias

<b>MÉDIA DAS DESPESAS VARIÁVEIS</b>	
Água	R\$ 95,00
Energia Elétrica	R\$ 110,00
Imposto SIMPLES	R\$ 600,00
Alimentação	R\$ 300,00
Retiradas sócios	R\$ 4.000,00
Despesas diversas	R\$ 500,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 5.605,00</b>

**Fonte:** Elaboração própria, 2024.

Na Tabela 3, optou-se por fazer a média das despesas variáveis do último trimestre, a fim de prever os gastos dos próximos meses. As novas variáveis, sejam de entrada ou saída, que não estavam previstas, foram adicionadas apenas à coluna de fluxo de caixa realizado.

A planilha de fluxo de caixa (Tabela 4) apresenta os dados de entradas e saídas, possibilitando analisar os valores previstos e o realizado. Com a aplicação da planilha de fluxo de caixa houve uma melhoria no planejamento e controle financeiro, de forma que, o monitoramento das entradas e saídas de dinheiro, garantiram uma visão clara das finanças da organização.

**Tabela 4:** Planilha de fluxo de caixa preenchida de outubro a dezembro de 2024

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA - OUTUBRO A DEZEMBRO 2024						
	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado
	out/24	out/24	nov/24	nov/24	dez/24	dez/24
<b>ENTRADAS</b>						
Recebimentos vendas a vista	R\$ 900,00	R\$ 1.880,00	R\$ 1.575,00	R\$ 2.365,21	R\$ 0,00	R\$ 800,00
Recebimentos vendas a prazo	R\$ 9.975,08	R\$ 10.450,08	R\$ 12.584,20	R\$ 12.584,20	R\$ 10.236,00	R\$ 9.836,00
Outros recebimentos						
<b>TOTAL DAS ENTRADAS</b>	<b>R\$ 10.875,00</b>	<b>R\$ 12.330,08</b>	<b>R\$ 14.159,20</b>	<b>R\$ 14.949,41</b>	<b>R\$ 10.236,00</b>	<b>R\$ 10.636,00</b>
<b>SAÍDAS</b>						
Folha de pagamento	R\$ 2.513,36					
INSS a recolher	R\$ 310,64					
Imposto SIMPLES	R\$ 600,00	R\$ 739,80	R\$ 600,00	R\$ 896,96	R\$ 600,00	R\$ 638,16
Retiradas sócios	R\$ 4.000,00	R\$ 5.000,00				
Bolsa estagiários	R\$ 1.320,00					
Aluguéis	R\$ 0,00					
Água	R\$ 95,00	R\$ 94,56	R\$ 95,00	R\$ 92,10	R\$ 95,00	R\$ 102,38
Energia elétrica	R\$ 110,00	R\$ 120,36	R\$ 110,00	R\$ 111,24	R\$ 110,00	R\$ 106,82
Internet	R\$ 350,00					
Alimentação	R\$ 300,00	R\$ 280,64	R\$ 300,00	R\$ 322,62	R\$ 300,00	R\$ 226,85
Honorários contábeis	R\$ 418,00					
Despesas diversas	R\$ 500,00	R\$ 85,00	R\$ 500,00	R\$ 645,80	R\$ 500,00	R\$ 824,62
<b>TOTAL DAS SAÍDAS</b>	<b>R\$ 10.517,00</b>	<b>R\$ 10.232,36</b>	<b>R\$ 10.517,00</b>	<b>R\$ 10.980,72</b>	<b>R\$ 10.517,00</b>	<b>R\$ 11.810,83</b>
<b>1 (ENTRADAS - SAÍDAS)</b>	<b>R\$ 358,00</b>	<b>R\$ 2.097,72</b>	<b>R\$ 3.642,20</b>	<b>R\$ 3.968,69</b>	<b>-R\$ 281,00</b>	<b>-R\$ 1.174,83</b>
<b>2 SALDO ANTERIOR</b>	<b>22.577,61</b>	<b>22.577,61</b>	<b>22.935,61</b>	<b>R\$ 24.675,33</b>	<b>R\$ 26.577,81</b>	<b>R\$ 28.644,02</b>
<b>3 SALDO FINAL (1+2)</b>	<b>22.935,61</b>	<b>24.675,33</b>	<b>26.577,81</b>	<b>R\$ 28.644,02</b>	<b>R\$ 26.296,81</b>	<b>R\$ 27.469,19</b>

**Fonte:** Elaboração própria, 2024

Além disso, a projeção de receitas e despesas futuras, possibilitaram uma tomada de decisão mais estratégica e racional. Quando questionados sobre o impacto da ferramenta aplicada, os sócios responderam que, desde que o fluxo de caixa foi implantado, houve transformação na gestão financeira, pois, permitiu maior controle sobre as entradas e saídas. Isso proporcionou maior segurança para planejar e tomar decisões estratégicas com mais confiança. Ademais, foi possível identificar despesas desnecessárias e otimizar recursos, melhorando a rentabilidade. Outro ponto positivo foi a facilidade em prever períodos de maior ou menor liquidez, garantindo planejar o cumprimento das obrigações financeiras e investir no crescimento sustentável do negócio.

Para a realização da segunda ferramenta, a tabela de precificação dos serviços, foram utilizados os dados de despesas fixas (Tabela 5) e a média das despesas variáveis (Tabela 6), além da planilha de horas trabalhadas mensalmente no escritório (Tabela 7).

**Tabela 5:** Cálculo de horas trabalhadas em dezembro de 2024

<b>CÁLCULO DE HORAS TRABALHADAS EM DEZEMBRO DE 2024</b>	
DIAS ÚTEIS	22
HORAS POR DIA	8
<b>TOTAL HORAS TRABALHADAS</b>	<b>176</b>

Fonte: Elaboração própria, 2024

O cálculo de horas trabalhadas em dezembro foi feito com base no total de horas diárias multiplicado pelo número de dias úteis do mês. Este cálculo é realizado mensalmente considerando a variação dos dias úteis de cada mês. Na Tabela 6, é apresentado o cálculo do valor da hora de trabalho, um elemento importante para definir preços que não apenas cubram as despesas fixas e variáveis, mas também assegurem a lucratividade do negócio.

**Tabela 6:** Cálculo do valor da hora de trabalho em dezembro de 2024

<b>VALOR DA HORA DE TRABALHO EM DEZEMBRO DE 2024</b>	
1 (HORAS TRABALHADAS)	176
2 (DESPESAS FIXAS + VARIÁVEIS)	R\$ 10.517,00
<b>VALOR HORA DE TRABALHO (2/1)</b>	<b>R\$ 59,75</b>

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Essa prática ajudou no planejamento financeiro, na análise da rentabilidade de cada projeto e na identificação de gargalos operacionais. Sobretudo, ofereceu transparência para justificar os valores aos clientes e possibilitou um posicionamento competitivo no mercado, assegurando a eficiência na gestão de projetos.

Na Tabela 7 é possível verificar a quantidade de horas por etapa de projeto, com o intuito de complementar o cálculo da primeira parte da especificação, baseada na quantidade de horas demandadas pelo projeto e o valor da hora de trabalho do mês.

**Tabela 7:** Quantidade de horas para cada etapa do projeto

<b>QUANTIDADE DE HORAS POR ETAPA DE PROJETO</b>	
ETAPAS DO PROJETO	HORAS NECESSÁRIAS
<b>BAIXA COMPLEXIDADE</b>	
Levantamento e briefing	4H
Estudo preliminar	8H
Anteprojeto	16H
Projeto Executivo	25H
<b>ALTA COMPLEXIDADE</b>	
Levantamento e briefing	16H
Estudo preliminar	24H
Anteprojeto	40H
Projeto Executivo	80H

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Na Tabela 8 há um exemplo de precificação dos serviços sendo utilizada para gestão de preço de um Projeto de Design de Interiores de alta complexidade, realizada através da multiplicação entre o valor da hora de trabalho e a quantidade de horas demandadas pelo projeto.

**Tabela 8:** Exemplo de precificação do mês de dezembro de 2024

<b>PROJETO DE DESIGN DE INTERIORES - APARTAMENTO DE ALTA COMPLEXIDADE</b>		
<b>ETAPA DO PROJETO</b>	<b>\$ HORA DEZEMBRO</b>	<b>HORAS</b>
Levantamento e Briefing	R\$ 59,75	16
Estudo Preliminar	R\$ 59,75	24
Anteprojeto	R\$ 59,75	40
Projeto Executivo	R\$ 59,75	80
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 9.560,00</b>

**Fonte:** Elaboração própria, 2024.

Assim, a partir do valor exposto, os sócios realizam reuniões estratégicas para alinhar o preço calculado, utilizando a ferramenta, com outros dados quantitativos e qualitativos que a planilha não engloba. Duarte (2012), destaca que a precificação não deve se limitar aos custos, mas também deve considerar fatores como o valor percebido pelo cliente, a elasticidade da demanda e as condições do mercado. Portanto, fatores como tipagem, localização, metragem, data e duração do projeto são analisadas na segunda e última etapa da precificação. As informações e os dados utilizados desempenham um papel essencial na gestão de preços dos serviços, assegurando uma abordagem personalizada e alinhada às particularidades de cada demanda.

Em relação a segunda ferramenta aplicada, os sócios afirmaram que com a implementação da planilha, foi possível calcular o valor real da nossa hora de trabalho em relação aos custos operacionais, trazendo mais clareza e controle ao processo. Agora, é possível ter uma visão mais precisa dos resultados esperados, o que nos permite projetar receitas e identificar oportunidades para otimizar recursos. Essa mudança não apenas fortaleceu a saúde financeira da empresa, mas também tornou as decisões mais estratégicas e embasadas, impulsionando, garantindo um atendimento personalizado e de excelência aos clientes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso analisou o impacto de ferramentas gerenciais e financeiras no Brasileiro Studio, escritório de arquitetura com sedes em São João del-Rei e Santa Bárbara (MG), demonstrando sua contribuição para o controle financeiro e a tomada de decisão estratégica. Os resultados comprovaram que a implementação do fluxo de caixa e da gestão de preços trouxe melhorias significativas na administração do negócio.

O fluxo de caixa permitiu aos sócios otimizarem recursos, anteciparem crises econômicas e tomar decisões mais embasadas, resultando em investimentos concretos como a compra de equipamentos, capacitação profissional e participação em eventos do setor em 2024. A ferramenta proporcionou maior segurança no planejamento financeiro e operacional.

Já a gestão de preços, através de planilhas específicas, ofereceu visibilidade detalhada sobre custos operacionais, possibilitando orçamentos mais precisos e lucrativos. Essa abordagem eliminou a precificação intuitiva anterior, substituindo-a por critérios técnicos que melhoraram a rentabilidade dos projetos.

Embora as ferramentas tenham trazido avanços, o estudo aponta a necessidade de implementar outras soluções como planejamento estratégico, matriz SWOT e sistemas ERP para alcançar níveis superiores de eficiência. Esses métodos complementares permitiriam uma gestão mais integrada e alinhada às demandas do mercado.

A pesquisa evidencia a importância de unir conhecimentos de arquitetura e administração, especialmente em micro e pequenas empresas. A adoção contínua e aprimorada de ferramentas gerenciais mostra-se como diferencial competitivo essencial para superar desafios e garantir sustentabilidade no setor.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERTOCINI, José Antônio; et al.** Gestão estratégica: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- BOCCATO, V. R. C.** Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. Rev. Odontol. Univ. São Paulo, São Paulo, SP, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006. Disponível em: [https://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/principal/old/revista\\_odontologia/pdf/setembro\\_dezembro\\_2006/metodologia\\_pesquisa\\_bibliografica.pdf](https://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/principal/old/revista_odontologia/pdf/setembro_dezembro_2006/metodologia_pesquisa_bibliografica.pdf) Acesso em: 14 jan. 2025.
- COLTRO, A; PAZZINI, E. S.** O papel do planejamento estratégico em uma organização. Caderno Profissional da Administração, Piracicaba, v.6, n.2,p.136-156, 2016.
- CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL.** Censo dos Arquitetos e Urbanistas do Brasil. Brasília: CAU/BR, 2015a
- CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL.** Pesquisa CAU/BR Datafolha. Brasília: CAU/BR, 2015b. Disponível em: <https://caubr.gov.br/pesquisa2015/>. Acesso em: 20 out. 2024.
- DUARTE, J.** Gestão de preços e custos: como determinar o preço de venda de produtos e serviços. São Paulo: Atlas, 2012.
- GITMAN, L. J.** Princípios de administração financeira. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2017.
- HOOG, W. A. Z.** Contabilidade: um Instrumento de Gestão. 2. ed. Curitiba: Juruá Editora, 2011.
- HORITA, R.; VIDESCHI, V.; BARRETO, M.; SANTOS, C.** Fluxo de caixa.Universitário@ - Revista Científica do Unisalesiano – Lins – SP, ano 1, n. 1, jan./jun. 2010.
- KOTLER, P; ARMSTRONG, G.** Princípios de marketing. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2017.
- LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P.** Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. Perspectivas em Ciência da Informação, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 147–164, 2010.
- MARQUES, J. R.** Liderança e gestão: competências para o sucesso organizacional. São Paulo: Pearson, 2018.
- MORENO, M.** Gestão da informação: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2009.
- MUCCI, D. M.; FREZATTI, F.; DIENG, M.** As múltiplas funções do orçamento empresarial. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.20, n.3, p.283-304, maio/jun., 2016.
- OLIVEIRA, J. C. de.** Controle e gestão: fundamentos e práticas no contexto organizacional. São Paulo: Atlas, 2013.
- SANTOS, J. C. dos; WAGNER, M. A.** Processos decisórios: teoria e prática nas organizações. São Paulo: Atlas, 2008.
- SANVICENTE, F.; SANTOS, R.** Gestão de pessoas: aspectos técnicos e comportamentais. São Paulo: Atlas, 2013.
- SELEME. L. D. B.** Finanças sem complicação. Curitiba: Intersaber, 2012.
- TOLEDO FILHO, J., OLIVEIRA, E., SPESSATTO, G..** Fluxo de caixa como instrumento de controle gerencial para tomada de decisão: Um Estudo Realizado em Microempresas. Revista de contabilidade do mestrado em ciências contábeis da UERJ, América do Norte, 15, mai. 2011.



Realização:



**TREVISAN, R. M.; BARROS, G. G.; ONO, R.** Desafios na gestão de escritórios de arquitetura: Estudos de caso sobre a visão de arquitetos titulares. *Gestão & Tecnologia de Projetos*. São Carlos, v17, n2, 2022.

**TUZZO, S. A.; BRAGA, C. F.** Pesquisa Qualitativa: uma possibilidade de triangulação por métodos, fenômenos e sujeitos. *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais. Atas CIAIQ*, 2015.

**VIANA, F. de S.** A falta de planejamento é um dos vilões da mortalidade das empresas no Brasil. *Comunidade Sebrae*, 23 mar. 2022. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/a-falta-de-planejamento-e-um-dos-viloes-da-mortalidade-das-empresas-no-brasil>. Acesso em: 28 nov. 2024.

**YIN, R. K.** Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: