

**Proposta de aplicação do conceito Kanban para precificação de serviços de microempreendedores:
um estudo de caso em um salão de beleza no ABC Paulista**

**Proposal for the application of the Kanban concept for pricing services of microentrepreneurs: a
case study in a beauty salon in the ABC Paulista region**

**Propuesta para la aplicación del concepto Kanban para la fijación de precios de servicios de
microempresarios: un estudio de caso en un salón de belleza en la región ABC Paulista**

Recebido: 07/03/2025 | Revisado: 19/06/2025 | Aceito: 21/06/2025 | Publicado: 19/10/2025

Diogo Martins Gonçalves de Morais

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5681-4044>

Faculdade Engenheiro Salvador Arena, Brasil

E-mail: pro7113@cefsa.edu.br

Isabelle Camargo

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4296-8296>

Faculdade Engenheiro Salvador Arena, Brasil

E-mail: camargoisabelle07@gmail.com

Isadora Camargo

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2291-1031>

Faculdade Engenheiro Salvador Arena, Brasil

E-mail: isadoracamargo2003@gmail.com

Mariana Aparecida Pereira

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8521-5402>

Faculdade Engenheiro Salvador Arena, Brasil

E-mail: marianaaparecida312@gmail.com

Nayara Barros da Silva

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3987-2553>

Faculdade Engenheiro Salvador Arena, Brasil

E-mail: narabarros82@gmail.com

Resumo

No cenário atual, embora haja um crescimento expressivo de microempresas no Brasil, os microempreendedores ainda enfrentam grandes desafios, principalmente no que se refere à precificação adequada, essencial para a competitividade e a sobrevivência no mercado. Assim, este trabalho tem como

objetivo geral propor a aplicação do conceito Kanban em um salão de beleza no ABC Paulista, visando auxiliar microempreendedores na precificação de serviços. A pesquisa exploratória adotou uma abordagem mista, incluindo levantamento bibliográfico, criação do template Kanban, entrevista com a proprietária, análise documental dos dados financeiros e aplicação prática por meio de um estudo de caso. Para comprovar a viabilidade da ferramenta proposta, foi realizada uma análise comparativa por meio de indicadores específicos. Além disso, uma pesquisa mercadológica com microempreendedores integra o estudo para validar a aderência do template. Os resultados demonstram que a solução desenvolvida é factível e confere um modelo adequado para a precificação, resultando em uma gestão financeira mais eficiente para o negócio.

Palavras-chave: gestão financeira; microempreendedores; precificação.

Abstract

In the current scenario, despite significant growth in micro-enterprises in Brazil, micro-entrepreneurs still face major challenges, especially regarding adequate pricing, which is essential for competitiveness and market survival. Thus, this study's general objective is to propose the application of the Kanban concept in a beauty salon in the ABC Paulista region, aiming to assist micro-entrepreneurs in pricing services. The exploratory research adopted a mixed-methods approach, including a literature review, Kanban template creation, an interview with the owner, documentary analysis of financial data, and practical application through a case study. To prove the feasibility of the proposed tool, a comparative analysis was performed using specific indicators. Furthermore, a market survey with micro-entrepreneurs is integrated into the study to validate the template's adherence. The results demonstrate that the developed solution is feasible and provides a suitable model for pricing, leading to more efficient financial management for the business.

Keywords: financial management; microentrepreneurs; pricing.

Resumen

En el escenario actual, a pesar de un crecimiento expresivo de microempresas en Brasil, los microempreendedores aún enfrentan grandes desafíos, principalmente en lo que se refiere a la fijación de precios adecuada, esencial para la competitividad y la supervivencia en el mercado. Así, este trabajo tiene como objetivo general proponer la aplicación del concepto Kanban en un salón de belleza en el ABC Paulista, buscando auxiliar a los microempreendedores en la fijación de precios de servicios. La investigación exploratoria adoptó un enfoque mixto, incluyendo levantamiento bibliográfico, creación del template Kanban, entrevista con la propietaria, análisis documental de los datos financieros y aplicación práctica por medio de un estudio de caso. Para comprobar la viabilidad de la herramienta propuesta, se realizó un análisis comparativo a través de indicadores específicos. Además, una investigación de mercado

con microempreendedores integra el estudio para validar la adhesión del template. Los resultados demuestran que la solución desarrollada es factible y confiere un modelo adecuado para la fijación de precios, resultando en una gestión financiera más eficiente para el negocio.

Palabras clave: gestión financiera; microempreendedores; fijación de precios.

Introdução

Diante do histórico e da atual realidade socioeconômica do Brasil, houve um notável crescimento das Micro e Pequenas Empresas (MPes) no país, que abriga, hoje, cerca de 9 milhões de MPes, as quais representam 27% do Produto Interno Bruto (PIB) (Sebrae, 2023a). Somente no segundo quadrimestre de 2023, foram abertas mais de 2,7 milhões de novas empresas, impactando significativamente a construção social do mercado, bem como proporcionando novas oportunidades de renda para a crescente população economicamente ativa brasileira (Sebrae, 2024).

Em contrapartida, observa-se que, apesar da grande relevância do empreendedorismo e dos impactos positivos tanto para o mercado de trabalho quanto para a economia, um estudo realizado pelo Sebrae, com base em dados da Receita Federal, revela que os Microempreendedores Individuais (MEIs) possuem uma taxa de mortalidade de 29%, as Microempresas (MEs), de 21,6%, e as Empresas de Pequeno Porte (EPPs), de 17%, após completarem cinco anos de atividade.

Ancorado nesses dados, pode-se especular que isso ocorre devido à priorização, por parte dos empreendedores, da atividade principal do empreendimento, sem considerar o conhecimento técnico sobre gestão e planejamento financeiros, ambos de extrema importância para uma organização, pois auxiliam o empreendedor na tomada de decisões e evitam as altas taxas de mortalidade registradas no país (Sebrae, 2023d).

Registra-se ainda que, dentre as 15 classes mais representativas da Classificação Nacional de Atividades Econômicas 2.0 (IBGE, 2021), cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza tornaram-se destaque em 2021, respondendo por 9,1% do total de MEIs (1,2 milhão).

Se, por um lado, a gestão financeira se destaca como uma necessidade dos empreendedores brasileiros, por outro, constata-se na literatura da área de gestão uma grande quantidade de métodos que conferem controle e possibilidade de gestão para mitigar muitos dos problemas apontados. A título de exemplo, observa-se um crescimento contínuo e uma ampla adoção do conceito Kanban, especialmente em organizações prestadoras de serviços.

De acordo com o estudo “State of Kanban Report” conduzido pela Kanban University (2022), a ferramenta está expandindo seu alcance para além do uso tradicional em Tecnologia da Informação. Somente no ano de 2022, houve um aumento significativo nas áreas funcionais utilizando a ferramenta,

como serviços profissionais, financeiros e de consultoria. Além disso, há planos de expandir sua implementação para novas áreas funcionais nos próximos 12 meses. O mesmo estudo também evidenciou que 87% dos entrevistados afirmam que o Kanban é mais eficaz do que outros métodos já utilizados em suas tarefas. Isso se deve à facilidade de aplicação da ferramenta e à rápida obtenção de resultados e entregas, com um baixo investimento (Kanban University, 2022).

Nesse contexto, levando em consideração a importância estratégica da precificação de serviços e a relevância socioeconômica das MPEs, este estudo se justifica por buscar uma solução para o problema da precificação de serviços em microempresas brasileiras, em especial os salões de beleza.

Dessa forma, este trabalho visou responder à seguinte pergunta orientadora: de que forma o conceito Kanban pode ser utilizado na precificação de serviços em MPEs?

Diante dessa questão, o presente estudo teve por objetivo geral propor a aplicação do conceito Kanban em um salão de beleza localizado no ABC Paulista, a fim de auxiliar os microempreendedores no processo de precificação de seus serviços. Para alcançar esse objetivo, foram delimitados os seguintes objetivos específicos: (i) pesquisar sobre o processo de precificação de serviços; (ii) criar um template Kanban para microempreendedores, focado em auxiliar na precificação de serviços; (iii) implantar a metodologia desenvolvida em um salão de beleza no ABC Paulista; e (iv) avaliar a aplicação por meio de indicadores específicos.

Este artigo foi estruturado em cinco seções. A primeira seção, intitulada introdução, apresenta os principais dados que contextualizam a pesquisa. O referencial teórico expõe os conceitos fundamentais ao tema abordado. A metodologia descreve os procedimentos adotados para a condução da pesquisa. A análise de resultados expõe os resultados obtidos por meio da aplicação prática da ferramenta proposta. Por fim, as considerações finais discutem as soluções propostas e apresentam recomendações para futuras pesquisas sobre o tema.

Fundamentação Teórica

Para a elaboração desse estudo e estruturação do ferramental que será proposto, são apresentados os principais conceitos que formam a base dessa discussão.

Gestão de Custos

O conceito de gestão de custos refere-se ao processo de registro e controle do fluxo de dados contábeis, bem como ao gerenciamento de métodos e estratégias dos custos dos produtos ou serviços oferecidos, visando à apuração e ao alcance dos resultados esperados (Leone, 2000 apud Oliveira, 2017). Para Costa (2022), a eficácia dos processos de planejamento, execução e controle norteia a gestão de custos,

proporcionando o aumento da produtividade com foco na redução de custos e garantindo a competitividade da organização.

Nas pequenas empresas, apesar de ser pouco explorada, a gestão de custos é uma ferramenta pertinente para manter a operação sustentável, visto que permite controlar custos fixos e variáveis, volume de vendas, determinar a margem de lucro e analisar os produtos ou serviços mais rentáveis e estratégicos, auxiliando na formação do preço de venda ideal (Zanin; Magro; Mazzioni, 2019).

Precificação

De acordo com Crepaldi e Crepaldi (2018, p. 282), “O preço é um dos principais indicadores do valor que uma empresa entrega aos seus clientes”. O conceito de precificação, segundo Pissinati e Dias (2022), é o processo de definir um preço de venda que possibilite suprir todos os gastos de fabricação do produto e proporcione um retorno financeiro positivo para a organização.

Oliveira e Sena (2023) apontam que o método de estabelecimento de preço fundamentado no custo leva em consideração dois componentes essenciais para a determinação do preço: os custos e a margem necessária para alcançar a rentabilidade desejada.

Bruni e Famá (2019) explicam que a precificação pode ser realizada com base em três pilares centrais: os custos, os consumidores ou os concorrentes. Já para Cimatti (2009 apud Duarte, 2020), a formação do preço de venda é uma prática administrativa estratégica para o negócio, já que revela a expectativa do cliente sobre o produto e o quanto ele está disposto a desembolsar.

De acordo com Honório e Bonemberger (2019), a implementação de ferramentas de precificação favorece um planejamento mais eficaz das compras e dos custos da empresa, além de viabilizar a adequação dos preços com o objetivo de maximizar os resultados.

Para tanto, uma ferramenta muito usada para a precificação é o markup, que é um método que determina o preço ideal de venda, com o propósito de proporcionar maior segurança às negociações, bem como assegurar que os custos e despesas associados ao produto ou serviço sejam plenamente contemplados. Deve-se considerar também a percepção dos clientes em relação aos preços praticados, já que essa percepção gera impacto nas vendas (Bezerra, 2021).

A correta aplicação do markup no processo de precificação facilita a gestão, oportunizando aos profissionais da área de vendas garantirem a assertividade na definição dos preços, sem comprometer a lucratividade. Contudo, se esse método for utilizado de maneira equivocada, poderá implicar prejuízos para a empresa, comprometendo o fluxo de caixa e dificultando o pagamento das despesas (Lorentz, 2021).

Para Cavalcanti (2019 apud Souza et al., 2023), a adoção de estratégias eficazes para administrar os custos e despesas vinculados aos serviços e produtos é de suma importância para garantir o

desenvolvimento das empresas e a definição do preço de venda correto. Apesar disso, a dinâmica de mercado impõe constantemente a necessidade de estabelecer preços abaixo do ideal, resultando na redução do markup e impactando negativamente o lucro almejado.

Kanban

O sistema Kanban pode ser definido como um mecanismo de programação, acompanhamento e controle de fluxo integrado ou sistema de produção enxuta (Graça, 2005). Criado pela indústria automobilística Toyota na década de 1960, trata-se de uma técnica japonesa cujo principal objetivo é o planejamento da produção por meio de cartões, painéis de visualização ou sistemas eletrônicos que auxiliam a controlar e eliminar o estoque de uma organização (Silva; Anastácio, 2018).

De acordo com Ohno (1997), sua implantação na totalidade de operações internas foi atingida em 1962, como parte do Sistema Toyota de Produção. Para Ribeiro (1999), o método permite potencializar os recursos operacionais, contribuindo para a redução dos níveis de estoques, custos e desperdícios, bem como para o aumento do nível de produtividade da organização.

Silva e Anastácio (2018) ressaltam em seus estudos que o método Kanban trouxe melhorias significativas para o controle de produção, facilitando a visualização das informações necessárias para a movimentação e gestão de produtos até a conclusão do processo. Isso assegura que a produção ocorra no tempo apropriado, evitando a necessidade de manter grandes estoques e proporcionando a redução de custos e desperdícios. Ainda segundo os autores, a palavra "Kanban" em japonês pode significar "cartão", "símbolo" ou "painel". O uso da ferramenta possibilita controlar detalhadamente informações de produção, como, quando, quanto e o que produzir.

Assim, o Kanban tem por objetivo controlar a produção e, conseqüentemente, minimizar os estoques, produzindo em pequenas quantidades para evitar prejuízos e garantir que a produção ocorra conforme o planejado (Silva; Anastácio, 2018).

Microempreendedores Individuais (Meis)

Empreendedorismo é a transformação de ideias em oportunidades, por meio do envolvimento de pessoas e processos que geram a criação de negócios de sucesso (Dornelas, 2005). No Brasil, a Lei Complementar nº 128/2008 define o Microempreendedor Individual (MEI) como um empreendedor que possui seu próprio negócio e realiza suas tarefas de forma independente. Ainda segundo a legislação, o MEI pode exercer, ao todo, 460 ocupações permitidas, e o enquadramento de faturamento deve ser de até R\$81.000,00 por ano (Brasil, 2008).

Ao se formalizar, o MEI passa a obter o registro no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), o que proporciona a redução de burocracias e a facilidade na emissão de notas fiscais, abertura de contas bancárias e obtenção de crédito (Primo; Macêdo, 2019).

Estudos Semelhantes ao Problema de Pesquisa

Para compreender a abrangência do tema escolhido e fundamentar teoricamente a pesquisa, foi realizada uma análise sistemática de publicações relacionadas ao Kanban, gestão financeira e de custos e precificação. Essa análise buscou contextualizar o estudo dentro de um panorama mais amplo, destacando a relevância do tema abordado.

Aplicações da ferramenta Kanban

Os estudos de Monteiro e Almeida (2021) apresentaram a aplicação do Kanban para gestão de tarefas em uma microempresa. A proposta foi a implantação de melhoria na gestão de tarefas voltada para o fluxo de informações em uma microempresa do setor gráfico.

Para tanto, os autores utilizaram a ferramenta VSM (Value Stream Mapping) e, para realizar a melhoria, aplicaram o uso da ferramenta Kanban, por meio do software Trello. Os resultados obtidos mostraram a importância da gestão de tarefas, tornando-se um fator diferencial para que uma microempresa se mantenha competitiva no mercado.

Outra pesquisa, conduzida por Rocha e Sousa (2021), teve como propósito verificar a importância do método Kanban e sua aplicação gerencial nas organizações. Para isso, os autores utilizaram como metodologia uma revisão bibliográfica acerca do tema.

Como resultado, observaram que a aplicação das ferramentas da qualidade, como o Kanban, auxilia na redução de desperdícios e de custos de mercadorias. A partir dos dados obtidos, os autores sugeriram explorar em pesquisas futuras a diversidade de aplicações da ferramenta Kanban dentro das instituições.

Gestão de custos

A pesquisa conduzida por Felisberto (2019) analisou a gestão de custos de um salão de beleza localizado no município de Araranguá/SC. A metodologia utilizada foi um levantamento de dados por meio de uma análise documental, com observação direta. O autor destacou que os resultados obtidos revelaram ser possível determinar os serviços mais rentáveis ao estabelecimento por meio do princípio 80/20, sendo necessário gerir tais serviços de forma mais estratégica e competitiva.

Por outro lado, a pesquisa de Moura et al. (2021) verificou a importância do planejamento e da análise de custos em empresas de serviços. Realizou-se uma entrevista e análise documental com uma empresa prestadora de serviços elétricos.

De acordo com os autores, foi possível verificar, por meio dos resultados obtidos, que a empresa não possuía uma gestão de custos formal e apresentava uma abordagem intuitiva na precificação. O estudo indicou, ainda, que, para se posicionar profissionalmente no mercado, faz-se necessário o uso de ferramentas gerenciais de planejamento e controle, abandonando uma gestão amadora.

Precificação

Os estudos de Solon et al. (2023) analisam os fatores que influenciam e as dificuldades enfrentadas por microempreendedores individuais na formação do preço de venda. Para isso, os autores realizaram um questionário com questões fechadas, aplicadas a uma amostra de 31 microempreendedores individuais do município de Mossoró/RN.

Diante dos resultados, foi possível demonstrar as variáveis do perfil dos microempreendedores, onde há uma associação estatisticamente significativa com fatores de precificação e as dificuldades enfrentadas na definição do preço de venda proposto ao consumidor.

Por fim, Duarte (2020) analisou como os microempreendedores individuais precificam produtos e serviços e controlam a gestão financeira em um empreendimento em Juiz de Fora/MG. A pesquisa conduzida pelos autores, que utilizou uma abordagem quali-quantitativa por meio de questionários e levantamento de dados, revelou que a maioria dos entrevistados possui conhecimento limitado sobre precificação, destacando a importância da gestão financeira para o crescimento dos negócios.

Metodologia

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de caráter exploratório e de abordagem mista. Tal metodologia possibilita ao pesquisador uma compreensão mais sólida do problema em análise, por meio de levantamento bibliográfico e documental, entrevistas e estudos de caso. O objetivo desse tipo de pesquisa é esclarecer um tema pouco explorado, utilizando procedimentos sistematizados para que, futuramente, sejam realizados estudos com maior acurácia (Gil, 2019).

Ainda segundo Gil (2019), no que se refere ao estudo de caso, essa abordagem envolve uma análise aprofundada do tema, de modo a fomentar o conhecimento e proporcionar um enfoque mais claro e objetivo do problema estudado.

Além disso, com o propósito de viabilizar a aplicação prática da solução proposta para o problema

de pesquisa selecionado, um estudo de caso foi conduzido em um salão de beleza situado na região do ABC Paulista/SP.

O salão de beleza foi escolhido como local de pesquisa devido à sua capacidade de atender às características e necessidades observadas tanto em estudos semelhantes e no referencial teórico quanto na implementação do template Kanban, que pode auxiliar microempreendedores na precificação de serviços.

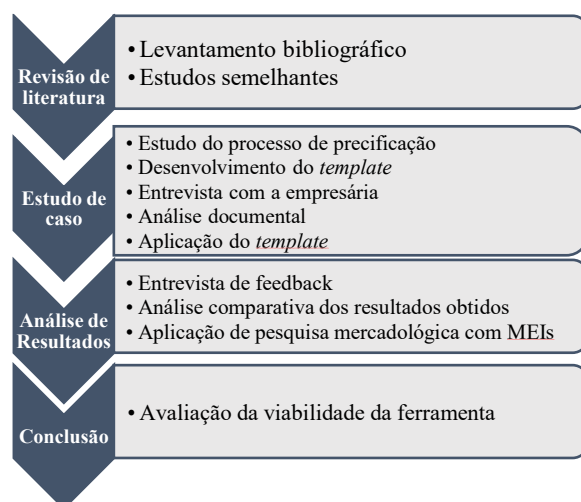
Ademais, a localização do salão no mesmo município dos pesquisadores foi um dos fatores decisivos para a realização da pesquisa, uma vez que a proximidade geográfica favorece o acesso e a interação com os pesquisadores, além de facilitar o processo de coleta de dados necessários para o estudo.

O estudo de caso foi realizado no Studio Misa, um salão de beleza localizado em Rio Grande da Serra, na região do ABC Paulista. Fundado em 2021, o microempreendimento oferece um portfólio de trinta serviços, sendo os mais recorrentes: coloração, design de sobancelha e alisamento.

A proprietária é responsável pela precificação de apenas sete serviços, aqueles que ela executa individualmente. Para os demais serviços, a precificação é realizada em colaboração com profissionais parceiros que atuam de forma independente dentro do salão. Nesse modelo, a proprietária recebe uma porcentagem sobre o valor dos serviços prestados por esses parceiros, não havendo responsabilidade direta pela definição de preços.

O estudo foi subdividido nas seguintes etapas: desenvolvimento do template para precificação; entrevista com a proprietária do estabelecimento escolhido; análise documental; aplicação do template no salão de beleza; entrevista de feedback sobre a utilização do template; e análise dos resultados. Com o propósito de aprimorar a compreensão do método empregado na condução da pesquisa, um fluxograma foi elaborado para ilustrar as principais fases do desenvolvimento do estudo, conforme a Figura 1, abaixo:

Figura 1 – Fluxograma da metodologia



Fonte: Autoria própria (2024)

O estudo inicial concentrou-se na análise dos principais métodos de precificação de serviços, utilizando uma abordagem de pesquisa documental em fontes especializadas no processo de gestão financeira, bem como em materiais audiovisuais que descrevem detalhadamente esse processo. Com base nessa análise, foram identificadas nove etapas essenciais no processo de precificação, que serviram de fundamento para a construção do template Kanban. As etapas identificadas são: (1) despesas fixas; (2) capacidade produtiva; (3) custo da hora; (4) custo do trabalho; (5) material utilizado; (6) índice de comercialização; (7) markup; (8) preço final e (9) análise dos concorrentes (Sebrae Paraná, 2023).

Após a conclusão do estudo, deu-se início à elaboração do template visual. Para tanto, foi realizada uma pesquisa adicional sobre quadros visuais e diferentes tipos de Kanban em plataformas digitais, como Pinterest e Google Imagens, com o objetivo de identificar possíveis inspirações para o template. Em seguida, realizou-se uma análise de softwares e plataformas de design gráfico adequados ao desenvolvimento do template Kanban. À vista disso, estruturaram-se as nove etapas de precificação de serviços de maneira visual e intuitiva nas plataformas escolhidas.

Após a elaboração do template, foi realizada uma entrevista com a proprietária do salão de beleza, visando uma compreensão mais aprofundada do problema identificado e das operações do estabelecimento. A entrevista foi feita de forma remota, por meio da plataforma de videoconferência Microsoft Teams, e contou com a participação das integrantes da equipe, da proprietária e de seu irmão. Para a entrevista, foram elaboradas 16 perguntas de resposta aberta, possibilitando que a respondente discorresse sobre o tema em questão. As respostas foram registradas durante a entrevista e, posteriormente, consolidadas para análise.

Após a realização da entrevista, procedeu-se ao levantamento de dados referentes aos materiais utilizados pela proprietária na precificação dos serviços oferecidos e na gestão financeira do salão. Com a compilação dessas informações, as integrantes da equipe realizaram uma análise documental crítica, focada nos custos, despesas, preços de venda, tempo necessário para a realização de cada serviço e no portfólio dos serviços oferecidos pelo salão.

Posteriormente, efetuou-se a aplicação prática do template Kanban no processo de precificação do estabelecimento. Para a execução prática, o processo de aplicação seguiu as seguintes etapas: breve explicação da proposta do template Kanban; aplicação de um exercício fictício para um primeiro contato com a ferramenta; e aplicação do template com os dados reais de um serviço do salão de beleza, utilizando uma versão física do template desenvolvido.

Durante a aplicação prática do template Kanban, o método da Curva ABC tornou-se essencial para analisar o processo de precificação de serviços. A classificação ABC oferece uma visão clara e objetiva dos serviços, permitindo categorizá-los de acordo com o grau de importância, tanto em termos de volume quanto de relevância financeira (Ribeiro et al., 2020). De acordo com Ramos (2019), os serviços mais relevantes pertencem à classe A; já os intermediários, à classe B; e, por fim, os itens de menor importância

recebem a classificação C.

Para a aplicação prática no salão de beleza, a Curva ABC foi utilizada para a escolha do serviço em que seria aplicada a ferramenta. Essa abordagem viabiliza uma análise mais profunda do preço ideal de venda e a identificação de possíveis melhorias, o que pode contribuir para aumentar a rentabilidade do negócio de forma estratégica.

Por fim, com o objetivo de compreender a percepção da proprietária em relação à utilização da ferramenta proposta, foi realizada uma entrevista de feedback após sua aplicação. A entrevista ocorreu de forma presencial, com a participação das integrantes da equipe, da proprietária do salão e de seu irmão. Durante a sessão, foram formuladas cinco perguntas abertas, abordando a experiência e a utilização da ferramenta. As respostas foram registradas durante a entrevista para análise posterior pelo grupo.

Além disso, para avaliar de forma mais abrangente a experiência do usuário com o template Kanban, foi elaborado um questionário digital utilizando a plataforma Microsoft Forms. O questionário consistiu em sete perguntas, tanto abertas quanto fechadas, focadas na avaliação de diferentes aspectos do template, como usabilidade e interface da ferramenta.

Para a análise das respostas, foram empregadas perguntas no formato Likert, permitindo que o usuário avaliasse a ferramenta em uma escala de intensidade. O questionário foi aplicado à proprietária do salão de beleza com o intuito de compreender sua experiência com a ferramenta. A Escala Likert é amplamente utilizada para capturar percepções sobre temas específicos. Nesse sentido, esse método é reconhecido por sua simplicidade e clareza, o que facilita não apenas a compreensão pelos respondentes, mas também o processo de análise subsequente realizado pelo pesquisador (Feijó; Vicente; Petri, 2020).

Com base nos resultados alcançados, realizou-se uma análise crítica comparativa, confrontando os resultados com indicadores específicos, com o propósito de avaliar a viabilidade da ferramenta proposta para a precificação. Os indicadores pós-ajuste de preços utilizados foram: (1) tempo gasto para definir o preço de venda; (2) faturamento do serviço; (3) margem de lucro; (4) lucro líquido; e (5) margem de contribuição.

Após a aplicação e análise dos indicadores, aplicou-se uma pesquisa mercadológica com outros microempreendedores de serviços, a fim de avaliar a aceitação do público-alvo e compreender a percepção de demanda da ferramenta proposta.

Resultados

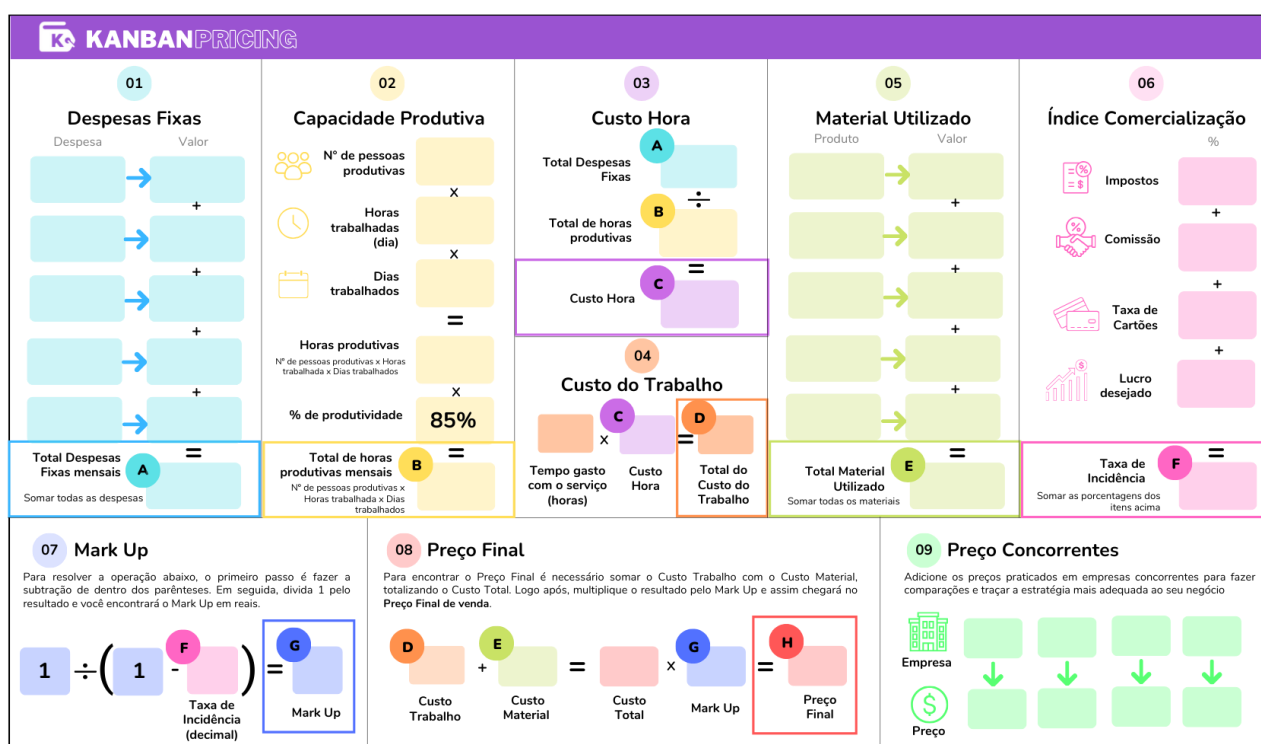
Para relacionar o referencial teórico desenvolvido aos dados obtidos por meio de entrevista, análise documental e estudo de caso, esta seção apresenta a análise dos resultados alcançados, dispostos em três principais etapas. A primeira está relacionada à apresentação da proposta de inovação desenvolvida, que

foi aplicada no estudo de caso realizado no salão de beleza; a segunda parte concentra-se na análise do processo de precificação praticado atualmente pelo microempreendimento e seus respectivos desafios. Por fim, a terceira etapa trata da implementação da ferramenta e da posterior avaliação dos impactos gerados no negócio com a sua utilização.

O Template Kanban para Precificação de Serviços

Com base em uma análise aprofundada do processo de precificação, foi desenvolvido um *template* visual que visa orientar microempreendedores na determinação do preço ideal de venda. A Figura 2 ilustra a proposta.

Figura 2 – Template físico



Fonte: Autoria própria (2024)

O conceito Kanban foi escolhido como inspiração para a elaboração do *template* devido às características que se alinham com a ferramenta de precificação proposta neste estudo, em especial, a flexibilidade, simplicidade e funcionalidade visual. Em particular, o Kanban utiliza um quadro (físico ou digital) para representar visualmente o fluxo de trabalho a ser executado, organizando-o em colunas que correspondem às etapas do processo. Ademais, a ferramenta emprega cartões visuais flexíveis,

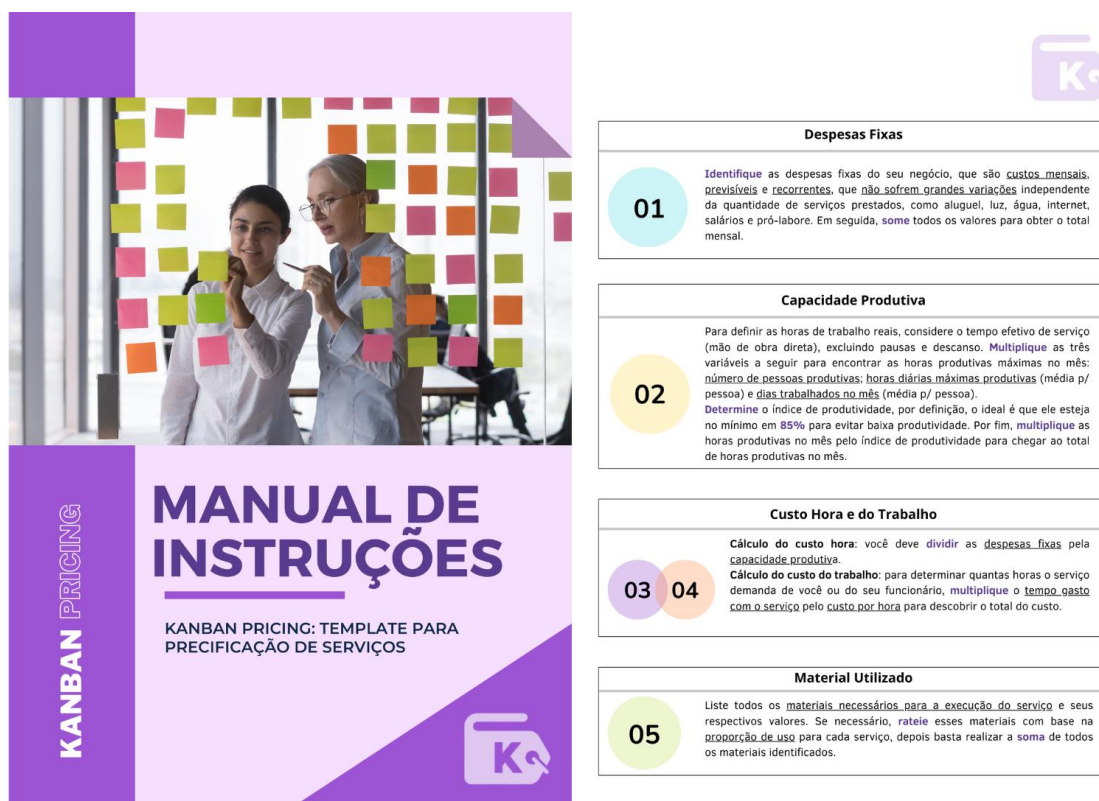
possibilitando ao usuário realizar alterações nos cartões conforme as tarefas progridem ao longo de suas etapas (Anderson, 2010; Boeg, 2010 apud Vacari, 2015).

Nesse sentido, o *template* proposto é organizado em nove etapas dispostas de maneira sequencial, utilizando uma combinação de números, letras e cores, com o propósito de otimizar a visualização e a compreensão do processo de precificação, a saber:

- (1) despesas fixas;
- (2) capacidade produtiva;
- (3) custo da hora;
- (4) custo do trabalho;
- (5) material utilizado;
- (6) índice de comercialização;
- (7) markup;
- (8) preço final; e
- (9) análise dos concorrentes.

O *template* Kanban ainda conta com um manual de instruções, que foi elaborado na plataforma Canva, oferecendo orientações detalhadas sobre cada etapa do processo de precificação, com o intuito de proporcionar um material de fácil compreensão e aumentar a segurança dos usuários na definição assertiva dos preços, conforme ilustra a Figura 3.

Figura 3 – Manual de instruções



Fonte: Autoria própria (2024)

A versão digital, por sua vez, foi desenvolvida no software de edição de planilhas Microsoft Excel, o qual oferece ao usuário a funcionalidade de cálculos automatizados para o processo de precificação, conforme ilustrado nas Figuras 4 e 5:

Figura 4 – Template digital – Parte 1



Fonte: Autoria própria (2024)

Neste formato, o microempreendedor deve preencher certos campos-chave para determinar o preço final de venda. Além disso, a versão digital inclui guias de manual de instruções, cadastro, serviços e lista de preços, facilitando a utilização da ferramenta.

Figura 5 – Template digital – Parte 2

The image displays a digital Kanban Pricing template with a purple header and a grid of calculation steps. On the right, a vertical 'PAINEL DE CONTROLE' (Control Panel) contains navigation buttons: 'PRÓXIMO SERVIÇO', 'SERVIÇO ANTERIOR', 'LISTA DE PREÇOS', and 'CADASTRO'. A note at the bottom of the panel reads: 'USE OS BOTÕES ACIMA PARA NAVEGAR ENTRE AS PÁGINAS :)'.

01 Despesas Fixas
Despesas: Água, Aluguel e condomínio, Aluguel outros, Combustível, Cursos e treinamentos, Energia elétrica, Estacionamento, Funcionários outras despesas, Internet, Limpeza, Manutenções diversas, Marketing/Propaganda, Material de escritório, Material de limpeza, Site, Tarifas bancos, Telefone, Pró-labore, Outras despesas. Valor R\$: [input field].

02 Capacidade Produtiva
Nº de pessoas produtivas: [input field]
+ Horas trabalhadas (em 1 dia): [input field]
+ Dias trabalhados (em 1 mês): [input field]
= Horas produtivas mensais: [input field]
x % de produtividade: 85%
= TOTAL DE HORAS PRODUTIVAS: 0

03 Custo Hora
Total Despesas Fixas R\$: [input field]
÷ Total de horas produtivas: 0
= CUSTO HORA: [input field]

04 Custo do Trabalho
Tempo gasto com o serviço (horas): [input field] x CUSTO HORA: [input field]
= TOTAL CUSTO DO TRABALHO: [input field]

05 Material Utilizado
Produto: [input field] Valor R\$: [input field]
TOTAL MATER: R\$: [input field]

06 Índice Comercialização
Impostos: [input field]
+ Comissão: [input field]
+ Taxa de cartões: [input field]
+ Lucro desejado: [input field]
= TAXA DE INCIDÊNCIA: 0%

07 Mark Up
Abaixo você encontra o valor do Mark Up em Real (R\$) que foi calculado a partir da Taxa de incidência. R\$ 1,00

08 Preço Final
Aqui, vamos somar o Custo Trabalho com o Custo Material, totalizando o Custo Total. Em seguida, vamos multiplicar o resultado pelo Mark Up e assim chegaremos no Preço Final de venda. [input field]

09 Preço Concorrentes
Adicione os preços praticados em empresas concorrentes para fazer comparações e trazer a estratégia mais adequada ao seu negócio. [input field]

Table: NOME DA EMPRESA

Serviço	Preço	Data do último ajuste
ESCOVA	0	
	0	

Preencha manualmente a data em que foi realizado o último ajuste de preço do seu serviço = D

Table: Serviço mais caro / Serviço mais barato

Serviço mais caro	Serviço mais barato
R\$ -	R\$ -
#N/D	#N/D

PAINEL DE CONTROLE
← SERVIÇO ANTERIOR
CADASTRO

Fonte: Autoria própria (2024)

As inovações incorporadas ao *template* visam proporcionar um suporte efetivo aos microempreendedores, capacitando-os a realizar uma precificação mais precisa e estratégica em suas operações comerciais. A inovação proposta foi nomeada "Kanban Pricing" para conferir uma identidade à ferramenta.

Entrevista com a Proprietária do Salão

A entrevista foi realizada com perguntas abertas, por meio da plataforma Microsoft Teams, com o propósito de compreender as práticas atuais do processo de precificação do salão de beleza Studio Misa e

os obstáculos enfrentados pela proprietária e seu irmão, responsável pela gestão financeira. O resultado consolidado da entrevista é representado no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Entrevista de análise do processo de precificação

Entrevista – Studio Misa	
Perguntas	Respostas
É utilizado algum tipo de controle financeiro ou software para a gestão financeira do salão e precificação? Qual o nível de formação do responsável pela gestão financeira do micro empreendimento?	A gestão financeira é realizada por meio de planilhas eletrônicas (Excel) pelo irmão da proprietária do salão de beleza, que possui ensino superior completo.
Atualmente, como são definidos os preços dos serviços e com que frequência você reajusta os preços? É utilizado algum método específico para a precificação?	Os preços dos serviços são definidos com base em pesquisa de mercado e mapeamento da concorrência realizada anualmente, no mesmo período que são feitos também os reajustes de preços. Atualmente não é utilizado nenhum método específico para precificação.
Você utiliza algum método de rateio dos materiais utilizados nos serviços?	O rateio dos materiais utilizados é feito com base nas informações de rendimento apresentadas pelos fornecedores.
Quais são as maiores dificuldades enfrentadas na definição dos preços dos serviços ofertados?	O maior obstáculo enfrentado no processo de precificar é a desvalorização dos serviços oferecidos pelo segmento de mercado na região, o que prejudica a definição dos preços justos.
Você tem dificuldade com softwares de planilhas? (Ex: Microsoft Excel)	A proprietária relata dificuldades com controle de planilhas, preferindo inclusive o <i>template</i> físico.
Você já utilizou alguma ferramenta de gestão visual no salão de beleza, algo que simplificasse o processo de precificação? Quanto tempo é gasto com o processo de precificação de seus serviços atualmente?	Não é utilizada nenhuma ferramenta de gestão visual que simplifique o processo de precificação, e o tempo médio gasto para concluir essa tarefa é de uma semana.

Fonte: Autoria própria (2024)

Diante dos resultados obtidos na entrevista, foi possível identificar as lacunas no processo de precificação do salão de beleza. Os desafios enfrentados pela proprietária e seu irmão revelam um cenário de dificuldade e a falta de priorização na precificação dos serviços, essencial para garantir a gestão financeira do estabelecimento a longo prazo.

Análise Documental

Para a análise documental, a proprietária do salão de beleza encaminhou às integrantes da equipe, via WhatsApp, os folders contendo informações sobre os serviços ofertados e seus respectivos preços. A

partir dos dados fornecidos, o grupo elaborou uma tabela consolidada contemplando os serviços precificados pela proprietária e os preços de venda correspondentes. Essas informações são essenciais para que, posteriormente, sejam realizadas análises e comparações detalhadas com os novos preços sugeridos após a aplicação do *template* Kanban, conforme ilustrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Preços dos serviços ofertados

Serviço	Preço unitário
Escova	R\$ 35,00
Design sobancelha	R\$ 35,00
Corte	R\$ 60,00
Coloração	R\$ 100,00
Hidratação	R\$ 100,00
Penteados	R\$ 190,00
Alisamento	R\$ 200,00

Fonte: Autoria própria (2024)

Além disso, a proprietária utiliza uma planilha no Excel para controle de custos, gerida pelo seu irmão. No entanto, a planilha encontra-se desatualizada, o que pode comprometer a saúde financeira do microempreendimento e impactar negativamente a tomada de decisões informadas em relação aos ajustes de preços realizados periodicamente.

Dessa forma, compreende-se a relevância de ajustar os preços estabelecidos pelo Studio Misa com base em critérios adequados, principalmente devido à ausência de um processo de precificação eficiente.

Aplicação Prática do *Template*

Para dar início à aplicação do *template* no estabelecimento selecionado, as integrantes do projeto realizaram uma apresentação inicial destinada à proprietária do salão de beleza, com o objetivo de esclarecer os objetivos do estudo. Após essa apresentação, foi conduzido um exercício experimental com a proprietária, a fim de que ela pudesse se familiarizar com a interface da ferramenta.

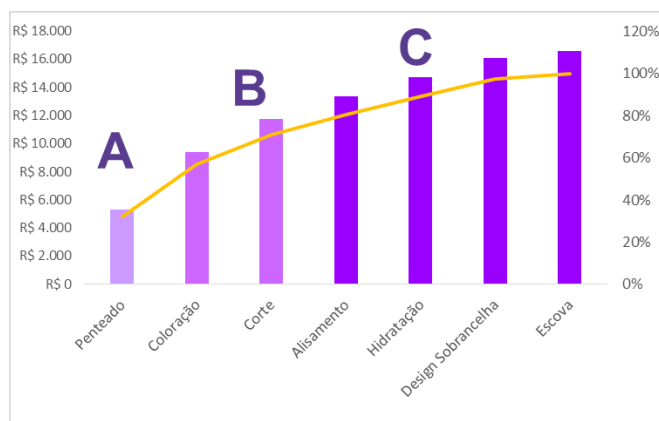
Para prosseguir com a aplicação do *template* proposto, foi necessária a seleção estratégica de um serviço oferecido pelo salão. Para tal, foi utilizado o método da Curva ABC, visando identificar os serviços mais e menos rentáveis para o estabelecimento. A estratégia adotada consistiu em selecionar um serviço classificado na curva C, ou seja, aquele que apresenta menor representatividade, com o objetivo de realizar uma análise do preço ideal de venda e identificar possíveis melhorias.

Inicialmente, foram listados todos os serviços disponíveis, juntamente com a quantidade de atendimentos realizados nos últimos três meses e o preço unitário correspondente a cada um. Com base

nesses dados, foi possível classificar os serviços nas categorias A, B e C. A aplicação da Curva ABC pode ser visualizada na Figura 6.

O serviço de alisamento foi selecionado pela proprietária para a aplicação prática do modelo, em virtude de ter apresentado um número reduzido de atendimentos nos últimos três meses e um dos menores valores de faturamento.

Figura 6 – Curva ABC serviços



Fonte: Autoria própria (2024)

Após a seleção do serviço para a aplicação da ferramenta, a empresária iniciou o uso do *template*. Para tal, foi utilizado o *template* físico, no qual a proprietária seguiu as nove etapas delineadas para a precificação do serviço de alisamento.

Ao término da aplicação, a empresária conseguiu determinar o preço final de venda do serviço em aproximadamente 30 minutos. Desse período, cerca de 15 minutos foram dedicados à coleta de dados relevantes relacionados ao salão e ao serviço selecionado, enquanto os 15 minutos subsequentes foram utilizados pela microempreendedora para realizar os cálculos com a ferramenta proposta.

A proprietária percorreu as etapas do *template* com facilidade, sem desafios ou erros durante o processo. A aplicação prática da ferramenta proposta resultou em um preço de venda mais coerente, considerando o contexto das despesas e custos do salão de beleza. Os resultados obtidos após a aplicação foram consolidados por meio da comparação dos principais indicadores, conforme ilustrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Comparação antes e depois da aplicação

Indicadores	Antes	Depois
Preço de venda	R\$ 200,00	R\$ 261,00
Margem de Lucro	4,93%	27,04%
Pró-labore	R\$ –	R\$ 2.500,00

Fonte: Autoria própria (2024)

Após a implementação da ferramenta, constatou-se uma discrepância de 30,5% entre o preço praticado e o preço sugerido pelo *template*. Durante o processo de aplicação da ferramenta, a empresária constatou que os seus custos estavam muito elevados, isto é, ela estava oferecendo um material de categoria *premium* para aquela região, entretanto, o preço praticado não refletia de forma adequada o valor agregado do serviço.

Dessa forma, a análise indicou uma margem de lucro de 4,93% sobre o preço praticado; contudo, a empresária não determinou esse valor, já que o preço de venda foi estabelecido exclusivamente com base nos preços dos concorrentes. O valor do pró-labore também não era considerado no cálculo do preço de venda. Após a aplicação da ferramenta, considerou-se uma margem de lucro de 27,04%, definida pela empresária como a margem esperada para o serviço de alisamento.

À vista disso, nota-se que a ferramenta permitiu à empresária determinar um preço de venda mais assertivo para o serviço oferecido, considerando de maneira precisa a incidência dos custos, das despesas e da margem de lucro pertinentes ao serviço prestado. Ao adotar uma perspectiva de longo prazo, o preço proposto pela ferramenta pode contribuir para uma maior sustentabilidade financeira do salão, assegurando que os custos e despesas sejam adequadamente cobertos pelo preço de venda sugerido.

Comparação dos Indicadores após Aplicação da Ferramenta

Após o levantamento e a análise dos dados, bem como a aplicação prática do *template* proposto no salão de beleza, é possível mensurar, por meio de indicadores específicos, os resultados obtidos e os resultados esperados em relação à sustentabilidade financeira do estabelecimento.

Os indicadores estabelecidos para a comparação dos resultados foram: (1) tempo gasto para precificar o serviço; (2) faturamento do serviço selecionado em um período de três meses; (3) margem de lucro; (4) lucro líquido; e (5) margem de contribuição. Esses indicadores são relevantes para a análise da gestão financeira do salão, conforme detalhado na metodologia.

Para a análise comparativa dos indicadores do período anterior e posterior à aplicação da ferramenta, foi necessário realizar uma projeção dos resultados subsequentes. Assim, para fins de realização dos cálculos, considerou-se a soma dos atendimentos realizados ao longo de três meses, totalizando oito atendimentos para o serviço de alisamento. A análise comparativa dos períodos foi ilustrada na Tabela 4.

Tabela 4 – Comparação dos indicadores para serviço de alisamento

Indicador	Antes	Depois	Variação (%)
Tempo (horas)	4h	0,5h	-87,50%
Faturamento (R\$)	R\$ 1.600,00	R\$ 2.088,00	30,50%
Margem de lucro (%)	4,93%	27,04%	448,08%

Indicador	Antes	Depois	Variação (%)
Lucro líquido (R\$)	R\$ 9,86	R\$ 70,60	615,74%
Margem de contribuição (%)	71,50%	130,50%	82,52%

Fonte: Autoria própria (2024)

Ao comparar os períodos antes e depois da implementação da ferramenta, constatou-se uma redução de 87,5% no tempo gasto para precificar o serviço de alisamento, o que tornou o processo de precificação oito vezes mais rápido do que o utilizado anteriormente pela proprietária. Em relação ao faturamento, nota-se a possibilidade de um aumento de 30,5%, caso a empresária implemente o ajuste de preço proposto pela ferramenta. Ao analisar o indicador de margem de lucro, verificou-se um possível aumento percentual de 448,08%, ou seja, um aumento de 22,11 pontos percentuais, caso o ajuste de preço seja realizado pela empresária.

Quanto ao lucro líquido, observou-se um potencial aumento de 615,74%, caso o ajuste de preço seja aplicado pela empresária no salão. Por fim, a margem de contribuição apresentou um possível aumento percentual de 82,52%, o que corresponde a um incremento de 59 pontos percentuais.

Considerações Finais

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) desempenham um papel relevante no cenário econômico brasileiro, com um crescimento notável nos últimos anos. Entretanto, apesar de sua relevância, essas empresas ainda enfrentam desafios significativos, especialmente no que se refere à precificação de seus serviços.

Diante desse contexto, o presente estudo teve como objetivo geral propor a aplicação do conceito Kanban na precificação de serviços em microempresas, com foco em um salão de beleza localizado no ABC Paulista, a fim de auxiliar os microempreendedores no processo de definição de preços.

Com base no problema de pesquisa identificado e após a realização de estudos aprofundados sobre o tema, foi desenvolvida uma ferramenta visual e intuitiva, inspirada no conceito Kanban, com o propósito de otimizar e facilitar o processo de precificação para microempreendedores de serviços. Os resultados obtidos a partir do estudo de caso, que envolveu a aplicação do *template* no processo de precificação de um salão de beleza selecionado, juntamente com a análise das respostas obtidas na pesquisa mercadológica, demonstraram a viabilidade da ferramenta. Essa viabilidade foi confirmada pela aceitação do *template* proposto pelos microempreendedores participantes da pesquisa.

No que concerne à aplicação prática da ferramenta, evidenciou-se uma melhoria significativa no tempo gasto para precificar, na assertividade do preço de venda e no impacto do preço ideal para a saúde financeira e sustentabilidade da organização, conforme os indicadores de faturamento, margem de lucro,

lucro líquido e margem de contribuição apresentados. Ademais, os resultados positivos da pesquisa realizada com uma amostra de 61 microempreendedores de serviços corroboram o interesse na ferramenta proposta, em termos de eficácia e adaptabilidade do *template* aos negócios.

O *template* Kanban oferece uma contribuição significativa à sociedade, por meio da capacitação de microempreendedores no processo de precificação, promovendo a autonomia e independência desses profissionais. Essa ferramenta destaca-se como uma solução acessível e simplificada, voltada para micro e pequenos negócios. Ademais, a proposta fomenta a competitividade de MPEs, ao possibilitar a prática de preços mais estratégicos e assertivos, o que impacta diretamente na sustentabilidade desses empreendimentos e no contexto econômico do país.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a realização de mais pesquisas com a aplicação do *template* Kanban em uma amostra ampliada de microempreendedores de diversos setores. Essa estratégia permitirá que adaptações sejam realizadas na ferramenta de acordo com as particularidades e desafios enfrentados por cada tipo de negócio.

Referências

BARROS, G. S. S. **Aplicação de ferramentas da qualidade para aumento de faturamento em lojas de conveniência**. 2022. 47 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Alimentos) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/48837>. Acesso em: 20 set. 2024.

BEZERRA, E. M. **Gestão de custos e cálculo de markup**: estudo de caso em uma indústria do seguimento de vestuário feminino. 2021. 27 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Centro Universitário - Unifametro, Fortaleza, 2021. Disponível em: <https://repositorio.unifametro.edu.br/handle/123456789/1016?mode=full>. Acesso em: 5 set. 2024.

BRASIL. **Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008**. Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006 [...]. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp128.htm#art14. Acesso em: 30 mar. 2024.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços**: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 480 p. Disponível em: <https://pergamum-biblioteca.pucpr.br/acervo/5067870>. Acesso em: 20 mar. 2024.

COSTA, W. P. L. B. *et al.* Determinantes da gestão de custos nas Micro e Pequenas Empresas. **Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão**, [S.l.], v. 11, n. 21, p. 038-059, 2022. Disponível em: <https://periodicos.udesc.br/index.php/reavi/article/view/22073>. Acesso em: 30 mar. 2024.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade de custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://www.scribd.com/document/557305468/Gestao-Estrategica-de-Custos-Crepaldi-1>. Acesso em: 22 mar. 2024.

CUNHA, A. L. **O papel da gestão financeira para microempreendedores superarem a crise econômica gerada pela Covid-19**. 2021. 43 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2021. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/2808>. Acesso em: 31 mar. 2024.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 293 p. Disponível em: <https://cefsa.bnweb.org/bnportal/em/pt-BR/search/12486?exp=Empreendedorismo:%20transformando%20ideias%20em%20neg%C3%B3cios>. Acesso em: 20 mar. 2024.

DUARTE, M. O. T. **Formação de preços: um estudo sobre precificação dos microempreendedores individuais da cidade de Juiz de Fora – Minas Gerais**. 2020. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Rede Doctum de Ensino, Juiz de Fora, 2020. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/xmlui/handle/123456789/3498>. Acesso em: 30 mar. 2024.

FEIJÓ, A. M.; VICENTE, E. F. R.; PETRI, S. M. O uso das escalas likert nas pesquisas de contabilidade. **Revista gestão organizacional**, [S.l.], v. 13, p. 27-41, 30 2020. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5112>. Acesso em: 5 set. 2024.

FELISBERTO, M. J. Análise gerencial de custos de um salão de beleza localizado no município de Araranguá, Santa Catarina, SC. In: CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR, 3., 2019. **Anais...** Araranguá, Santa Catarina, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unesc.net/ojs/index.php/admcomex/article/view/5234>. Acesso em: 30 mar. 2024.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 248 p.

GRAÇA, A. J. D. ***Just-in-time***: uma ferramenta de sucesso no processo produtivo. São Paulo: Publifolha, 2005.

HONÓRIO, F. M. M.; BONEMBERGER, S. Z. Aplicação de Ferramentas de Apoio Gerencial Contábil em uma Microempresa de Confecções. **Regepe Entrepreneurship and Small Business Journal**, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 201-218, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5615/561566628009/html/>. Acesso em: 20 mar. 2024.

IBGE. **Em 2021, Brasil tinha 13,2 milhões de microempreendedores individuais (MEIs)**. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38044-em-2021-brasil-tinha-13-2-milhoes-de-microempreendedores-individuais-meis>. Acesso em: 8 set. 2024.

KANBAN UNIVERSITY. **State of Kanban Report**. United States: Kanban University, 2022. Disponível em: <https://kanban.university/state-of-kanban/>. Acesso em: 25 mar. 2024.

LORENTZ, F. **Contabilidade e análise de custos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2021. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/187174>. Acesso em: 5 set. 2024.

MONTEIRO, J. P. B.; ALMEIDA, L. S. Aplicação de kanban para gestão de tarefas em microempresa. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 41., 2021. **Anais...** Foz do Iguaçu, Paraná, 2021. Disponível em: https://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_359_1852_42423.pdf. Acesso em: 1 abr. 2024.

MOURA, K. C. C. *et al.* Planejamento de custos: um estudo de caso na prestação de serviços elétricos em hortolândia/SP. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, [S.l.], v. 14, n. 2, p. 61-82, 2021. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/1313>. Acesso em: 30 mar. 2024.

OHNO, T. **O sistema Toyota de produção**: além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bockman, 1997. 150 p. Disponível em: https://www.academia.edu/42831425/Taiichi_Ohno_O_Sistema_Toyota_de_Produ%C3%A7%C3%A3o_1_. Acesso em: 3 abr. 2024.

OLIVEIRA, F. G. **A importância da gestão de custos:** implantação de um sistema de custeio em uma empresa prestadora de serviços. 2017. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Centro Universitário do Cerrado Patrocínio, Patrocínio, 2017. Disponível em: <https://www.unicerp.edu.br/ensino/cursos/contabeis/monografias/20172/AIMPORTANCIADAGESTAODECUSTO.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2024.

OLIVEIRA, P. M.; SENA, T. R. Formação de Preço de Serviço baseado em Custos: Aplicação prática em empresa de administração condominial. **Revista ABCustos**, [S.l.], v. 18, n. 2, p. 27-44, 2023. Disponível em: <https://revista.abcustos.org.br/abcustos/article/view/669>. Acesso em: 22 mar. 2024.

PISSINATI, L. G.; DIAS, E. A margem de contribuição como métrica de precificação visando lucro para a empresa. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S.l.], v. 8, n. 10, p. 4334-4347, 2022. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/7491>. Acesso em: 30 mar. 2024.

PRIMO, M. M. B.; MACÊDO, M. E. C. Os benefícios do microempreendedor individual. **Id On Line: Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, [S.l.], v. 13, n. 43, p. 102-113, 2019. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1468>. Acesso em: 30 mar. 2024.

RAMÍREZ-URQUIDY, M. *et al.* O impacto das práticas de gestão econômico-financeira no desempenho de microempresas mexicanas: uma análise multivariada. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, [S.l.], v. 20, n. 3, p. 319-337, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/947/94758310001/>. Acesso em: 5 set. 2024.

RAMOS, J. P. **Gestão de estoques:** estudo de caso em uma importadora. 2019. 57 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Pedra Branca, 2019. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/items/bf1267be-df5f-47dc-902b-ea45f24b8f26>. Acesso em: 10 out. 2024.

RIBEIRO, P. D. **Kanban:** resultados de uma implantação bem-sucedida. 3. ed. Rio de Janeiro: COP Editora, 1999.

RIBEIRO, P. P. *et al.* Avaliação da gestão de estoque em uma microempresa de autopeças utilizando a curva abc como ferramenta de apoio. **Revista Cereus**, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 130-146, 2020. Disponível em: <http://www.ojs.unirg.edu.br/index.php/1/article/view/2791>. Acesso em: 10 out. 2024.

ROCHA, D. P.; SOUSA, J. C. Gestão da qualidade: A Importância do Método Kanban como Ferramenta Gerencial. **Id On Line: Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, [S.l.], v. 15, n. 55, p. 449-468, 2021. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3085>. Acesso em: 30 mar. 2024.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. 2023a. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD#:~:text=Bras%C3%ADlia%20%2D%20Os%20pequenos%20neg%C3%B3cios%20respondem,presidente%20do%20Sebrae%2C%20Luiz%20Barretto>. Acesso em: 9 mar. 2024.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. 2023b. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 9 mar. 2024.

SEBRAE. **Como fazer a gestão financeira do pequeno negócio**. 2023c. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao-financeira-do-pequeno-negocio,d999a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD#:~:text=Gest%C3%A3o%20fi>. Acesso em: 30 mar. 2024.

SEBRAE. **Resultado positivo do PIB de 2023 confirma a relevância dos pequenos negócios**. 2024. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/resultado-positivo-do-pib-de-2023-confirma-a-relevancia-dos-pequenos-negocios/#:~:text=Ag%C3%AAncia%20Sebrae%20de%20Not%C3%ADcias,-Voc%C3%AA%20est%C3%A1%20na&text=O%20crescimento%20do%20Produto%20Interno,em%20R%2410%2C9%20trilh%C3%B5es>. Acesso em: 8 set. 2024.

SEBRAE PARANÁ. **Como definir preço de venda?** Passo a passo para precificar seu produto ou serviço. YouTube, 5 de set. de 2023. Duração: 11min.:34s. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=l4zraPJbcPw>. Acesso em: 8 set. 2024.

SILVA, D. F. **Gestão financeira em salões de beleza no município de Cacoal/RO**. 2019. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Fundação Universidade Federal de Rondônia, Cacoal, 2019. Disponível em: <https://www.ri.unir.br/jspui/handle/123456789/2856>. Acesso em: 31 mar. 2023.

SILVA, J. B.; ANASTÁCIO, F. A. M. Método Kanban como ferramenta de controle de gestão. **Id On Line: Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, [S.l.], v. 13, n. 43, p. 1018-1027, 2018. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1575>. Acesso em: 2 abr. 2024.

SOLON, E. W. O. *et al.* Formação de preço por microempreendedores individuais: decifrando fatores e dificuldades. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS E CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 18., 2023. **Anais...** Natal, Rio Grande do Norte, 2023. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/5043>. Acesso em: 31 mar. 2024.

SOUZA, D. S. *et al.* Modelo conceitual para valorização de patentes aplicando o Markup. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, [S.l.], v. 16, n. 8, p. 13204-13223, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/1381>. Acesso em: 5 set. 2024.

SOUZA, J. W. **Estudo da gestão financeira dos salões de beleza de Colatina-ES**. 2022. 21 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Instituto Federal do Espírito Santo, Colatina, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ifes.edu.br/handle/123456789/2744>. Acesso em: 31 mar. 2024.

VACARI, I. **Um estudo empírico sobre a adoção de métodos ágeis para desenvolvimento de software em organizações públicas**. 2015. 206 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/129316/1/estudoempirico-Vacari.pdf>. Acesso em: 13 out. 2024.

ZANIN, A.; MAGRO, C. B. D.; MAZZIONI, S. Características organizacionais e a utilização da gestão de custos no processo decisório. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, [S.l.], v. 18, p. 1-19, 2019. Disponível em: <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/2793>. Acesso em: 5 set. 2024.