

A INSERÇÃO E O EXAME DO ORÇAMENTO BASE ZERO EM MICROEMPRESA INCLUSION AND ZERO-BASED BUDGETING FOR THE MICROENTERPRISE

Marciane Carine Olbermann – UNIVATES – marcianecarine@yahoo.com.br
Alexandre André Feil – UNIVATES – alexandre.feil1@gmail.com
Dusan Schreiber – Universidade FEEVALE - dusan@feevale.br

Resumo

Este estudo tem como tema o orçamento empresarial de uma microempresa varejista de vestuário, localizada em Teutônia/RS. O alicerce central é verificar a viabilidade da microempresa através da implantação de um Orçamento Base Zero (OBZ) de 2013 a 2017. Para tanto, aos objetivos específicos compete identificar o investimento inicial e os planos e metas da empresária, apurar os gastos operacionais e elaborar as peças do orçamento OBZ, após isto, apurar e analisar através das técnicas da TIR, VPL, Payback, Ponto de equilíbrio e Margem de contribuição à viabilidade das peças orçamentárias. A metodologia utilizada foi a abordagem qualitativa e classifica-se como um estudo de caso. Concluiu-se que o orçamento OBZ implantado na microempresa apontou um favorável período de Payback Simples e Descontado de 19 e 21 meses, o VPL foi de R\$ 69.500,90, a TIR de 61,11% anual, os pontos de equilíbrio foram baixos, a margem de contribuição média de 56,12% foi alta. Portanto, as técnicas de análise do orçamento OBZ apresentaram bons resultados, auxiliando e viabilizando os rumos da microempresa, principalmente nas tomadas de decisões através do planejamento e controle dos resultados.

Palavras-chave: Tomada de decisão; Microempresas; Orçamento Base Zero; Viabilidade de Investimento.

Abstract

This study aims at analysing the budget of a clothing retailer microenterprise at Teutonia (RS). The key issue is to check whether the microenterprise is viable by the Zero-based budgeting (ZBB) from 2013 to 2017. Thus the specific objectives include identifying the initial investment and plans and goals of the manager, assessing operating expenses and developing the ZBB parts. After that we have to use IRR, NPV, Payback, Balance Point and Contribution Margin to analyse the viability of budget parts. We used the qualitative approach and the research falls within the case study. We concluded that the ZBB used for the microenterprise showed a simple positive payback time, and discounted from 19 and 21 months the NPV was R\$ 69,500.90, the yearly IRR was 61.11 percent, the balance points were low, and the average contribution margin of 56.12 percent was high. Therefore, the ZBB analysis techniques showed good results, helping and empowering the microenterprise, particularly when making decisions by planning and tracking results.

Key-words: Decision making; Microenterprises; Zero-based budgeting; Viability for investment.

Recebido: Janeiro/2014

Aprovado: Fevereiro/2014

1. INTRODUÇÃO

As microempresas exercem um amplo espaço no campo dos negócios no Brasil onde um dos destaques é o setor vestuário. Este auxilia na contribuição econômica e social para o país, pois essas microempresas geram consideráveis quantidades de postos de trabalho e um grande volume de recursos financeiros. Além disso, o setor vestuário integra uma cadeia de consumo na sociedade atual, tendo como base as elevadas mudanças nas tendências da moda.

A utilização de uma ferramenta gerencial perante as microempresas é essencial para o adequado controle e planejamento para solidificar-se no mercado. Uma das ferramentas gerenciais é o orçamento empresarial que busca controlar e planejar a parte financeira e operacional a fim de melhorar os resultados econômicos da empresa, além disso, contribui nas tomadas de decisões, pois está diretamente ligado aos objetivos e metas que qualquer empresa pretende atingir. Nessa lógica, o orçamento empresarial, que é muito difundido nas médias e grandes empresas, tem a possibilidade de auxiliar no estudo da viabilidade de uma microempresa, a partir da ferramenta gerencial Orçamento Base Zero (OBZ)?

O tema deste estudo é o orçamento empresarial, e sua delimitação concentra-se em uma microempresa do setor vestuário (comércio varejista) em Teutônia/RS. O orçamento empresarial foi aplicado anualmente de 2013 a 2017, e a projeção do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício também foi realizada anualmente pelo mesmo período de tempo.

O alicerce central enfatiza verificar a viabilidade futura desta microempresa através da implantação e análise do orçamento OBZ de 2013 a 2017. Para isso foram estabelecidos os objetivos específicos: a) Identificar os investimentos necessários para ampliar e reorganizar o negócio; c) Verificar os planos e metas da empresária; d) Identificar os gastos e receitas operacionais e financeiro; e) Elaborar as peças do orçamento OBZ; f) Projetar o Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) de 2013 a 2017, com base nas peças orçamentárias do OBZ; g) Calcular e analisar a Taxa Interna de Retorno (TIR), Valor Presente Líquido (VPL) e *Payback*; h) Calcular e analisar os Pontos de Equilíbrio (PE) e a Margem de Contribuição (MC); e i) Analisar a viabilidade do negócio frente à implantação do OBZ.

A seguir, na fundamentação teórica, são apresentadas as principais discussões sobre os conceitos e contribuições em relação ao tema deste estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Micro e pequenas empresas

Existem várias metodologias para classificação do porte das empresas em micro e pequenas empresas, mas para Faria, Azevedo e Oliveira (2012) as mais utilizadas são: da Receita Federal (RF), do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Cunha e Soares (2010) destacam que não há uma uniformidade na definição da aplicação de uma determinada metodologia, pois a classificação estaria ligada à finalidade e aos objetivos das empresas.

A Lei Complementar 123 de 2006 e suas alterações posteriores é utilizada para classificar o porte empresarial, de acordo com os critérios descritos em seu artigo 3º: a) Microempresa: receita bruta igual ou inferior em cada ano-calendário de R\$ 360.000,00; e b) Empresa de pequeno porte: receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00, em cada ano-calendário (Receita Federal, 2013).

Atualmente o Brasil conta com 7,4 milhões de Micro e Pequenas Empresas (MPE) formalizadas, representando 99% das empresas formalizadas e geram um montante de 11 milhões de postos de trabalhos (DCI, 2013). A região Sul do Brasil conta com 19% das micro e pequenas empresas do país (AGENCIA SEBRAE, 2012), que representam 25% do Produto Interno Bruto (PIB). Neste sentido, Faria, Azevedo e Oliveira (2012) ressaltam que as MPE representam a maioria das pessoas jurídicas, sendo também responsáveis pela maioria da geração de empregos e do PIB no país. Hall *et al* (2012) ainda acrescentam que as MPE fazem parte do mundo globalizado. E Chiavenato (1995) corrobora que elas representam o núcleo do desenvolvimento econômico, e são responsáveis pela impulsão dos mercados, geração de oportunidades e empregos, mesmo em situação de retrocesso.

Uma em cada duas MPE está alocada na atividade comercial, correspondendo a 49% em relação às demais atividades. A taxa de sobrevivência das MPE nos primeiros dois anos de atividades é de 73% no Brasil, na região Sul é de 71,7% (2012); comparando-se essas informações com pesquisas de 2002, quando a sobrevivência no país era de 50%, percebe-se um aumento na taxa de sobrevivência de 46% (SEBRAE, 2012). Para Pereira e Souza (2009), apesar do índice de sobrevivência aumentar ao longo do tempo, a mortalidade empresarial

ainda é significativa e o gestor deverá direcionar esforços para fatores que evitem esta mortalidade.

Os fatores que contribuem para a mortalidade das MPE são as falhas gerenciais, despesas excessivas, fatores econômicos e a falta de conhecimento mercadológico pelos gestores (PEREIRA e SOUSA, 2009). Para Chiavenato (2008) os principais motivos correspondem à inexperiência (72%), a fatores econômicos (20%), à insuficiência de vendas (11%), a despesas excessivas (8%) e 3% de outras causas. Para Dornelas (2005) o fracasso é atrelado à incompetência gerencial (45%), à expertise desbalanceada (20%), à inexperiência em gerenciamento (18%), à inexperiência no ramo (9%), e 8% de outras causas. Percebe-se que esses autores destacam as questões gerenciais, ou seja, a forma de gestão que envolve controle, direção e resultados como os principais fatores pelos fracassos, seguidos pela inexperiência dos gestores na atividade.

Os motivos de sucesso das MPE na majoração do ciclo de vida estão ligados à capacidade empreendedora do gestor, à logística operacional e às habilidades gerenciais (PEREIRA e SOUZA, 2009). Chiavenato (2008) acrescenta que os gestores devem ter a habilidade de detectar oportunidades em meios turbulentos e um planejamento consistente e analítico da continuação do negócio com um capital financeiro aderente ao planejamento.

2.2 Planejamento Empresarial

O planejamento é o ato de definir as ações a serem executadas com antecedência, devendo prever os recursos a serem utilizados, solidificando responsabilidades dos gestores frente a períodos futuros com o propósito de ser atingida (SANVICENTE e SANTOS, 1987). Para Gitman (2005) o planejamento é uma ferramenta importante no funcionamento e sustentação corporativa, pois possui aderência aos objetivos no tocante de controlar e coordenar suas funções.

O planejamento, de acordo com suas características, pode ser: a) Estratégico: definido por longos períodos de tempo (≥ 5 anos) utilizando informações de cunho qualitativo referente a problemas externos à empresa, voltadas às linhas de produtos e serviços; b) Tático: definido por um período de 3 a 5 anos e empregando informações quantitativas (recursos humanos, físicos e financeiros) referentes a projetos de reorganização ou reformulação de sistemas de informações; e c) Operacional: definidos em períodos (≤ 3 anos) usando as informações estabelecidas pelo planejamento tático, mas com maior detalhamento para otimizar os

resultados (LUNKES, 2003; SANVICENTE e SANTOS, 1987).

Quadros *et al* (2012) destacam que o planejamento deve ser elaborado de forma simples pela capacidade de entendimento e implantação, e enfatizam que a estrutura organizacional das MPE é distinta das demais empresas, neste caso devem ser observadas as peculiaridades. Para Monteiro e Barbosa (2011) o planejamento não é uma ferramenta utilizada apenas em empresas de médio e grande porte, mas pode ser utilizado perante uma estrutura proporcional nas MPE.

As informações extraídas do planejamento são recursos muito importantes na competitividade das empresas (BERNARDES e MIRANDA, 2011). Estes autores ainda alertam que o aumento da concorrência às informações financeiras e econômicas são recursos vitais na sobrevivência e na tomada de decisão empresarial. Para Monteiro e Barbosa (2011), as MPE necessitam de maiores orientações comparadas às empresas de outros portes, perante concorrências, pois podem travar seu crescimento ou até mesmo a continuidade no mercado.

O gestor de MPE — se quiser permanecer atualizado, explorar as oportunidades e desafiar a concorrência — necessita dominar técnicas de orçamento empresarial, entre outras (MONTEIRO e BARBOSA, 2011).

2.3 Orçamento Empresarial

A contabilidade tem o papel de fornecer informações úteis para a tomada de decisões, agregar apoio na atuação cautelosa e aperfeiçoar o processo de planejamento, execução e controle. Ela utiliza informações passadas para avaliar situações atuais e realizar projeções, buscando otimizar as estratégias da continuidade empresarial (FARIA, AZEVEDO e OLIVEIRA, 2012).

Hall *et al* (2012) alertam que os gestores de MPE utilizam informações contábeis, mas de forma tímida, e usam seus conhecimentos de negócios em vez dos gerados pela contabilidade. Segundo Monteiro e Barbosa (2011), muitos gestores realizam o gerenciamento de MPE através do planejamento dos objetivos, mobilização de recursos e controle dos resultados obtidos com base na sua experiência e não com base em conhecimentos específicos. Portanto, os autores destacam que os gestores devem explorar novas técnicas de gerenciamento, como o orçamento empresarial, para continuidade no mercado.

O orçamento empresarial é um recurso “[...] financeiro para implementar a estratégia

da empresa para determinado exercício.” (FREZATTI, 2000, p. 46). E, para Padoveze (2004, p. 501) “o orçamento é a expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda à coordenação e implementação de um plano”. O orçamento traduz uma série de previsões em função do que se espera ocorrer por setor ou mercado com base em dados consistentes (CORRÊA, 2011). Neste sentido, o orçamento visa projetar o futuro da empresa através do planejamento estratégico, identificando assim eventos com antecedência suficiente para realizar ações de alinhamento. Sanvicente e Santos (1987) complementam que os orçamentos oferecem direção e instruções na funcionalidade dos planejamentos, o acompanhamento agrega o controle e institui a comparação da empresa via planejado e realizado.

Os objetivos do orçamento (PADOVEZE, 2009) compreendem um: a) sistema de autorização, onde o orçamento aprovado é um meio de liberação de recursos aos diversos setores; b) meio de projeções e planejamento que permitem estudos de períodos futuros; c) canal de comunicação e coordenação; d) meio de motivação permitindo liberdade de atuação dentro dos parâmetros previamente aprovados; e) meio de avaliação e controle, pois avalia o desempenho dos gestores e dos controles empresariais; e f) fonte de informação preciosa para tomadas de decisões. Padoveze (2009) ainda destaca que a grande vantagem do orçamento relaciona-se em otimizar os resultados. Lunkes (2003) complementa que a importância do orçamento está na identificação das eficiências e ineficiências do seu desempenho.

Sanvicente e Santos (1987) destacam as limitações do orçamento, afirmando que ele não seria a solução para todos os problemas, e identificam que sua aplicação requer atitudes apropriadas e conhecimento técnico dos envolvidos no processo. Suplementam ainda que os dados apurados nas previsões dos orçamentos são apenas estimativas, estando sujeitos a erros com maior ou menor variação.

Para Bernardes e Miranda (2011), se uma informação for imprecisa e inconsistente o gestor pode realizar uma tomada de decisão errada causando prejuízos à empresa. E salientam que a análise e o acompanhamento das atividades geram a segurança de que o planejamento e o controle estão sendo adotados.

Para Padoveze (2004, p. 503) “[...] não existe uma única maneira de estruturar o orçamento e, conseqüentemente, de como fazer o processo de avaliação e controle”. O autor destaca que cada tipo de orçamento tem suas próprias características e resultados, e relaciona-os como orçamento de: a) Tendências: empregam dados e eventos passados para projetar situações futuras; b) Estático: utiliza o volume de vendas como base para realizar a projeção das demais peças orçamentárias e após a elaboração do orçamento não é permitida

alterações; c) Flexível: usa uma faixa de nível de atividades no qual o orçamento pode variar, podendo variar também conforme a necessidade da empresa; e d) OBZ: consiste em rediscutir todas as atividades empresariais em todas as elaborações do orçamento, ou seja, haverá o questionamento da real necessidade de cada gasto e estrutura.

O OBZ consiste em romper os laços com o passado, de informações ou eventos, pois podem conter ineficiências que seriam transmitidas através da projeção a períodos futuros (PADOVEZE, 2004).

As principais características e objetivos do OBZ (LUNKES, 2003) consistem: a) analisar o custo-benefício de todos os eventos; b) assegurar a correta designação dos recursos no foco dos negócios; c) aprovar o grau de gasto com base em fatores prévios definidos; d) desenvolver comunicação e participação entre as áreas; e e) fornecer base consistente na tomada de decisão.

2.3 Análises das projeções do OBZ, BP e DRE

A análise financeira é uma análise detalhada dos dados financeiros disponíveis, assim como as condições que afetam o financeiro da empresa (SILVA, 2005). Padoveze (2005, p. 215) define que a “[...] avaliação da empresa tem por finalidade analisar seu resultado e seu desempenho, detectando os pontos fortes e fracos dos seus processos operacional e financeiro [...]”.

Braga (1989), Brito (2003), Wernke (2008) e Padoveze (2009) preconizam que uma das técnicas de análise é o *Payback*, que consiste em estipular o tempo necessário para o retorno do investimento inicial investido. E adicionam que esta análise mostra o número de períodos em anos, meses ou dias, e sua eficiência é analisada considerando que quanto menor o *Payback* maior é a eficiência do investimento.

Outra técnica de análise é através do VPL que determina a atratividade ou lucratividade do investimento (BRAGA, 1989; PADOVEZE, 2009; WERNKE, 2008). Braga (1989, p. 286) define o VPL como a “[...] diferença entre os valores atuais de entrada líquida de caixa e os das saídas de caixa relativas ao investimento líquido”. A análise do VPL consiste no tempo necessário para o retorno do recurso investido, ou seja, quanto menor o tempo de retorno menor é o risco atrelado, considerando que sua validação no período total da projeção deverá apresentar um valor positivo (PADOVEZE, 2009).

A TIR é outra técnica de análise (BRAGA, 1989; BRITO, 2003; PADOVEZE, 2009).

Braga (1989, p. 290) define TIR como “[...] taxa que representa a rentabilidade periódica de um investimento”. Para Padoveze (2009) a TIR específica a taxa de juros que iguala o total dos fluxos de caixa descontados a esta taxa, com base no valor do investimento inicial, ou ainda, segundo Wernke (2008), é a rentabilidade que o fluxo de caixa proporciona, representado pelo percentual de retorno dos recursos investidos que ainda não foram recuperados.

As técnicas de análises aplicadas nas projeções do OBZ são: a margem de contribuição (MARTINS, 2003; PADOVEZE, 2004), os pontos de equilíbrio (PADOVEZE, 2004), e a margem de segurança (BRUNI; FAMÁ, 2008; WELSCH, 2010).

A margem de contribuição é apurada pela diferença entre o preço de venda e os custos e despesas de cada produto (MARTINS, 2003). Para Padoveze (2004) é o lucro variável, ou seja, para cada unidade de produto vendido a empresa terá determinado lucro. Esta quantia de lucro deverá ser suficiente para pagar os custos e despesas fixas e gerar o lucro esperado.

O ponto de equilíbrio “[...] identifica o nível mínimo de atividade em que a empresa ou cada divisão deve operar” (PADOVEZE, 2004, p. 369). É o valor ou a quantidade de vendas necessária para garantir a cobertura do custo e despesas variáveis e os custos e despesas fixas, representando um corte temporal onde a empresa não terá lucro nem prejuízo. Para Brito (2003), o ponto de equilíbrio é um *benchmarking* respeitável, pois representa uma situação de segurança, e complementa que quanto menor o ponto de equilíbrio em quantidade ou volume de vendas, melhor.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A microempresa da realização deste estudo está situada em Teutônia/RS, opera há dez anos no mercado, e sua razão social não será divulgada pela preservação do sigilo empresarial. Atua no comércio varejista de vestuário e suas compras são realizadas em diversos atacados (Lajeado/RS, Barão/RS, Cianorte/PR, Brusque/SC e São Paulo/SP).

Os principais itens comercializados abrangem todas as estações, tanto masculinas como femininas, dentre os quais se destacam: casacos, calças, blusas, camisas, mantas, lenços, bermudas, coletes, vestidos, saias, entre outros de menor vulto.

Esta microempresa não possui funcionários e o atendimento é realizado pela proprietária. Sendo assim, esta é responsável pelas decisões estratégicas e de investimentos e,

também, pelas atividades de compras, estocagem, vendas, marketing, pós-venda, planejamento, e outros.

Na realização deste estudo foi utilizada a abordagem qualitativa, pois Richardson (1999, p.80) destaca que os “[...] estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos. Beuren (2009, p. 92) acrescenta que nas abordagens qualitativas “[...] concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado.” Neste sentido, a abordagem qualitativa possui a adequada aderência para solucionar os objetivos desta pesquisa.

Este estudo está dividido em três fases, na primeira foi elaborado o BP e a DRE Perguntados (Metodologia de Kassai e Kassai (2001)) do ano de 2012. Neste caso, é importante destacar que as demonstrações contábeis existentes não espelhavam a real situação da microempresa, portanto, foi utilizada esta metodologia para apurar um BP e DRE da real situação. A coleta destes dados ocorreu através de entrevista com a empresária e visita na identificação de documentos e da estrutura da microempresa para verificar as informações reais.

Na segunda fase foi realizada a coleta dos dados com a empresária para realizar o orçamento, tais como: perspectivas de crescimento das vendas de 2013 a 2017; ampliação da estrutura física comercial; contratação de funcionários; e outros gastos, receitas e investimentos ligados à operação do negócio. A elaboração do OBZ de 2013 e sua projeção de 2014 a 2017 foi realizada através dos indicadores de crescimento indicados pela empresária e pelo crescimento das despesas do setor (administrativo, financeiro e operacional) do Índice Geral de Preços do Mercado (IGPM) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Em seguida foi realizada a projeção do BP e DRE (2013 a 2017) com base em 2012. A tabulação e a projeção dos dados foram realizadas através de planilhas eletrônicas, funcionais e interligadas entre si.

Na terceira fase foi realizada a análise de viabilidade e emitido um parecer crítico sobre os resultados encontrados.

4. A PESQUISA COM RESULTADOS E ANÁLISES

O BP e a DRE Perguntados foram apurados na primeira fase do estudo, conforme a metodologia utilizada de Kassai e Kassai (2001). O BP perguntado está representado na Tabela 1:

Tabela 1 - BP Perguntado de 2012

| BP 31/12/2012 | |
|---------------------------------------|------------------|
| TOTAL DO ATIVO | 19.113,00 |
| Ativo Circulante Total | 19.113,00 |
| Disponibilidades | 13.713,00 |
| Saldo de caixa e bancos | 13.713,00 |
| Clientes | 4.450,00 |
| Valores a receber | 4.450,00 |
| Estoques | 950,00 |
| Mercadorias para revenda | 950,00 |
| Ativo Não Circulante | 0,00 |
| Aplicações financeiras | 0,00 |
| Móveis e Utensílios | 0,00 |
| (-) Depreciação | 0,00 |
| TOTAL DO PASSIVO | 19.113,00 |
| Passivo Circulante Total | 849,00 |
| Passivo Circulante Financeiro | 0,00 |
| Dívidas com bancos | 0,00 |
| Passivo Circulante Operacional | 849,00 |
| Valores a pagar para fornecedores | 0,00 |
| Outros gastos a pagar | 849,00 |
| Passivo Não Circulante | 0,00 |
| Dívidas com bancos | 0,00 |
| Patrimônio Líquido | 18.264,00 |
| Capital social | 3.000,00 |
| Lucro anual | 15.264,00 |

Fonte: Elaborada pelos próprios autores.

O capital inicial investido foi de R\$ 3.000,00, utilizado para compras de estoque. Observa-se que a microempresa teve um lucro no ano 2012 de R\$15.264,00 (Tabelas 1 e 2).

Tabela 2 - DRE Perguntada de 2012

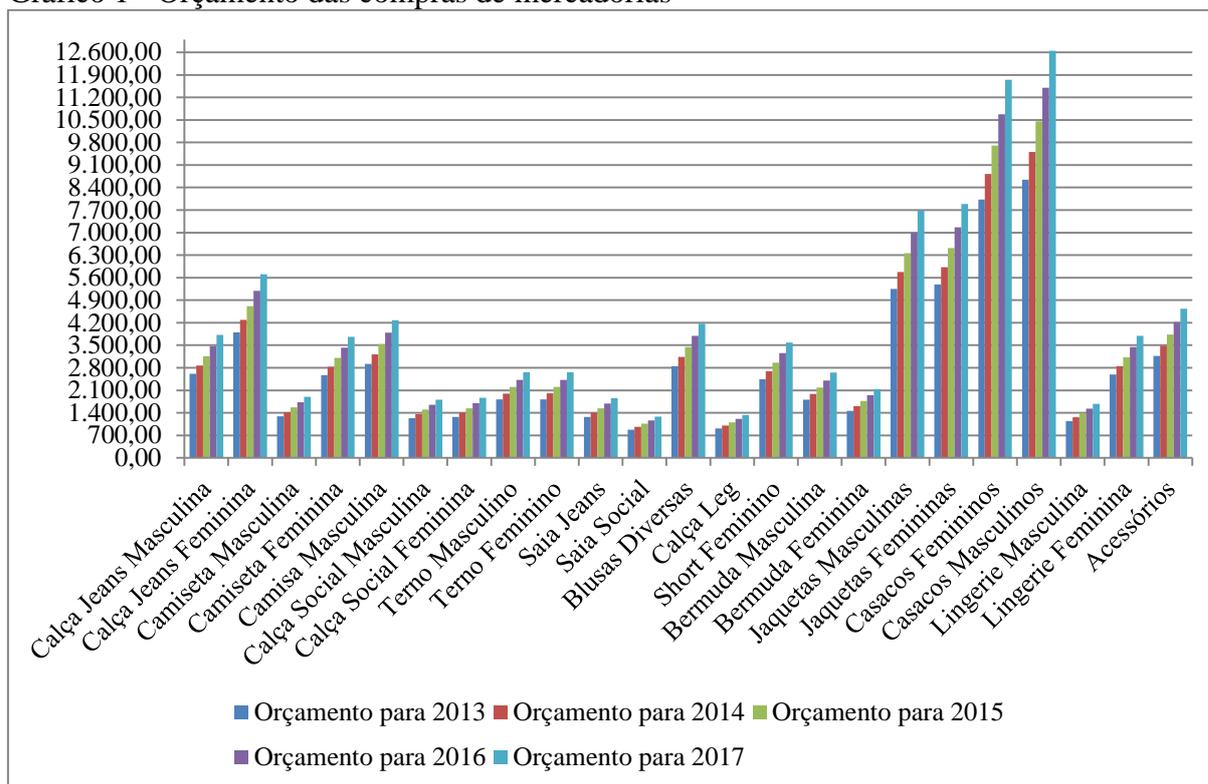
| DRE 31/12/2012 | |
|---|-------------------|
| Receita Operacional Bruta | 108.000,00 |
| (-) Simples | 2.970,00 |
| Receita Operacional Líquida | 105.030,00 |
| (-) Custo das Mercadorias Vendidas | 72.000,00 |
| Lucro Bruto | 33.030,00 |
| (-) Despesas administrativas e comerciais | 17.652,00 |
| (-) Despesas Financeiras | 114,00 |
| Lucro Operacional | 15.264,00 |
| Lucro Líquido do Exercício | 15.264,00 |

Fonte: Elaborada pelos próprios autores.

Após elaborar o BP e a DRE Perguntados do ano de 2012, na primeira fase, procedeu-se com a segunda, ou seja, a coleta das informações das metas e objetivos do período de 2013 a 2017 como base para realizar o OBZ.

A primeira peça orçamentária elaborada foi o volume de compras (Gráfico 1), e foi obtida através do custo da mercadoria adquirida em 2012, constantes nos controles de compras da microempresa.

Gráfico 1 - Orçamento das compras de mercadorias



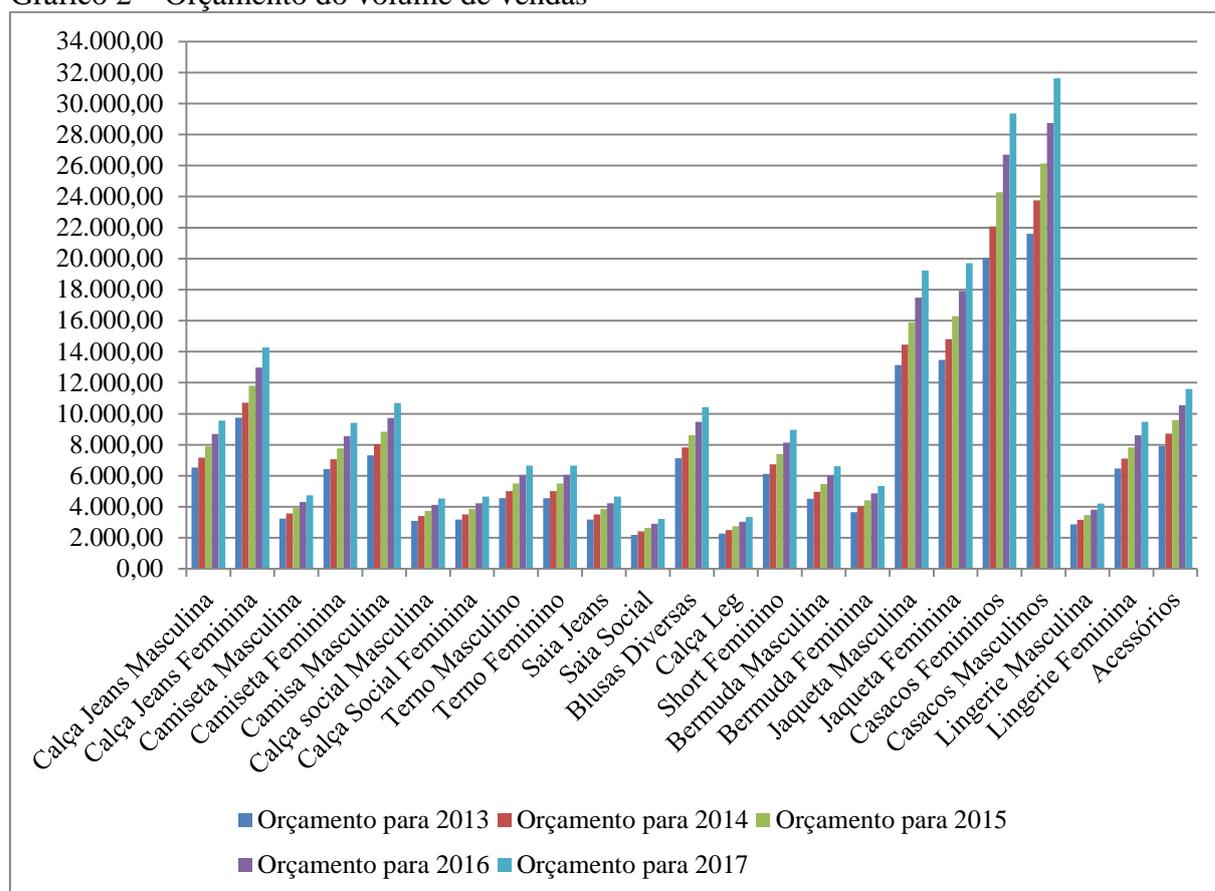
Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

A base da projeção de 2013 a 2017 foi extraída do IBGE (2013), apresentando crescimento de 10% no ano de 2012 para o comércio do Rio Grande do Sul. O orçamento das receitas foi apurado a partir do valor das compras, e o percentual aplicado sobre este custo da mercadoria, em média, no mercado local é de 250% (100% é o custo da mercadoria, 150% é o *mark-up*) para definição do preço de venda. Através dessas informações foram elaboradas as projeções das vendas, com um crescimento de 10% para cada ano (Gráfico 2).

Com base no volume de receitas foram elaboradas as demais peças orçamentárias. Como a microempresa alugou outra área comercial, é necessário um orçamento do investimento inicial para aquisição de bens do imobilizado para aquisição em janeiro de 2013 (Tabela 3). O orçamento dos investimentos está dividido em investimento fixo (móveis,

utensílios e equipamentos de informática), e investimento de capital (recurso financeiro para comprar mercadoria para revenda).

Gráfico 2 – Orçamento do volume de vendas



Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Tabela 3 - Orçamento de investimento fixo e capital de giro

| Discriminação | Preço total |
|---|--------------------|
| 1. Investimentos Fixos Necessários | |
| 1.1 Móveis e Utensílios | |
| 02 Mesas de atendimento | 2.400,00 |
| 01 Balcão caixa | 1.200,00 |
| 02 Espelho 180 X 80 cm | 260,00 |
| 01 Aparelho de Telefone | 98,00 |
| 02 Cadeiras | 382,00 |
| 02 Puffs para provador | 112,00 |
| 02 Prateleiras 3 X 2 m | 2.000,00 |
| 01 Tablado para vitrine | 400,00 |
| 01 Ar condicionado 9.000 Split Eletrolux | 1.099,00 |
| 01 Manequim feminino de fibra | 450,00 |
| 01 Manequim masculino de fibra | 450,00 |
| 01 Balcão 4 gavetas | 1.280,00 |
| 02 Cortinas com argolas para provadores | 250,00 |
| 250 Cabides | 348,00 |
| 01 Lixeiras | 20,66 |
| Subtotal móveis e utensílios | 10.749,66 |
| 1.2 Equipamentos de Informática | |
| 01 Microcomputador | 1.686,00 |
| 01 Impressora | 855,00 |
| 01 Leitor de código de barra | 290,00 |
| 01 Sistema gerencial de banco de dados | 1.400,00 |
| Subtotal equipamento de informática | 4.231,00 |
| 1.3 Reformas e Instalações | |
| Painel para a fachada | 1.250,00 |
| Material para pintura e serviço | 448,00 |
| Subtotal reformas e instalações | 1.698,00 |
| 1.4 Investimento em capital de giro | |
| Estoque inicial | 20.000,00 |
| Subtotal investimento em capital de giro | 20.000,00 |
| TOTAL GERAL | 36.678,66 |

.Fonte: Elaborada pelos próprios autores.

O valor do investimento inicial foi orçado em R\$ 36.678,66 (Tabela 3), porém a empresa possui em caixa e bancos o valor de R\$ 13.713,00 (Tabela 1) sendo necessário buscar R\$ 22.965,66 de capital de terceiros.

Para a mão de obra orçou-se a contratação de duas vendedoras, uma em 2013 e outra em 2015. A Tabela 4 demonstra o orçamento total dos salários e encargos.

Tabela 4 – Orçamento dos salários e encargos

| Discriminação | Base de Cálculo | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Pró-labore | 678,00 | 8.136,00 | 8.977,43 | 9.905,87 | 10.930,34 | 12.060,75 |
| Vendedor 1 | 743,00 | 10.185,38 | 11.480,96 | 12.941,34 | 14.587,48 | 16.443,00 |
| Vendedor 2 | 743,00 | 0,00 | 0,00 | 12.941,34 | 14.587,48 | 16.443,00 |
| Encargos | | | | | | |
| FGTS* | 8% | 814,83 | 918,48 | 2.070,61 | 2.334,00 | 2.630,88 |
| 13º Salário | 100% | 848,78 | 956,75 | 2.156,89 | 2.431,25 | 2.740,50 |
| FGTS S/13º | 8% | 67,90 | 76,54 | 172,55 | 194,50 | 219,24 |
| Férias | 133% | 1.131,43 | 1.275,34 | 2.875,13 | 3.240,85 | 3.653,09 |
| FGTS S/Férias | 8% | 90,51 | 102,03 | 230,01 | 259,27 | 292,25 |
| TOTAL | | 21.274,83 | 23.787,52 | 43.293,74 | 48.565,15 | 54.482,71 |

Fonte: Elaborada pelos próprios autores.

*Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

Para o cálculo do pró-labore, em 2013, foi utilizado como base o salário mínimo (R\$ 678,00), valor acordado pela empresária. Para as projeções do pró-labore de 2014 a 2017, foi utilizado o crescimento médio do salário mínimo dos últimos cinco anos, e o percentual médio de crescimento apurado foi de 10,34% para cada ano. Já para o cálculo dos salários dos vendedores foi adotado o crescimento estipulado pelo sindicato dos empregados do comércio de Taquari/RS, que também abrange Teutônia/RS. Suas projeções foram apuradas pelo percentual de crescimento, utilizando-se como base os dois últimos anos, e o percentual de crescimento apurado foi de 12% por ano.

O orçamento das despesas operacionais para 2013 foram realizadas através do crescimento das vendas e do aumento da estrutura e da contratação de funcionários. E sua projeção de 2014 a 2017 realizada pelo crescimento das despesas operacionais com base no IGPM (2013), apurada pela média dos últimos cinco anos, que representa 6,46% anual.

Tabela 5 – Orçamento das despesas operacionais

| Orçamento das despesas | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Água | 12,78 | 13,60 | 14,48 | 15,42 | 16,41 |
| Luz | 51,10 | 54,40 | 57,92 | 61,66 | 65,65 |
| Comunicação | 147,98 | 157,54 | 167,73 | 178,56 | 190,10 |
| Contabilidade | 202,28 | 215,35 | 229,26 | 244,08 | 259,85 |
| Material de Limpeza | 19,16 | 20,40 | 21,72 | 23,12 | 24,62 |
| Material de Escritório | 21,29 | 22,67 | 24,13 | 25,69 | 27,35 |
| Embalagem | 12,78 | 13,60 | 14,48 | 15,42 | 16,41 |
| Viagens | 638,77 | 680,05 | 723,99 | 770,78 | 820,59 |
| Propaganda | 159,69 | 170,01 | 181,00 | 192,69 | 205,15 |
| Taxa cartão de crédito | 1.105,65 | 1.177,10 | 1.253,16 | 1.334,14 | 1.420,35 |
| Aluguel | 936,87 | 997,41 | 1.061,86 | 1.130,48 | 1.203,53 |
| Despesas Anuais | 39.700,19 | 42.265,62 | 44.996,83 | 47.904,52 | 51.000,11 |

Fonte: Elaborada pelos próprios autores.

Após realizar o OBZ de 2013 a 2017 das principais peças orçamentárias foi apurado o BP e DRE Projetados de 2013 a 2017. Na DRE projetada (Tabela 6) é possível observar que há lucro em todos os anos, porém o crescimento não foi progressivo, pois a partir ano de 2015 observa-se uma queda no lucro em relação aos anos anteriores, isso ocorre pela contratação de vendedora.

Tabela 6 – DRE projetada

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Receita Operacional Bruta | 163.199,19 | 179.519,11 | 197.471,02 | 217.218,12 | 238.939,93 |
| (-) Simples Nacional* | 4.079,98 | 4.487,98 | 7.128,70 | 7.841,57 | 8.625,73 |
| Receita Operac. Líquida | 159.119,21 | 175.031,13 | 190.342,32 | 209.376,55 | 230.314,20 |
| (-) CMV | 66.229,68 | 71.807,64 | 78.988,41 | 86.887,25 | 95.575,97 |
| Lucro Bruto | 92.889,53 | 103.223,49 | 111.353,91 | 122.489,30 | 134.738,23 |
| (-) Despesas Operacionais | 60.263,32 | 69.061,00 | 85.559,37 | 93.561,97 | 102.387,23 |
| (-) Depreciação | 1.921,17 | 1.921,17 | 1.921,17 | 1.921,17 | 1.921,17 |
| (-) Despesas Financeiras | 1.032,63 | 1.032,63 | 114 | 114 | 114 |
| Lucro operacional | 29.672,42 | 31.208,69 | 23.759,38 | 26.892,16 | 30.315,83 |
| Lucro Líquido do Exercício | 29.672,42 | 31.208,69 | 23.759,38 | 26.892,16 | 30.315,83 |

Fonte: Elaborada pelos próprios autores.

* Foi elaborado de acordo com as vendas anuais e o percentual obedece ao vigente até 12/2012 da lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

O BP projetado (Tabela 7) é elaborado através da utilização dos dados oriundos das peças orçamentárias para demonstrar a posição patrimonial projetada e sua evolução.

A base de dados da DRE (Tabela 6) e do BP (Tabela 7) projetados serão utilizados como parâmetros no planejamento orçamentário da microempresa, avaliando as variações ocorridas entre o orçado e o realizado, auxiliando a microempresa no cumprimento e, caso desvie deste planejamento orçamentário, utilizar medidas corretivas.

Na terceira fase deste estudo foram realizadas as análises de viabilidade do OBZ de 2013 a 2017 e, para tanto, foram utilizadas as técnicas do *Payback* simples e descontado, o VPL e a TIR, pontos de equilíbrio e a margem de contribuição.

O *payback* simples foi apurado através do fluxo de caixa gerado pelo OBZ. Este fluxo de caixa de 2013, 2014, 2015, 2016 e 2017, corresponde respectivamente a R\$ 20.249,05; R\$ 27.654,89; R\$ 25.949,34; R\$ 28.905,63 e R\$ 32.141,41. Conforme Tabela 3, o valor do OBZ referente ao investimento em imobilizado e capital de giro em 2013 foi de R\$ 36.678,66.

Tabela 7 – BP projetado

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ativo Circulante | 48.311,87 | 51.970,04 | 71.170,31 | 75.809,27 | 69.714,28 |
| Disponibilidades | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 |
| Saldo de caixa e bancos | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 |
| Clientes | 26.261,87 | 29.920,04 | 49.120,31 | 53.759,27 | 47.664,28 |
| Valores a receber de clientes | 26.261,87 | 29.920,04 | 49.120,31 | 53.759,27 | 47.664,28 |
| Estoques | 19.050,00 | 19.050,00 | 19.050,00 | 19.050,00 | 19.050,00 |
| Mercadoria para revenda | 19.050,00 | 19.050,00 | 19.050,00 | 19.050,00 | 19.050,00 |
| Ativo Não Circulante | 26.077,54 | 48.811,27 | 74.187,88 | 103.154,86 | 137.581,58 |
| Aplicações financeiras | 17.249,05 | 41.903,94 | 69.201,71 | 100.089,87 | 136.437,75 |
| Móveis e utensílios | 10.749,66 | 10.749,66 | 10.749,66 | 10.749,66 | 10.749,66 |
| Eq. Informática | 4.231,00 | 4.231,00 | 4.231,00 | 4.231,00 | 4.231,00 |
| (-) Depreciação acumulada | 1.921,17 | 3.842,33 | 5.763,50 | 7.684,66 | 9.605,83 |
| TOTAL DO ATIVO | 74.389,42 | 100.781,31 | 145.358,18 | 178.964,13 | 207.295,86 |
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Passivo Circulante | 31.202,78 | 36.900,19 | 57.717,69 | 64.431,48 | 62.447,38 |
| Dívidas com bancos | 10.514,20 | - | - | - | - |
| Pró-labore a pagar | 8.136,00 | 8.977,43 | 9.905,87 | 10.930,34 | 12.060,75 |
| Fornecedores | 5.439,97 | 5.983,97 | 6.582,37 | 7.240,60 | 7.964,66 |
| FGTS a recolher | 973,25 | 1.097,04 | 2.473,18 | 2.787,76 | 3.142,37 |
| Provisão 13º | 848,78 | 956,75 | 2.156,89 | 2.431,25 | 2.740,50 |
| Provisão de férias | 1.131,43 | 1.275,34 | 2.875,13 | 3.240,85 | 3.653,09 |
| Simplex | 4.487,98 | 7.128,70 | 7.841,57 | 8.625,73 | - |
| Salários a pagar | 10.185,38 | 11.480,96 | 25.882,67 | 29.174,95 | 32.886,00 |
| Passivo Não Circulante | - | - | - | - | - |
| Dívidas com bancos | - | - | - | - | - |
| Patrimônio Líquido | 32.672,42 | 63.881,12 | 87.640,49 | 114.532,65 | 144.848,48 |
| Capital social | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 |
| Lucro anual acumulado | 29.672,42 | 60.881,12 | 84.640,49 | 111.532,65 | 141.848,48 |
| TOTAL DO PASSIVO | 74.389,41 | 100.781,31 | 145.358,18 | 178.964,14 | 207.295,86 |

Fonte: Elaborada pelos próprios autores.

Desta forma, conclui-se, através do *Payback* simples, que o investimento inicial será recuperado em 19 meses. Já o *payback* descontado, utilizando uma taxa de desconto de 8% ao ano, demonstrou que o investimento inicial será recuperado através do fluxo de caixa descontado em 21 meses.

Para Braga (1989), Brito (2003), Wernke (2008) e Padoveze (2009), na análise do *payback* simples e descontado é considerado o menor tempo possível para recuperar o valor do investimento inicial apurado pelo OBZ, e como o resultado de 19 e 21 meses são considerados baixos, indica que o OBZ poderá ser aceito.

A análise do VPL corresponde à lucratividade de um investimento, ou seja, utilizando o fluxo de caixa descontado a uma taxa de 8% anual de 2013 a 2017, destes desconta-se o valor do investimento inicial, a partir deste cálculo apurou-se um VPL de R\$ 69.500,90, isto significa que além de recuperar o valor do investimento inicial a microempresa ainda obteve uma lucratividade superior a R\$ 69 mil. Wernke (2010) e Padoveze (2009) destacam que se o valor da soma dos fluxos de caixa descontado for superior ao valor do investimento inicial o

investimento deve ser aceito. Conclui-se que o investimento elaborado pelo OBZ é lucrativamente viável e aceitável.

A TIR encontrada no fluxo de caixa nominal foi de 61,11% ao ano, ou seja, segundo Wernke (2010) quanto mais elevada a TIR mais atraente é o investimento. Portanto, o resultado da TIR deixa evidente que o investimento inicial orçado pelo OBZ é viável, juntamente com a análise do *Payback* Simples e Descontado e o VPL.

A margem de contribuição (Tabela 8) representa o excedente da receita operacional descontado o custo e a despesa variável.

Tabela 8 – Margem de Contribuição Projetada

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Receitas Operacionais Brutas (ROB) | 163.199,19 | 179.519,11 | 197.471,02 | 217.218,12 | 238.939,93 |
| Custo e despesas variáveis | 70.398,20 | 77.401,27 | 87.294,21 | 95.981,98 | 105.535,85 |
| Margem de contribuição total (R\$) | 92.800,99 | 102.117,84 | 110.176,81 | 121.236,14 | 133.404,09 |
| Margem de contribuição total (%) | 56,86 | 56,88 | 55,79 | 55,81 | 55,83 |

Fonte: Elaborada pelos próprios autores.

Pode-se observar que a margem de contribuição média de 2013 a 2017 é de 56,12%, este resultado evidencia que mais da metade da ROB fica à disposição para o pagamento das despesas e custos fixos e a geração lucro. Portanto, a margem de contribuição apresenta resultado eficiente resultante do orçamento OBZ.

Os pontos de equilíbrio projetados medem os limites operacionais da microempresa em estudo (Tabela 9).

Tabela 9 – Pontos de Equilíbrio Projetados

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Gastos fixos totais | 62.178,57 | 70.909,14 | 86.417,43 | 94.343,98 | 103.088,26 |
| Lucro | 29.672,42 | 31.208,69 | 23.759,38 | 26.892,16 | 30.315,83 |
| Margem de Contribuição | 0,5628 | 0,5688 | 0,5579 | 0,5581 | 0,5583 |
| Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE) | 163.199,19 | 179.519,11 | 197.471,02 | 217.218,12 | 238.939,93 |
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Gastos fixos totais | 62.178,57 | 70.909,14 | 86.417,43 | 94.343,98 | 103.088,26 |
| Margem de Contribuição | 0,5628 | 0,5688 | 0,5579 | 0,5581 | 0,5583 |
| Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC) | 110.477,76 | 124.655,47 | 154.886,85 | 169.035,59 | 184.641,28 |
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Gastos fixos totais | 62.178,57 | 70.909,14 | 86.417,43 | 94.343,98 | 103.088,26 |
| Gastos fixos não desembolsáveis | 1.921,17 | 1.921,17 | 1.921,17 | 1.921,17 | 1.921,17 |
| Margem de Contribuição | 0,5628 | 0,5688 | 0,5579 | 0,5581 | 0,5583 |
| Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF) | 107.064,27 | 121.278,13 | 151.443,52 | 165.593,44 | 181.200,28 |

Fonte: Elaborada pelos próprios autores.

Percebe-se que o PEE (Tabela 9) apresenta o mesmo valor da Receita Operacional Bruta (ROB) das Tabelas 6 e 8, o que corrobora com a veracidade dos cálculos da margem de contribuição e o PEE. Conclui-se que o PEE apresenta o valor da ROB necessário para atingir o lucro líquido orçado pelo OBZ na DRE da Tabela 6 para o período de 2013 a 2017.

O PEC (Tabela 9) determina o alcance da ROB de cada período para não cair em prejuízo, destaca-se neste caso que a ROB não gera nem lucro e nem prejuízo, ou seja, a microempresa estaria em pleno equilíbrio.

O PEF (Tabela 9) apresenta o valor da ROB a ser atingida sem considerar os gastos fixos não desembolsáveis, e esta é a única diferença em relação ao PEC.

Sobre os pontos de equilíbrio conclui-se que é um respeitável *benchmarking*, pois direciona a microempresa a atingir a ROB para uma questão de segurança, e a partir desta lógica pode-se destacar que os pontos de equilíbrios são baixos (Tabela 9), o que fortifica a consolidação da viabilidade do orçamento OBZ da microempresa em questão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atividade da pessoa jurídica deste estudo está voltada ao setor do comércio varejista de vestuário, e o porte, em dezembro de 2012, quando da apuração do BP e da DRE, enquadrava-se como microempresa, ainda enquadrada no mesmo porte de acordo com o orçamento OBZ de 2013 a 2017.

Os investimentos necessários para estruturar e ampliar a microempresa foi de R\$ 36.678,66 distribuídos em investimentos fixos (imobilizado) de R\$ 16.678,66, e em capital de giro no valor de R\$ 20.000,00. Como a microempresa não possui todo este recurso disponível utilizará recursos de terceiros de R\$ 22.965,66.

As metas e planos da microempresária em relação ao negócio foram apurados e utilizados nas peças orçamentárias do OBZ, e representaram os parâmetros na elaboração das peças orçamentárias. Após realizar todas as peças orçamentárias do OBZ de 2013 a 2017, com vistas de análise crítica frente aos gastos e às receitas da microempresa, elaborou-se a projeção do BP e da DRE para o mesmo período.

O cálculo do *payback* simples apresentou um retorno do investimento inicial de 19 meses e do *payback* descontado apresentou retorno em 21 meses considerados pequenos períodos para o retorno. O VPL apresentou um valor positivo de R\$ 69.500,90 no período do orçamento OBZ, o que constitui um bom resultado de lucratividade. E a TIR apresentou, no período orçado do OBZ, um retorno de 61,11% anual, o que corrobora com as análises do

Payback e do VPL para a viabilidade do negócio frente ao orçamento OBZ. A Margem de contribuição média encontrada no período foi de 56,12%, também considerada alta, fortifica os resultados das análises anteriores. Os Pontos de Equilíbrios apurados também possuem aderência à eficiência do orçamento OBZ, visto que a ROB ficou baixa.

Conclui-se, respondendo à problemática encontrada neste estudo, que o orçamento empresarial, o OBZ, auxilia o estudo de viabilidade da microempresa do comércio varejista de vestuário e na tomada de decisões dos negócios, visto que não é apenas em empresas de médio e grande porte que deve ser utilizado. O presente estudo também evidenciou que a forma utilizada de implantação e análise do orçamento OBZ possibilitou uma visão clara dos fatos orçados e projetados, e com estes fatos é possível determinar a capacidade de expansão do negócio e direcionar os recursos disponíveis e necessários antes que a microempresa os necessite.

Cabe destacar que o orçamento OBZ implantado nesta microempresa é uma peça importante frente ao planejamento de objetivos e metas, mas não é o suficiente para garantir o sucesso do negócio. Neste caso, é necessário ter um acompanhamento responsável do orçamento OBZ implantado, comparando periodicamente o orçamento OBZ planejado em relação ao real ocorrido na microempresa, e se ocorrer algum desvio devem ser realizadas as devidas correções de curso.

6. REFERÊNCIAS

AGENCIA SEBRAE. MPE INDICADORES: **Pequenos Negócios no Brasil (2012)**.

Disponível em:

<http://www.agenciasebrae.com.br/indicadores/apresentacao_mpe_indicadores.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2013.

BERNARDES, Danúlia Peixer Galm; MIRANDA, Luiz Carlos. Quatro histórias da utilização de informação econômico-financeira nas micro e pequenas empresas: Lições para futuros empreendedores. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.5, n.3, p.84-98, (Set/Dez) 2011.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: atlas. 2009.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1989. BRASIL. Receita Federal. Disponível em:

<<http://www.receita.fazenda.gov.br/aplicacoes/atbhe/tus/default.aspx?p/2/a/14>>. Acesso em: 11 mar. 2013.

BRITO, Paulo. **Análise e viabilidade de projetos de investimento**. São Paulo: Atlas, 2003.

BRUNI, Adriano Leal. FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços**. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo : Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3a. edição. São Paulo: Makron, 1995.

CORRÊA, Cynthia Cândida. **Gestão empresarial com ênfase em pequenas e médias empresas**. Mato Grosso: 2011.

CUNHA, Adriano Sergio da; SOARES, Thiago Coelho. Aspectos relevantes do planejamento no crescimento das Micro e Pequenas Empresas (MPE). **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.4, n.3, p.15-39, (set/dez) 2010.

Diário Comércio Indústria & Serviços (DCI, 2013). Disponível em: <<http://www.dci.com.br/especial/afif--vai-rever--lei-das-pequenas-id346442.html>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em Negócios**. 2. ed. Rio de janeiro : Elsevier , 2005.

FARIA, Juliano Almeida e; AZEVEDO, Tania Cristina; OLIVEIRA, Murilo Silva. A utilização da contabilidade como ferramenta de apoio à gestão nas micro e pequenas empresas do ramo de comércio de material de construção de Feira de Santana/BA. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.6, n.2, p.89-106, (Mai-Ago) 2012.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

GITMAN, Lawrence J.. **Administração Financeira: Uma abordagem gerencial**. São Paulo: Pearson, 2005.

HALL, Rosemar José; Costa, VANILSON Camacho da; KREUZBERG, Fernanda; MOURA, Geovanne Dias; HEIN, Nelson. Contabilidade como uma ferramenta da gestão: um estudo em micro e pequenas empresas do ramo de comércio de Dourados–MS. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.6, n.3, p.4-17, (Set/Dez) 2012.

IBGE. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 05 fev. 2013.

KASSAI, J.R. e KASSAI, S. 2001. **Balanço perguntado – solução para as pequenas empresas**. In: Congresso Brasileiro de Custos, 8, São Leopoldo, 2001. Anais...

LUNKES, Rogerio Joao. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MONTEIRO, José Morais; BARBOSA, Jenny Dantas. Controladoria empresarial: gestão econômica. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.5, n.2, p.38-59, (Mai/Ago) 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson, 2009.

PEREIRA, Rodrigo Carlos Marques; SOUSA, Priscila Aparecida. Fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas: um estudo sobre o setor de serviços. **SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 2009.

PORTAL BRASIL. **Índice Geral de Preços do Mercado (IGPM)**. Disponível em <www.portalbrasil.net>, acesso em 01 maio 2013.

QUADROS, Juliane Nascimento; SEGATTO, Sara Schafer; WEISE, Andreas Dittmar; CIPOLAT, Carina; SILVEIRA, Djalma Dias; WEBER, Lisia Rosiski. Planejamento estratégico para pequena empresa: um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/RS. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.6, n.2, p.71-88, (Mai-Ago) 2012.

RICHARDSON, Roberto Jary et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1987.

SEBRAE. **Margem de contribuição: quanto sobra para sua empresa?**. Disponível em: <http://www.sebraerj.com.br/docs/margem_contribuicao.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2012.

SEFAZ. **Simples gaúcho**. Disponível em <www.sefaz.rs.gov.br>. Acesso em: 01 maio 2012.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010.

WERNKE, Rodney. **Gestão financeira: ênfase em aplicações e casos nacionais**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.