



Planejamento Contábil como Ferramenta para a Evolução de Novos Negócios: um Estudo Aplicado em uma Empresa de Prestação de Serviços

Nayara Bebber

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

nayarabebber@gmail.com

Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

wendy.carraro@ufrgs.br

Márcia Bianchi

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Márcia.bianchi@ufrgs.br

Resumo

A contabilidade contempla a gestão contábil empresarial, a qual auxilia no planejamento e nos controles internos. Este estudo tem a intenção de demonstrar a contabilidade sobre esse ângulo, propondo-se um modelo de planejamento, a partir de elementos da gestão contábil, para uma empresa nova no mercado, com o objetivo de evidenciar de que forma a empresa pode estruturar o seu planejamento contábil. Enfatiza-se a importância da informação contábil para o gerenciamento de empresas, contribuindo como meio de informação, utilizando-se de ferramentas de planejamento, execução e controle. Realizou-se uma pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva, incluindo-se um estudo de caso para retratar a conceituação teórica em uma realidade empresarial. O estudo de caso foi elaborado através de entrevista com o proprietário, análise aos documentos e observação do funcionamento da empresa. Com as informações obtidas elaborou-se um modelo de orçamento, de janeiro a junho de 2015, através da análise dos custos e despesas, confrontando-se com a média de quantidade de vendas atuais e os respectivos preços de vendas. A partir disso, propôs-se à empresa iniciar controles financeiros e dar continuidade ao orçamento, tendo em vista o resultado positivo obtido através da análise empresarial após a implantação do mesmo. O estudo enfatiza a importância de tomar decisões embasadas nos controles contábeis aplicando-se à empresa que foi analisada. Evidencia-se que as decisões sem a análise dos dados empresariais podem acarretar em prejuízos para a empresa, embora a grande maioria das empresas novas no mercado e de pequeno porte não demonstre interesse inicial em preparar um planejamento, evitando-se desta forma a mortalidade de novas empresas.

Palavras-chave: Gestão contábil empresarial. Planejamento contábil. Orçamento.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Padoveze (2012, p. 9) “A Contabilidade Gerencial mudou o foco, passando dos registros e análise das transações financeiras para a utilização da informação para decisões, afetando o futuro.” A Contabilidade Gerencial tem como principal usuário das informações o próprio usuário interno da empresa subsidiando no processo decisório. Para o desenvolvimento dessa, tem-se o planejamento como ferramenta que precede a ação de tomada de decisão, e, posteriormente, o controle que indica se os objetivos propostos no planejamento estão sendo atingidos.

Apesar da evidência que a gestão contábil está tendo, empresas novas no mercado, principalmente as de pequeno porte, geralmente estão mais preocupadas com a produção ou com a prestação de serviços visando resultados presentes do que propriamente um planejamento e controle empresarial para o longo prazo. Isso se deve em partes à falta de conhecimento pelos gestores e até mesmo pela falta de recursos iniciais. Diante da limitação de recursos, o planejamento torna-se essencial, visto que, auxilia as empresas a utilizarem melhor suas capacidades, com foco nos objetivos estipulados.

Soma-se ainda, a importância do conhecimento obtido através da utilização da contabilidade gerencial para o novo empresário, como instrumento de apoio à gestão dos negócios. A mesma auxilia na competitividade empresarial, pois o uso de todas as ferramentas disponíveis que possibilitam gerar informações úteis para a gestão dos negócios é crucial para a permanência da empresa no mercado.

Diante do exposto, o questionamento da pesquisa é: De que forma uma empresa nova no mercado pode estruturar o seu planejamento contábil?. O objetivo deste estudo é propor um modelo de planejamento contábil, a partir de elementos da gestão contábil, em uma empresa nova no mercado. Nesta pesquisa analisaram-se dados de gestão de negócios, ferramentas de gestão disponíveis, links específicos e propôs-se um planejamento empresarial em uma empresa de prestação de serviços.

O presente estudo justifica-se uma vez que empresas que estão no mercado há pouco tempo necessitam de controles específicos que as auxiliem na gestão devido à evolução do cenário empresarial. Diante disso, as informações fornecidas pela contabilidade gerencial podem representar um diferencial, auxiliando a empresa quanto aos aspectos de planejamento empresarial, competitividade, manutenção da empresa em cenários diferenciados, bem como a administração geral do dia a dia da organização.

O artigo estrutura-se da seguinte forma: além da introdução, abordam-se, na seção 2 os principais conceitos necessários para o desenvolvimento da pesquisa; na seção seguinte, apresentam-se os procedimentos metodológicos; já na seção 4 os dados são demonstrados e analisados; por fim, na última seção ponderam-se as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a construção da habilidade explicativa e argumentativa, são abordados nesta seção os fundamentos teóricos que embasam o presente estudo. Em um primeiro momento são conceituados a contabilidade gerencial, o planejamento contábil, o controle, o planejamento orçamentário e a evolução de negócios empresariais.

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

A Contabilidade Gerencial é uma ramificação da Contabilidade Geral, a qual auxilia na tomada de decisão empresarial. A gestão engloba os meios ou formas de gerenciar uma organização. Devido a mudanças no mercado, ela surgiu da necessidade de um gerenciamento contábil interno, tornando-se uma ferramenta de destaque à competitividade dentre as organizações empresariais. Segundo Lopes e Martins (2005, p. 95), as atividades de coordenação e motivação são consideradas básicas para que uma empresa atinja seus objetivos. Os autores consideram que a Contabilidade Gerencial surge a partir do momento que as atividades da empresa são coordenadas adequadamente e os gestores e demais envolvidos estão motivados para a realização de suas funções, por meio de sistemas capazes de fornecer informações.

Orientada para o futuro, a Contabilidade Gerencial tem a finalidade de facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do fato (para impor metas), acoplada com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais (para controle posterior do fato) (PADOVEZE, 2012). Já, Laurentino et al. (2008, p. 47) explicam que a informação gerencial contábil: “mede o desempenho econômico de unidades operacionais descentralizadas, como as unidades de negócios, as divisões e os departamentos, o desempenho econômico liga a estratégia da empresa à execução de cada unidade operacional”.

Conforme explica Zanluca (2014) a Contabilidade Gerencial é a utilização dos registros e controles contábeis, tendo como objetivo o de gerir uma entidade. A fim de proporcionar uma visão mais precisa da empresa, o gerenciamento através da contabilidade prove meios de análise e embasamento para decisões.

Para estruturar uma gestão organizacional precisa-se criar um modelo de gestão, o qual segundo Padoveze (2012, p. 26) “[...] é produto do subsistema institucional e pode ser definido como o conjunto de

normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia.”. Através do modelo de gestão define-se o processo de gestão o qual “[...] tem por finalidade permitir à empresa alcançar os seus resultados dentro de um conjunto coordenado de diretrizes, para atingir as metas e objetivos explicitados na declaração da visão empresarial.” (PADOVEZE, 2012, p. 27).

No processo de gestão, a organização define as prioridades com que seus recursos serão consumidos, pois visa alcançar objetivos predeterminados. A avaliação do desempenho, por conseguinte, é parte essencial do processo de gestão, pois é necessário acompanhar e medir o desempenho produzido.

2.2 PLANEJAMENTO CONTÁBIL

Devido à competitividade constante entre as empresas, o planejamento contábil pode ser relacionado como um fator facilitador para obter os subsídios necessários diante de empresas que não estão preparadas para possíveis cenários pessimistas. O planejamento contábil de acordo com Kuperchmit (2014) é um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões, baseado no conhecimento possível do futuro contido e na relação entre a organização e o ambiente interno e externo. Ainda segundo o autor, para que isto ocorra é necessária a organização sistemática das atividades necessárias à execução dessas decisões, sendo necessário levar em conta os objetivos organizacionais e medindo-se o resultado alcançado em comparação às expectativas criadas, por meio de uma retroalimentação organizada.

Através de um planejamento contábil adequado é possível tomar decisões focadas ao objetivo da empresa, sendo a finalidade do planejamento manter a empresa competitiva e lucrativa. É uma forma de estruturar o futuro preparando-se para futuras incertezas que poderão estar inseridas em um mercado específico ou na economia como um todo.

Ferreira et al. (2005, p. 36) explicam que “O planejamento nasce a partir dos grandes objetivos que a organização quer atingir, demandando reavaliação constante e sólido trabalho em equipe.”.

O planejamento empresarial é dividido em três, contendo planejamento estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico engloba a empresa como um todo, contendo planos para a alta administração, com o intuito de atingir os objetivos previamente estabelecidos. Através dele também é possível estabelecer metas e acompanhar o desempenho das pessoas envolvidas.

Lunkes (2003) define o planejamento estratégico como um período longo de tempo, frequentemente cinco ou mais anos, decidindo para onde a empresa vai, avaliando o ambiente dentro do qual ela operará, desenvolvendo estratégias para alcançar o objetivo pretendido e fazendo os gestores indicarem a direção e o curso que a empresa tomará nos próximos anos.

Existem diversas ferramentas de gestão disponíveis, cada uma com suas vantagens e desvantagens, algumas criadas há pouco tempo, outras que são conhecidas de longa data, cada qual com suas características. Como exemplo de ferramenta do planejamento estratégico, tem-se a missão e a visão que são ferramentas organizacionais que estabelecem uma direção para as pessoas envolvidas.

A missão declara o que a empresa é no momento, já a visão indica o que a organização pretende ser no futuro. “A visão é a imagem definida pela organização a respeito do seu futuro, ou seja, do que ela pretende vir a ser. A visão é o componente que permite desdobrar os objetivos a serem alcançados.” (CHIAVENATO, 2007, p. 54). Ela pode ser considerada como uma intenção estratégica que guiará a empresa nos próximos anos.

Para o planejamento estratégico ser aplicado, necessita-se de planos de ação com os objetivos que se almeja alcançar. O orçamento é outro exemplo de ferramenta estratégica que permite a elaboração de planos com previsões para as empresas. “O orçamento é a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período.” (LUNKES, 2011, p. 14)

Para a análise empresarial, de acordo com seu ambiente interno e externo, pode-se utilizar a matriz SWOT como ferramenta, a qual demonstra as forças (*strengths*) e as fraquezas (*weaknesses*) analisando-se as qualidades e as deficiências internas da organização e externamente analisam-se as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) que são fatores externos à empresa. A partir dessa ferramenta, conhece-se a posição da empresa para definir-se a estratégia de atuação.

Já o planejamento tático volta-se a planos intermediários de cada área de responsabilidade da empresa, estando associado aos meios para alcançar os objetivos já definidos pelo planejamento estratégico, ficando entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional. “Tem como característica aplicar-se a gestores em níveis intermediários e englobar medidas de avaliação qualitativas e quantitativas.” (FERREIRA; DIEHL, 2012, p. 50).

O planejamento operacional é a fase final do processo de planejamento o qual é considerado um plano detalhado para as operações com as ações necessárias para atingir os objetivos, sendo de responsabilidade dos níveis organizacionais inferiores. Através da execução no nível operacional será possível atingir os objetivos propostos no planejamento estratégico.

Chiavenato (2007, p. 177) menciona que “O planejamento operacional se preocupa basicamente com ‘o que fazer’ e com o ‘como fazer’ no nível em que as tarefas são executadas. Refere-se especificamente às tarefas e operações realizadas no dia-a-dia no nível operacional.”.

2.3 CONTROLE E PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Após o planejamento e execução, tem-se a fase do controle, pois é necessário monitorar se a empresa está na direção estratégica previamente definida e concomitantemente analisar os progressos. A definição correta de um planejamento não é suficiente, é necessário medir os resultados mantendo o foco nos objetivos da empresa e assim garantir que o planejamento está sendo cumprido.

O controle pode ser visto sob várias dimensões. De acordo com Bianchi e Nascimento (2005, p. 7), a dimensão de controle operacional é:

representada pela sinergia dos meios colocados à disposição dos administradores para o contínuo acompanhamento do comportamento da organização frente às mudanças ambientais, e para instrumentalizá-los no processo de tomada de decisões requeridas para os ajustes das atividades operacionais às condições observadas, reorientando-as, quando necessário, para a preservação dos objetivos traçados pela empresa.

Conforme Podolski (1964, p. 112), em relação ao controle orçamentário, cita que “é um sistema de planejamento econômico-financeiro das operações de uma empresa, e de fiscalização da execução do programa preestabelecido.”

Através do controle, é possível comparar o que foi planejado com o que foi realizado, podendo-se adequar os próximos planejamentos ou alterar as ações quando os resultados não foram positivos.

O controle permite, dessa forma, monitorar a situação empresarial, facilitando a identificação de situações favoráveis ou não favoráveis, contribuindo para embasar as ações estratégicas a fim de alcançar os objetivos ou redimensioná-los.

O planejamento tem o intuito de tomar decisões antecipadamente. “Decidir implica optar por uma alternativa de ação em detrimento de outras disponíveis. Nessa visão, decidir antecipadamente constitui-se em controlar o seu próprio futuro.” (FREZATTI, 2009, p. 8). Diante disso, o plano orçamentário é uma ferramenta que auxilia no controle do processo operacional da empresa, sendo um plano de ação da empresa para o futuro. Através dele é possível direcionar os gestores para o resultado empresarial pretendido. Pelo orçamento representam-se quantitativamente os planos empresariais. O orçamento reúne diversos objetivos empresariais na busca dos resultados, sendo que o ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, para que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros (PADOVEZE, 2012).

Ainda de acordo com Padoveze (2012, p. 197), orçamento conceitua-se como “[...] ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia.”. Através do orçamento, as empresas repetem seus relatórios gerenciais e financeiros, porém os dados não são ocorridos, são apenas previstos. A partir dessa previsão, a utilização do orçamento facilita para o gestor tomar decisões que alcançarão os objetivos da empresa ou muda-se o foco do que está sendo feito para evitar problemas posteriores.

De acordo com Ferrari e Mamede (2010, p. 80) o orçamento é:

uma importante ferramenta para projetar o comportamento das receitas, despesas, resultado, fluxo de caixa, ativos, passivos e patrimônio para períodos futuros. O acompanhamento orçamentário demonstra a comparação entre o previsto e o realizado. Isto provê informações que possibilitam periodicamente identificar gargalos que afetarão os resultados objetivados, permitindo correções ao longo do tempo.

O sistema orçamentário objetiva prever resultados e dispõe de uma ferramenta de controle sobre o que foi realizado. Conforme Santos et al. (2008) o sistema orçamentário se caracteriza pelas seguintes premissas: projeção para o futuro; expressão monetária; flexibilidade; comprometimento; completude; oportunidade; uniformidade e controle.

O controle orçamentário “é um instrumento da contabilidade gerencial que deve permitir à organização identificar quão próximo estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período”. (FREZATTI, 2009, p. 84). Ainda, Frezatti (2009, p. 85) ressalta que “Se, por um lado, existem vários tipos de planejamento, o

controle orçamentário é um instrumento único, já que o controle acompanha a figura do realizado”. Sendo assim, sem um controle, o planejamento poderá não ter o êxito pretendido.

Conforme Boas e Jones (2005, p. 31) descrevem em seu estudo, com o objetivo de apresentar como as empresas podem beneficiar-se do planejamento orçamentário: “O não atingimento das expectativas do faturamento compromete o resultado futuro da empresa caso não sejam identificadas e reparadas as causas. Pode-se assim verificar a importância da previsão orçamentária como ferramenta de acompanhamento, controle e segurança dos resultados da empresa.”.

Segundo Schiavo (2013, p. 46) o orçamento empresarial “não pode ser estático visto que esta ferramenta baseia-se em conhecimentos do passado e previsões para o futuro.” e “com o decorrer do período essa ferramenta deve ser revisada e ajustada, se necessário, para que mantenha o seu valor de utilização.”.

2.4 EVOLUÇÃO DE NEGÓCIOS EMPRESARIAIS

Os negócios empresariais passam por etapas de evolução. “Uma indústria atravessa várias fases ou estágios – introdução, crescimento, maturidade e declínio.” (PORTER, 2004, p. 163). Porter (2004, p. 163) estabelece que “[...] a fase introdutória horizontal de crescimento da indústria reflete a dificuldade de superar a inércia do comprador e estimular os testes do novo produto.”. Já a fase de crescimento “[...] ocorre quando muitos compradores se precipitam no mercado tão logo o produto promove seu sucesso.”. Após estaciona-se o crescimento, para posteriormente decrescer à medida que surgir novos produtos substitutos.

Estudos do SEBRAE também apontam que as maiores causas que levam uma empresa a fechar as portas estão ligadas à falta de planejamento e a erros na administração, principalmente nos primeiros anos de vida. “Os motivos são vários e os empresários se justificam dizendo que foi por causa da alta carga tributária ou por que a economia está ruim ou ainda a falta de apoio do governo. Pode-se encarar a situação por outra ótica: a falta de planejamento.” (FERREIRA et al., 2005, p. 35).

Relacionado ao planejamento e controle empresarial, têm-se as considerações do estudo de Boas e Jones (2005) considerando-se que deve-se acompanhar e controlar os relatórios gerenciais, identificando-se pontos que podem ser melhor trabalhados na execução orçamentária, pois os relatórios gerenciais são ferramentas indispensáveis para o planejamento e controle da execução orçamentária. Os autores também concluem que a previsão orçamentária é muito importante, pois caso não se consiga atingir as expectativas de faturamento pode-se comprometer o resultado futuro da empresa. Essa conclusão também foi percebida no presente estudo, uma vez que o resultado que se espera atingir através da previsão orçamentária tornará possível a abertura de nova filial.

Corroborando com o estudo Schiavo (2013), mas considerando que o orçamento empresarial não pode ser estático visto que esta ferramenta baseia-se em conhecimento do passado e previsões para o futuro. Deve ser revisto e ajustado, no decorrer do período, se necessário, para que mantenha o seu valor de utilização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo classifica-se quanto à natureza como pesquisa aplicada, pois se objetivou analisar na prática de uma empresa de prestação de serviços, a qual é nova no mercado, os conceitos relacionados a planejamento contábil expostos. De acordo com a abordagem do problema utilizou-se pesquisa qualitativa (RAUPP; BEUREN, 2013), a qual demonstra a aplicação de instrumentos contábeis na empresa trazendo as análises pertinentes.

Quanto aos objetivos utilizou-se a pesquisa descritiva, a qual segundo Gil (2012, p. 28), tem como “[...] objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. As pesquisas descritivas são as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”.

Quanto aos procedimentos realizou-se um estudo de caso em uma empresa de prestação de serviços de lavagem automotiva localizada em Porto Alegre, foi realizada entrevista com o proprietário; análise de documentos tais como: notas fiscais geradas, notas fiscais de compras efetuadas, agenda de serviços prestados; e observado o funcionamento operacional e da gestão da empresa.

Nessa etapa coletaram-se dados reais, os quais foram trabalhados e transformados em informações úteis ao desenvolvimento da pesquisa. Elaboraram-se planilhas para análise dos custos e despesas que a empresa tem que estão relacionados à: materiais, produtos, mão de obra, aluguel e publicidade; confrontando-os com a média de quantidade de vendas atuais e os respectivos preços de vendas. Tendo-se, dessa forma, o demonstrativo de resultado da empresa e a partir dele, através do modelo de planejamento proposto, fez-se previsões orçamentárias com análise de possíveis cenários. A partir disso, foi possível obter as informações necessárias para o estudo realizado elaborando-se uma análise empresarial propondo-se a aplicação de instrumentos contábeis de planejamento e de controle.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção é dividida em três subseções, sendo que a primeira ressalta informações sobre a empresa do estudo, a segunda propõe-se um planejamento contábil adequado para a empresa e a terceira demonstra resultados de estudos relacionados com a pesquisa feita.

4.1 EMPRESA DO ESTUDO

O estudo realiza-se em uma empresa de lavagem automotiva ecológica, com prestação de serviços de higienização automotiva geral. Está localizada em um shopping de Porto Alegre e iniciou suas atividades em novembro de 2011. Ela tem como objeto social:

- a) lavagem interna e externa: a qual envolve a utilização do produto ecológico, utilizando-se apenas 300ml de água, evitando-se o desperdício da mesma;
- b) limpeza de motor: realiza-se totalmente sem o uso da água e sem danos às partes eletrônicas beneficiando os motores modernos nos quais a água pode danificar.
- c) limpeza e hidratação de couro: limpa, higieniza e recupera o couro, hidratando-o.
- d) limpeza de bancos: retira-se a sujeira superficial do tecido e retiram-se manchas.
- e) enceramento: através de ceras com a composição de carnaúba pura, realiza-se o enceramento, o qual revitaliza e cobre pequenos arranhões, com durabilidade de até 20 lavagens ecológicas.

Na análise operacional, as informações obtidas foram de que os produtos são produzidos por um químico especializado em produtos ecológicos. O serviço de lavagem é feito manualmente através de profissionais treinados. No processo utiliza-se apenas 300 ml de água que servem apenas para diluir o produto concentrado. Essa quantidade de água já é suficiente para a lavagem completa. O produto é borrifado no automóvel, o qual faz a sujeira se desprender da lataria, pois o produto tem a capacidade de cristalizar a sujeira, procedimento esse que evita arranhões na pintura. O produto também realiza uma revitalização da pintura deixando uma camada protetora sobre a tinta. O produto, à base de silicone protege o veículo, criando uma película que libera a sujeira, pois a cera líquida infiltra nos depósitos de sujeira, e a duração da limpeza chega a ser duas vezes maior do que convencionalmente. O processo substitui a água por uma cera, evitando que cerca de 400 litros de água sejam desperdiçados em cada lavagem.

Quanto ao planejamento empresarial, iniciou-se estabelecendo-se a missão, visão e princípios, que são informações que guiarão a empresa. Tem-se que sua missão é atuar em soluções para limpeza e conservação de veículos, com qualidade e excelência nos serviços prestados, com foco no cliente, responsabilidade social e respeito ao meio ambiente, promovendo desenvolvimento sustentável. A visão é ser a empresa de referência em limpeza e serviços automotivos, reconhecida como a melhor opção por clientes e colaboradores, inovando em um segmento ainda pouco explorado. Os princípios incluem: respeito ao meio ambiente com uma proposta ecologicamente correta; busca pela maior qualidade nos serviços prestados; comprometimento com os clientes e colaboradores; inovação no mercado tradicional de lavagens automotivas.

A composição da empresa está dividida em gestão e operacional. A gestão é centralizada no proprietário, a qual é uma característica comum de pequenas e médias empresas. Intermediário ao operacional tem-se um funcionário que é encarregado nos momentos em que o proprietário não está presente. Na atividade operacional, a empresa possui uma equipe com oito funcionários.

Quanto aos registros contábeis, são elaborados por um escritório contábil terceirizado e o proprietário não possui um controle próprio dos registros, desenvolvendo a contabilidade apenas para fins legais e fiscais.

4.2 PLANEJAMENTO CONTÁBIL PROPOSTO

Devido à centralização da gestão e o grande número de atividades operacionais que o proprietário executa, falta-lhe tempo para um planejamento adequado e para um controle geral. Partindo-se dos modelos expostos por Rossi e Luce (2002), a empresa já possui a primeira etapa que é o momento filosófico, com a missão, visão e princípios definidos. O segundo passo é o momento analítico, englobando-se a análise SWOT, a qual através dos dados obtidos da empresa pode-se elaborá-la conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Matriz SWOT da empresa em estudo

	STRENGTHS – FORÇAS	WEAKNESSES – FRAQUEZAS
--	---------------------------	-------------------------------

AMBIENTE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoal qualificado e em contínua capacitação. • Comprometimento com as melhores soluções e os melhores processos, satisfazendo e superando as necessidades e expectativas dos clientes. • Qualidade na limpeza e tratamento automotivo, indo além de uma lavagem convencional, podendo ser considerada como uma estética automotiva. • Lavagem com durabilidade maior. • Serviços personalizados. • Atendimento focado no cliente e na sua satisfação. • Credibilidade gerada. • Confiabilidade proporcionada quanto aos pertences dos clientes que permanecem no automóvel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura física insuficiente para a quantidade de clientes que procuram o serviço. • Rotatividade de funcionários. • Centralização da parte administrativa. • Ausência de planejamento e controle. • Falta de dados para previsões financeiras.
	OPPORTUNITIES – OPORTUNIDADES	THREATS – AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Localização privilegiada por estar em um shopping, tendo elevada rotatividade de pessoas. • Atuação em um segmento de mercado ainda pouco explorado. • É um modelo de sustentabilidade empresarial, pois a limpeza é considerada ecologicamente correta, e cada vez conquista mais o mercado. • Preocupação com o meio ambiente. • Poucos concorrentes no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • O contrato de locação do espaço físico não ser renovado, pois possui validade de curto tempo a cada renovação. • Preconceito das pessoas que não conhecem o serviço achando que pode danificar o carro. • Mão de obra insuficiente.

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2014).

A informalidade está presente no quesito financeiro na empresa analisada, não existindo controles diários nem previsões orçamentárias. Para realização de um controle, é necessário primeiramente conhecer a empresa e as suas necessidades. Posteriormente, as previsões e projeções tornam-se importante para adequar o tempo presente ao objetivo futuro.

Conforme entrevista com o proprietário, a empresa tem a intenção de abrir nova filial em outubro de 2015. Para isso, propôs-se a ferramenta de orçamento, a qual irá estabelecer as expectativas através das premissas, analisando se a empresa terá condições financeiras de abrir nova filial ou se terá que obter recursos de outros meios.

Na entrevista indicou-se à empresa um programa gerencial para micro e pequenas empresas, o qual permite elaborar controles diários, conciliações com a conta bancária, cadastro de clientes, controles financeiros, elaboração de notas fiscais, entre outros benefícios que o sistema proporciona.

Após terem-se controles reais, será necessário que o gestor controle os dados do que foi realizado com o orçado para ter a visão se está realmente ocorrendo o planejado ou se precisam efetuar alterações em algum elemento para atingir o objetivo estabelecido. Essa ferramenta será importante para a utilização prática do planejamento no longo prazo, uma vez que é possível dar continuidade ao trabalho feito.

Diante da expectativa de abertura de filial em outubro de 2015, orçaram-se, a partir de janeiro até junho de 2015, possíveis resultados financeiros para, a partir de tais resultados, ter-se um planejamento em tempo suficiente utilizando-se do controle financeiro para chegar ao objetivo satisfatoriamente.

Iniciou-se com o planejamento de vendas uma vez que é condicionante de todo o processo de elaboração do orçamento. Para projeções de quantidades vendidas, utilizou-se a premissa de crescimento de 10% como meta em relação à quantidade de vendas do mesmo período do ano de 2014. O crescimento de 10% foi estipulado tendo em vista o espaço físico disponível, a média de crescimento das vendas durante os últimos dois anos e a sazonalidade do setor. Para uma melhor análise, utilizaram-se informações de quantidades de venda separadas por categorias de veículos (hatch, sedan, peruas/pickups e caminhonetes), uma vez que o preço de venda difere, e por opção de serviço (lavagem completa, enceramento, hidratação do couro, limpeza de bancos, limpeza de motor).

Com relação aos custos, estipulou-se a mão de obra de acordo com o piso salarial estabelecido pelo sindicato da categoria, acrescentando-se a insalubridade e os benefícios de cesta básica e vale transporte que já são pagos. O funcionário que possui o cargo de confiança recebe também um adicional por função.

Os custos de materiais diretos são calculados tendo por base os valores atuais, incluindo: o produto químico utilizado para lavar, o gel de limpeza de pneus, as flanelas e esponjas de limpeza, a cera, o produto específico do motor, o produto de limpeza e hidratação de couro e de tecido dos bancos. Esses custos são

multiplicados pela quantidade específica orçada de cada tipo de serviço. Para as despesas, orçou-se o aluguel com aumento de 8,5% em relação ao semestre anterior, tendo-se em vista que o reajuste ocorre semestralmente nessa proporção. Para a publicidade manteve-se os mesmos valores de gastos atuais. Para a energia elétrica estipulou-se um aumento proporcional à quantidade de serviços prestados a mais em relação ao mesmo período de 2014.

Após estipularem-se as saídas de caixa, utilizou-se da quantidade orçada de vendas para calcular a projeção da receita. Os preços de vendas utilizados foram os mesmos praticados atualmente pela empresa, tendo em vista não haver a intenção de aumento para o primeiro semestre de 2015. Os preços são segredados pelas categorias de veículos (hatch, sedan, peruas/pickups e caminhonetes), e por opção de serviço (lavagem completa, enceramento, hidratação do couro, limpeza de bancos, limpeza de motor).

Diante dos dados coletados, pôde-se elaborar o orçamento financeiro, com a junção das informações, conforme Tabela 1. Sabe-se, através do proprietário, que a empresa deseja manter como reserva de caixa R\$ 8.000,00 para eventuais necessidades e o restante, caso haja excesso de liquidez, deseja aplicar em poupança para investir na filial que abrirá em outubro de 2015.

Também, através de informações da empresa, soube-se que os recebimentos das receitas dos serviços prestados davam-se em torno de 85% à vista e 15% em 30 dias, já os pagamentos das despesas e dos custos são todos efetuados à vista.

A Tabela 1 demonstra um cenário realista para a empresa, caso haja um controle de que as informações geradas através dos relatórios sejam realizadas. Através do cenário realista projetado, Tabela 1, pode-se concluir que a empresa terá a disponibilidade de investir aproximadamente R\$ 100.000,00 na nova filial, sendo um valor suficiente de acordo com os possíveis gastos previstos para a construção, mobília, equipamentos e produtos necessários, o que não acarretará a necessidade de financiamento inicial.

Essa análise só pôde ser realizada uma vez que se utilizou da ferramenta do orçamento, seguindo-se as premissas estipuladas, demonstrando-se assim a importância de tal ferramenta, uma vez que sem utilizá-la não seria possível antever essa projeção.

Conforme Johnson e Media (2014, tradução nossa)¹ gestores dependem muito de informações fornecidas por contadores gerenciais para desenvolver estratégias de negócios eficazes. O planejamento requer que os gerentes alinhem os objetivos da empresa com os recursos disponíveis. No caso apresentado, mantendo-se os dados reais próximos ao planejado, será possível estruturar a filial de acordo com o recurso previsto.

Partindo-se da possibilidade de não conseguir atingir o objetivo de aumento proposto, utilizam-se os mesmos dados anteriores, porém desconsiderando o aumento de volume de vendas de 10% e projetando uma diminuição de 10% na quantidade de vendas do mesmo período, elaborou-se um cenário pessimista, o qual se demonstra na Tabela 2.

Através de uma breve análise da Tabela 2, pode-se perceber que uma diminuição de 10% das vendas em relação ao ano corrente, o que pode ocorrer devido a chuvas constantes, por exemplo, leva a empresa a ter resultados completamente diferentes, sendo que no primeiro mês haveria uma falta de liquidez, o que poderia ser sanada com uma diminuição do nível de caixa desejado ou através de financiamento. Para tal decisão necessita-se de uma análise mais profunda da empresa para corrigir esse resultado negativo da melhor forma possível. planejado está sendo atingido.

Uma terceira projeção seria um cenário otimista, o qual teria um aumento da quantidade vendida acima do esperado. Supondo um aumento de 15% das vendas em relação ao mesmo período deste ano, obtêm-se os resultados demonstrados na Tabela 3.

O aumento de 15% ainda seria possível com a estrutura que a empresa possui e com o número de funcionários atuais, porém para um aumento superior a esse necessitaria aumentar a estrutura física da empresa com pelo menos mais uma vaga de estacionamento e também ampliar o quadro de funcionários.

Na análise do cenário otimista, aumenta-se o excesso de liquidez em 15% em relação ao cenário otimista, uma vez que não houve aumento nas despesas fixas, tornando-se possível a abertura de nova filial e gerando-se uma sobra de caixa para a matriz.

¹ Managers depend greatly on the information provided by managerial accountants to develop effective business strategies.[...]. Planning requires that managers align the company's objectives with its available resources.



Tabela 1 - Orçamento Financeiro - Cenária Realista

	Jan. (R\$)	Fev. (R\$)	Mar. (R\$)	Abr. (R\$)	Maió (R\$)	Jun. (R\$)
(+) Entradas						
Recebimentos no período (a vista)	55.588,30	48.734,75	54.092,30	57.218,60	57.317,20	52.190,85
Recebimentos do período anterior (a prazo)		9.809,70	8.600,25	9.545,70	10.097,40	10.114,80
Aplicação em poupança		7.794,23	21.282,50	39.529,37	60.896,63	82.775,88
Receitas Financeiras		42,87	117,05	217,41	334,93	455,27
Total de Recebimentos – Entradas	55.588,30	66.381,55	84.092,11	106.511,08	128.646,16	145.536,79
(-) Saídas						
Compras de materiais	3.054,15	2.668,53	2.973,94	3.140,53	3.143,62	2.856,71
Salários dos Funcionários	14.135,92	14.135,92	14.135,92	14.135,92	14.135,92	14.135,92
Pró-labore	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00
Despesas Operacionais	5.000,00	5.500,00	4.500,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Aluguel	17.360,00	17.360,00	17.360,00	17.360,00	17.360,00	17.360,00
Impostos	744,00	934,60	1.092,88	1.478,00	1.730,75	1.772,22
Total de Pagamentos (–) Saídas	44.794,07	45.099,05	44.562,74	45.614,45	45.870,29	45.624,85
(=) Diferença Recebimento/Pagamento	10.794,23	21.282,50	39.529,37	60.896,63	82.775,88	99.911,94
(+) Caixa Inicial	5.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
(Déficit) / Superávit CX	15.794,23	29.282,50	47.529,37	68.896,63	90.775,88	107.911,94
Nível de caixa	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
(Falta)/ Excesso Liquidez	7.794,23	21.282,50	39.529,37	60.896,63	82.775,88	99.911,94
Financiamento Necessário						
Custo Financeiro						
Aplicações Financeiras	7.794,23	21.282,50	39.529,37	60.896,63	82.775,88	99.911,94

Saldo Final de Caixa	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2014).



Tabela 2 - Orçamento Financeiro - Cenária Pessimista

	Jan. (R\$)	Fev. (R\$)	Mar. (R\$)	Abr. (R\$)	Maió (R\$)	Jun. (R\$)
(+) Entradas						
Recebimentos no período (a vista)	45.408,70	39.787,65	44.317,30	46.869,85	46.966,75	42.785,60
Recebimentos do período anterior (a prazo)		8.013,30	7.021,35	7.820,70	8.271,15	8.288,25
Aplicações			2.461,08	10.247,74	20.632,68	31.640,28
Receitas Financeiras			13,54	56,36	113,48	174,02
Total de Recebimentos – Entradas	45.408,70	47.800,95	53.813,27	64.994,65	75.984,06	82.888,15
(-) Saídas						
Compras pagas no período (a vista)	2.498,85	2.182,33	2.432,21	2.568,26	2.571,04	2.340,59
Salários dos Funcionários	14.135,92	14.135,92	14.135,92	14.135,92	14.135,92	14.135,92
Pró-labore	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00
Despesas Operacionais	5.000,00	5.500,00	4.500,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Aluguel	17.360,00	17.360,00	17.360,00	17.360,00	17.360,00	17.360,00
Impostos	162,68	350,43	637,40	797,79	776,82	409,69
Total de Pagamentos – Saídas	43.657,45	44.028,68	43.565,53	44.361,97	44.343,78	43.746,20
(=) Diferença Recebimento/Pagamento	1.751,25	3.772,27	10.247,74	20.632,68	31.640,28	39.141,95
(+) Caixa Inicial	5.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
(Déficit) / Superávit CX	6.751,25	11.772,27	18.247,74	28.632,68	39.640,28	47.141,95
Nível de caixa	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
(Falta)/ Excesso Liquidez	(1.248,75)	3.772,27	10.247,74	20.632,68	31.640,28	39.141,95
Financiamento Necessário	(1.311,19)					
Custo Financeiro	(62,44)					
Financiamentos Acumulados	(1.311,19)	(1.311,19)				
Financiamentos Pagos		1.311,19				
Aplicações Financeiras		2.461,08	10.247,74	20.632,68	31.640,28	39.141,95
Saldo Final de Caixa	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2014).



Tabela 3 – Orçamento Financeiro - Cenária Otimista

	Jan. (R\$)	Fev. (R\$)	Mar. (R\$)	Abr. (R\$)	Maior (R\$)	Jun. (R\$)
(+) Entradas						
Recebimentos no período (a vista)	58.141,70	50.599,65	56.495,25	59.705,28	59.966,65	54.516,45
Recebimentos do período anterior (a prazo)		10.260,30	8.929,35	9.969,75	10.536,23	10.582,35
Aplicações		9.925,87	25.336,74	45.918,14	70.146,02	95.175,47
Receitas Financeiras		54,59	139,35	252,55	385,80	523,47
Total de Recebimentos – Entradas	58.141,70	70.840,42	90.900,69	115.845,71	141.034,70	160.797,73
(-) Saídas						
Compras pagas no período (a vista)	3.192,98	2.788,53	3.107,83	3.281,67	3.285,22	2.990,75
Salários dos Funcionários	14.135,92	14.135,92	14.135,92	14.135,92	14.135,92	14.135,92
Pró-labore	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00
Despesas Operacionais	5.000,00	5.500,00	4.500,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Aluguel	17.360,00	17.360,00	17.360,00	17.360,00	17.360,00	17.360,00
Impostos	1.026,93	1.219,23	1.378,80	1.422,10	1.578,10	1.702,01
Total de Pagamentos – Saídas	45.215,83	45.503,68	44.982,55	45.699,69	45.859,24	45.688,68
(=) Diferença Recebimento/Pagamento	12.925,88	25.336,74	45.918,14	70.146,02	95.175,47	115.109,05
(+) Caixa Inicial	5.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
(Déficit) / Superávit CX	17.925,88	33.336,74	53.918,14	78.146,02	103.175,47	123.109,05
Nível de caixa	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
(Falta)/ Excesso Liquidez	9.925,87	25.336,74	45.918,14	70.146,02	95.175,47	115.109,05
Financiamento Necessário						
Custo Financeiro						
Financiamentos Acumulados						
Financiamentos Pagos						
Aplicações Financeiras	9.925,87	25.336,74	45.918,14	70.146,02	95.175,47	115.109,05
Saldo Final de Caixa	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2014).



Após essas análises, propõe-se ao gestor acompanhar o que foi planejado com o realizado, pois conforme demonstram os números obtidos, é muito importante controlar, visto que, os resultados realizados poderão ser diferentes e então haverá a necessidade de tomar decisões corretivas para não perder o foco do objetivo da abertura da nova filial. Além de acompanhar, sugere-se continuar a elaboração de orçamentos para os próximos períodos gerando um ciclo orçamentário, podendo-se projetar novos investimentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cenários com muitas empresas novas abrindo é comum atualmente, porém, por outro lado, também é comum que muitas delas não sobrevivem por algum período curto de tempo. Diversos são os motivos apresentados, mas sabe-se que possuindo um planejamento adequado e um controle intenso, as chances disso acontecer diminuem muito, pois será possível prever e tomar atitudes antecipadamente. A contabilidade está sendo cada vez mais valorizada em todos os seus campos de atuação, e é necessário que os novos empresários percebam a importância de utilizá-la como ferramenta auxiliando no dia-a-dia empresarial para o gerenciamento e não somente como fins fiscais.

O objetivo do estudo visou propor um modelo de planejamento, a partir de elementos da gestão contábil, em uma empresa nova no mercado. A partir disso estruturou-se uma análise empresarial obtida através de informações geradas pela entrevista com o proprietário e dados obtidos, elaborando-se um orçamento, visto a importância que ele apresentaria para a empresa, uma vez que ela não possuía controles, mas tinha a intenção de expandir investindo em nova filial. No caso da empresa analisada, o fato de o mercado de lavagens ecológicas ser relativamente novo e pouco conhecido faz com que o planejamento estratégico também seja um fator de vantagem competitiva e um diferencial para o crescimento da empresa, possibilitando projetar novos investimentos.

Constatou-se que a empresa possuía poucos controles e não estavam estruturados para garantir um adequado gerenciamento. A falta de controle não possibilitaria a empresa planejar a longo prazo sem ter embasamento para tal e isso poderia acarretar em grandes prejuízos futuros. Por tanto se sugeriu iniciar com controles diários para comparar com o que foi orçado para o primeiro semestre de 2015 e assim dar continuidade ao orçamento visando os objetivos da empresa. Sendo assim, o objetivo do trabalho foi atingido e trará resultados positivos se a empresa adotar as medidas propostas.

Todas as empresas passam por etapas a partir de sua criação, e a empresa analisada está na fase introdutória e por isso ainda precisa se preocupar com sua sobrevivência. A partir da proposição, será possível implantar e comparar os resultados posteriores à utilização de controles adequados e será possível continuar elaborando controles orçamentários a partir das informações coletadas.

Com isso, contribuiu-se enfatizando na prática de uma empresa modelo, a importância de tomar decisões embasadas nos controles contábeis. As decisões sem a análise dos dados empresariais podem acarretar em prejuízos para a empresa, embora a grande maioria das empresas novas no mercado e de pequeno porte não demonstre interesse inicial em preparar um planejamento. Com essa visão, a mortalidade das empresas novas pode ser evitada para os casos de má gestão. Como sugestão para estudos futuros, sugere-se analisar dados contábeis de uma empresa antes e depois da implantação de um planejamento que esteja utilizando o orçamento, e demonstrar quais as mudanças ocorridas com os controles nas decisões da empresa com os subsídios necessários.

REFERÊNCIAS

BARCELLOS, P. F. P. Estratégia empresarial. In: SCHMIDT, P. (Org.). *Controladoria agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 39-51.

BIANCHI, M.; NASCIMENTO, A. M. A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 9., Florianópolis, 2005. *Anais...* Florianópolis: ABC, 2005.

BOAS, A. A. V.; JONES, G. D. C. Planejamento financeiro e controle orçamentário: um estudo de caso em uma empresa industrial. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, Fortaleza, v. 3, nº 1, p. 25-34, jan./jun. 2005.



CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FERRARI, G.; MAMEDE, M. *Guia prático de obrigações*. 2011. Disponível em: <http://www.crcsp.org.br/portal_novo/publicacoes/guia_pratico/parte3.htm>. Acesso em: 18 jul. 2014.

FERREIRA, F. B.; DIEHL, C. A. Orçamento empresarial e suas relações com o planejamento estratégico. *Revista Pensar Contábil*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 54, p. 48-57, maio/ago. 2012.

FERREIRA, L. *Mortalidade e instabilidade empresarial*. 14 set. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/mortalidade-e-instabilidade-empresarial/65952/>>. Acesso em: 10 maio 2014.

FERREIRA, M. A. D., et.al. A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas. *Revista de Ciências Empresariais*, Maringá, v. 2, n.1, p.34-39, jan./jun. 2005.

FREZATTI, F. *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2012.

JOHNSON, R.; MEDIA, D. *Managerial accountant's role in business planning*. 2014. Disponível em: <<http://smallbusiness.chron.com/managerial-accountants-role-business-planning-38322.html>>. Acesso em: 21 ago. 2014

KUPERCHMIT, S. *Planejamento estratégico*. [2014]. Disponível em: <http://www.portalcfc.org.br/o_conselho/planejamento/>. Acesso em: 10 maio 2014.

LAURENTINO, A. J. et al. *A importância da contabilidade gerencial para as micro e pequenas empresas no século XXI no Brasil*. 2008. 76f. Monografia (Ciências Contábeis) – FAE Centro Universitário. Curitiba, 2008.

LOPES, A. B.; MARTINS, E. *Teoria da contabilidade: uma nova abordagem*. São Paulo: Atlas, 2005.

LUNKES, R. J. *Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial*. 2003. 174 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

LUNKES, R. J. *Manual de orçamento*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOREIRA, R. L. et al. A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Florianópolis, v.10, n.19, p. 119-140, jan./abr. 2013.

PADOVEZE, C. L. *Controladoria: estratégica e operacional*. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PODOLSKI, W. J. H. Y. Controle orçamentário - metodologia e técnica. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 4, n. 10, p.19-54, jan./mar. 1964.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2013. p. 76-96.



ROSSI, C. A. V.; LUCE, F. B. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em dez anos de experiência. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002.

SANTOS, J. L. dos; et.al. *Fundamentos de orçamento empresarial*. São Paulo: Atlas, 2008.

SCHIAVO, L. R. *Gestão orçamentária numa empresa de médio porte do ramo metalúrgico*. 2013. 80 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2013.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. *Sobrevivência das empresas no Brasil*. 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Conquiste-o-seu-lugar-entre-os-melhores,destaque,15>. Acesso em: 10 maio 2014.

ZANLUCA, J. C. *A Contabilidade como instrumento de gestão empresarial*. [2014]. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/contabilidadeinstrumentodagestao.htm>>. Acesso em: 10 maio 2014.