

# CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO NA CONSTRUÇÃO E MANUTENÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS.

**Diego Carvalho Backes<sup>1</sup>**

## RESUMO

Através do crescimento do empreendedorismo no Brasil e no mundo há um conseqüente crescimento no que tange a respeito do desenvolvimento de novos negócios e/ou atividades para suprir necessidades e demandas. Porém, para aqueles que desejam entrar neste mercado, é fundamental uma análise minuciosa acerca da real viabilidade econômico-financeira do negócio ou atividade que se pretende investir. Para isso, faz-se necessário elaborar um planejamento, detalhando todos os aspectos que envolvem o negócio que de alguma maneira possam interferir positivamente ou negativamente para o resultado, tais como: ramo de atuação, segmento, missão, visão, concorrência, fornecedores, estratégias de preço e marketing, plano de produção e financeiro. Entretanto, a maioria dos empreendedores acaba não cumprindo esta etapa pré-operacional que é de relevante importância, principalmente para que se possa, através dos dados levantados nesta etapa, verificar a real viabilidade econômico-financeira do negócio e/ou atividade. A partir deste panorama, este estudo busca identificar quais as ferramentas extraídas da Contabilidade Gerencial podem colaborar com o empreendedor não só na elaboração de seu planejamento, mas principalmente na verificação de viabilidade econômico-financeira do negócio pretendido. Para atingir este objetivo, foi realizado um estudo de caso, visando aplicar de forma prática os conceitos teóricos levantados na pesquisa, através de uma abordagem qualitativa. Com isso, verifica-se que a Contabilidade Gerencial, com as devidas adaptações, pode servir como uma técnica estratégica alternativa para gestão de novos negócios, fornecendo informações e ferramentas gerenciais, e assim, colaborando de forma eficiente no desenvolvimento e manutenção de pequenas empresas.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial. Informações e ferramentas gerenciais. Empreendedorismo. Viabilidade econômico-financeira.

## ABSTRACT

Through the growth of entrepreneurship in Brazil and in the world there is a consequent increase in the terms regarding the new businesses development and / or activities to meet needs and demands. However, for those wishing to enter this market, it is imperative that a thorough analysis about the real economic and financial viability of the business or activity that you want to invest. For this, it is necessary to draw up a plan, detailing all aspects

---

<sup>1</sup> Aluno do curso de graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS. Artigo apresentado para a disciplina Trabalho de Conclusão de Curso, como quesito parcial para a obtenção do título Bacharel em Ciências Contábeis, sob orientação da Prof. Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro em julho de 2013. E-mail: diegocb@hotmail.com.

involving the business that somehow may interfere positively or negatively to the results, such as: business segment, segment, mission, vision, competition, suppliers, price strategies and marketing, production and financial plan. However, most entrepreneurs do not end up fulfilling this pre-operational stage which has a significant importance, especially so that you can, through the data collected in this step, verify the real economic and financial viability of the business and / or activity. From this framework, this study seeks to identify which tools drawn from Managerial Accounting can work with the entrepreneur, not only in developing their planning, but also on checking economic feasibility of the intended business. To achieve this goal, we conducted a study case in order to practically apply the theoretical concepts raised in the research through a qualitative approach. So, it appears that management accounting with the necessary adaptations, can serve as an alternative strategic technique for managing new business by providing information and management tools, and thus, efficiently collaborating in the development and maintenance of small businesses.

**Keywords:** Management Accounting. Information and management tools. Entrepreneurship. Economic and financial viability.

## **1 INTRODUÇÃO**

Segundo informações do Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) as micro e pequenas empresas tem hoje uma participação de 99,1% na economia, 52,30% na geração de emprego e representam 20% do PIB (Produto Interno Bruto). O SEBRAE defende que a participação das micro e pequenas empresas no PIB deve crescer ainda mais com o aumento da produtividade destas empresas.

Conforme Dutra (2003), Henrique (2008) & Einsfeld (2011), as pequenas empresas representam uma contribuição significativa à economia nacional, seja através da geração de renda, bens serviços e empregos, constituindo grande parcela dos negócios existentes, portanto devem ser preservadas e incentivadas.

Percebe-se logo que para a economia brasileira as micro e pequenas empresas são relevantes e representativas, porém, em sua maioria, os pequenos negócios são abertos sem que seja cumprido algumas etapas pré-operacionais no que tange ao levantamento de informações do negócio e o devido estudo de viabilidade econômico-financeira. Desta maneira o empreendedor desprovido de informações vitais para a manutenção e sobrevivência de seu negócio, fica sem um sistema contábil estruturado, desconhecendo assim, a real situação financeira patrimonial, o que acaba gerando grande possibilidade de fechamento precoce do empreendimento. Segundo Einsfeld (2011), aliado a este fato, deve-se considerar que, em virtude da legislação tributária das micro e pequenas empresas no Brasil, a Contabilidade Gerencial fica em segundo plano, servindo apenas como fonte de informação ao fisco. Eckert (2012) traz que o uso das ferramentas da Contabilidade Gerencial, assim

como, o envolvimento e/ou assessoramento por parte de profissionais da área contábil, é de extrema importância para os fins empresariais, devido aos muitos aspectos e conceitos contidos, que são desconhecidos dos empreendedores, por requererem estudo mais aprofundado sobre sua aplicação e resultados.

Fedato, Goulart e Lyss (2007), relatam que o uso de ferramentas adequadas às necessidades das micro e pequenas empresas podem contribuir para o melhor conhecimento da situação em que operam, identificando suas principais dificuldades, mostrando métodos de interação de suas atividades com a Contabilidade e orientando as entidades quanto as suas necessidades. Também acreditam que a inclusão do uso da Contabilidade nas micro e pequenas empresas podem trazer muitos benefícios, podendo assim, propiciar a melhoria contínua dos negócios, podendo desta forma, diminuir consideravelmente os fatores que originam o encerramento das atividades.

Sabendo-se que os objetivos das demonstrações contábeis das pequenas e médias empresas é fornecer informações sobre a situação financeira, o desempenho e fluxos de caixa para facilitar o processo de tomada de decisão por parte dos usuários e trabalhando na ideia de padronização dos relatórios contábeis, na redução da burocracia fiscal para pequenas e médias empresas, bem como na convergência das Normas Brasileiras de Contabilidade às normas IFRS (International Financial Reporting Standards), o CFC (Conselho Federal de Contabilidade) aprovou por meio da Resolução nº 1255/09 a NBCT (Norma Brasileira de Contabilidade Técnica) 19.41 – Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas.

Ross, Westerfield e Jordan (1998, p. 36) destacam nesse sentido que

Um bom conhecimento de como utilizar demonstrações financeiras é desejável simplesmente porque tais demonstrações e os números derivados destas demonstrações são os principais meios de comunicação de informações financeiras tanto dentro quanto fora da empresa.

Diante do exposto, elegeu-se para o presente estudo a seguinte questão de pesquisa: Como a Contabilidade Gerencial pode fornecer informações e ferramentas para subsidiar a o empreendedor na análise de viabilidade econômico-financeira na abertura e na manutenção de novos negócios?

Para responder ao problema proposto, o objetivo geral desse estudo é demonstrar como a Contabilidade Gerencial pode participar efetivamente no processo de tomada de decisão, auxiliando na verificação da viabilidade econômico-financeira na abertura de um

negócio e na manutenção de suas operações, através de seus instrumentos de análise e geração das informações contábeis.

Os objetivos específicos previstos para esse estudo são: descrever aspectos relacionados à Contabilidade Gerencial e suas utilidades para as micro e pequenas empresas no que tange ao processo de tomada de decisão, na abertura e manutenção das operações do negócio proposto; identificar que tipo de informações fornecidas pela Contabilidade Gerencial se aplicam no estudo de viabilidade econômico-financeira e na gestão empresarial para micro e pequenas empresas; demonstrar a utilização de ferramentas da Contabilidade Gerencial que facilitem o processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas; concluir através da utilização das ferramentas estudadas quanto à realização ou não de um investimento.

Este estudo justifica-se pelo fato de demonstrar como a introdução e utilização da Contabilidade Gerencial, assim como, do profissional contábil, dentro das micro e pequenas empresas, como ferramenta no processo de tomada de decisão e gestão, pode representar um diferencial competitivo e importante na administração dos negócios, propiciando ao empreendedor as informações necessárias para visualização dos riscos e mensuração do desempenho de suas atividades.

O artigo está estruturado da seguinte forma: além da introdução, são abordados, na segunda seção os principais conceitos necessários para o desenvolvimento da pesquisa assim como a visão dos demais estudiosos sobre o tema; na seção seguinte é apresentada a metodologia; na quarta seção, apresenta-se o estudo de caso onde são utilizadas e analisadas as ferramentas estudadas; por fim, na quinta seção são ponderadas as considerações finais.

## **2 ABORDAGEM CONCEITUAL**

Essa seção apresenta os conceitos necessários ao delineamento da pesquisa, assim como, são apresentados estudos anteriores com o objetivo de enriquecer a pesquisa, alertar para a sua importância e possibilitar uma comparação.

### **2.1 Contabilidade Gerencial**

Segundo Atkinson (2000, p. 67), a Contabilidade Gerencial foi definida pelo Instituto de Contadores Gerenciais (Institute of Management Accounting) como o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de

informações financeiras usadas pela administração para planejar, avaliar e controlar dentro de uma empresa e assegurar o uso apropriado e responsável de seus recursos.<sup>1</sup>

Ainda conforme Atkinson (2000, p. 21), a informação gerada pela contabilidade gerencial é usada para atividades de tomada de decisão, aprendizagem, planejamento e controle. As informações que os sistemas de contabilidade gerencial produzem atendem às necessidades estratégicas e operacionais da empresa. Medidas da situação econômica da empresa, como custo e lucratividade dos produtos, serviços e clientes, estão disponíveis a partir dos sistemas de contabilidade gerencial.

Já Iudícibus (1998, p. 21), fornece sua contribuição teórica ao caracterizar a contabilidade gerencial como:

“[...] um enfoque especial conferido às várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise de balanços, etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório”.

Maboni e Sottili (2009) comentam que a contabilidade gerencial pode apresentar uma visão mais clara da situação de uma entidade, pois, não tem uma regra a seguir, a não ser a de facilitar e auxiliar na tomada de decisão. Podendo medir o desempenho econômico de uma empresa, fornecendo dados à administração que ajudarão na melhora do desempenho no sentido de atingir as suas metas.

Neste sentido Horngren (2004, p. 04) coloca que

A contabilidade gerencial refere-se a informação contábil desenvolvida para os gestores dentro de uma organização. Em outras palavras, a contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais.

Para Iudícibus (1986, p. 17), um contador gerencial, “[...] deve ser elemento com formação bastante ampla, inclusive com conhecimento, senão das técnicas, pelo menos dos objetivos e resultados que podem ser alcançados com métodos quantitativos”. Conforme Henrique (2008), esse contador gerencial será o responsável em transformar números em informações para a tomada de decisão, ou seja, alguém que deve participar das rotinas administrativas de seus clientes, fornecendo suporte para que esses possam dedicar-se exclusivamente a parte administrativa.

Alinhado a este pensamento, Dias (2006), relata que o profissional contábil que for bem mais além que registrar os atos e fatos administrativos, utilizando-se da Contabilidade como ferramenta de gestão empresarial, torna-se um contador gerencial. Pois, tão importante quanto saber como se comportou a empresa no passado, com base nas informações da contabilidade financeira, também interessa ao empresário saber o que fazer no futuro, traçar estratégias para situações de dificuldades a serem enfrentadas, fazer um planejamento das atividades, elaborar seu fluxo de caixa, executar um orçamento de vendas, etc.

Muito embora ainda muitos misturem a contabilidade gerencial e a financeira, vários são os conceitos para definição destas áreas da contabilidade. Richardson (2002, apud Souza, 2008) considera que, historicamente, existe uma dominação da Contabilidade Financeira em relação à Contabilidade Gerencial, que se constitui em uma relação de poder. Toms (2005, apud Souza, 2008) explica o desenvolvimento e o convívio dos dois grupos na dimensão ideológica em que o fortalecimento do capital reforçou a visão *accountability* interno, o que influenciou o desenvolvimento da Contabilidade Gerencial. Por sua vez, a visão mais social do capital, demandou a transparência das informações para o público externo à entidade, ingrediente essencial ao desenvolvimento da Contabilidade Financeira.

Para conhecer a Contabilidade Gerencial, o contador necessita conhecer também a Contabilidade Financeira, mas isso não é tudo, as análises das demonstrações contábeis oriundas da Contabilidade Financeira fazem parte do pacote da Contabilidade Gerencial: análise de desempenho, análises horizontais e verticais, análises através de índices (liquidez, endividamento e rentabilidade) e análise de custo/volume/lucro (Dias, 2006).

O quadro 1 fornece uma visão das características das contabilidades financeira e gerencial, ilustrando os contrastes e diferenças significativas existentes entre elas.

**QUADRO 1 - CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS CONTABILIDADES FINANCEIRA E GERENCIAL**

	<b>FINANCEIRA</b>	<b>GERENCIAL</b>
<b>CLIENTELA</b>	Externa: acionistas, credores, autoridades tributárias	Interna: funcionários, administradores, executivos
<b>PROPÓSITO</b>	Reportar o desempenho passado às partes externas; contratos com proprietários e credores	Informar decisões internas tomadas pelos funcionários e gerentes; feedback e controle sobre o desempenho operacional; contratos com proprietários e credores
<b>DATA</b>	Histórica, atrasada	Atual, orientada para o futuro
<b>RESTRIÇÕES</b>	Regulamentada: dirigida por regras e princípios fundamentais da contabilidade e por autoridades governamentais	Desregulamentada: sistemas e informações determinadas pela administração para satisfazer

		necessidades estratégicas e operacionais
<b>TIPO DE INFORMAÇÃO</b>	Somente mensuração financeira	Mensuração física e operacional dos processos, tecnologia, fornecedores e competidores
<b>NATUREZA DA INFORMAÇÃO</b>	Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa	Mais subjetiva e sujeita a juízo de valor, válida, relevante, acurada
<b>ESCOPO</b>	Muito agregada; reporta toda a empresa	Desagregada; informa as decisões e ações locais

Fonte: Adaptado Atkinson et al. (2000).

Através dessa comparação, verificamos a contabilidade gerencial, ao contrário da contabilidade financeira que trata formalmente e numericamente as informações contábeis passadas, se volta para o ambiente interno permitindo uma orientação voltada para o futuro da organização auxiliando e servindo de ferramenta no que diz respeito ao planejamento e a gestão da empresa.

Santiago (2006, p. 24) diz que “a procura por mecanismos mais seguros e com menos riscos, levam as instituições a implantação do planejamento”. Um bom planejamento se faz necessário para que ocorra a redução dos riscos nos mais diversos cenários. Ajustado a isto, ainda Santiago (2006, p. 24) relata que “conhecer a realidade, agir de acordo com esse conhecimento e interpretar o ambiente podem ser as ferramentas que determinarão o sucesso da empresa”.

A partir disto, o empreendedor pode se beneficiar da contabilidade gerencial para obtenção de informações contábeis úteis, confiáveis e seguras que poderão fundamentar o planejamento e as decisões futuras de suas ações, maximizando suas chances de acerto. Corroborando com este pensamento, Nakamura, Oliveira e Müller (2000), colocam que a Contabilidade aplicada com o objetivo de auxiliar o gerenciamento dos negócios permite a visualização da performance operacional da empresa, pois as informações contábeis são o ponto de partida para o desenvolvimento de estratégias de administração financeira.

Tendo em vista que, a maioria das micro e pequenas empresas não dispõem de um sistema estruturado de contabilidade, e deste modo, suas demonstrações contábeis elaboradas apenas para questões legais e fiscais, acabam por não relatar de forma fidedigna a realidade da empresa. Sendo assim, obviamente as informações e ferramentas fornecidas pela Contabilidade Gerencial, devem ser devidamente adaptadas para a realidade de cada empresa e/ou negócio, para que possam, desta maneira, efetivamente serem compreendidas e utilizadas na elaboração dos relatórios e contábeis que servirão de base para análise de estudo de

viabilidade econômico-financeira das atividades. Neste sentido, Longenecker (1997, p. 515) coloca que

[...] os administradores precisam ter informações precisas, significativas e oportunas, se quiserem tomar boas decisões. Isso é particularmente verdadeiro quando se refere à necessidade de informações financeiras sobre as operações da empresa. A experiência sugere que a falta de aptidão em sistemas contábeis é um fator básico de insucesso entre pequenas empresas.

Para que se possa extrair as informações contábeis necessárias aos empreendedores que desejam tomar decisões fundamentadas e seguras, se faz imprescindível o uso de algumas ferramentas e informações gerenciais fornecidas pela Contabilidade Gerencial, tais como: Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultado, Demonstrativo de Fluxo de Caixa, Análise de Ponto de Equilíbrio, Prazo de Payback, TIR (taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Líquido).

## **2.2 Ferramentas e Informações da Contabilidade Gerencial**

Medidas da condição econômica da empresa, como o custo e a rentabilidade de seus produtos, serviços, clientes e atividades, estão disponíveis apenas no sistema de contabilidade gerencial. Além disso, a informação contábil gerencial mede o desempenho econômico das unidades operacionais descentralizadas, como unidade de negócios, divisões e departamentos. Essas medidas de desempenho econômico vinculam a estratégia da organização e sua execução pelas unidades operacionais separadas (ATKINSON et. al.; 2011). A informação contábil gerencial é também um dos principais meios pelos quais operadores/trabalhadores, gerentes intermediários e executivos recebem *feedback* de seu desempenho, habilitando-os a aprender pela experiência passada para melhorar no futuro. (ATKINSON; 2011).

A Contabilidade Gerencial engloba inúmeros conceitos que também são abordados em outras áreas das Ciências Contábeis, tais como Contabilidade Geral, Contabilidade de Custos, Contabilidade Financeira entre outras. Logo, não é objetivo deste artigo esgotar as inúmeras ferramentas, técnicas e abordagens da Contabilidade Gerencial e sim destacar algumas que podem auxiliar os empreendedores tanto no estudo de viabilidade econômico-financeira quanto na manutenção de seus negócios.



### 2.2.1 Demonstração do Resultado

A Demonstração do Resultado é a demonstração contábil destinada a evidenciar a composição do resultado formado em determinado período de operações da Entidade (Silva, 2002).

Para Gitman (1997), a Demonstração do Resultado fornece um resumo financeiro dos resultados das operações da empresa durante um período específico.

Kassai (1997) sugere uma adaptação da Demonstração do Resultado do Exercício para outro modelo mais simplificado, adotando o conceito de margem de contribuição e comenta:

Em sua elaboração [modelo proposto], o empreendedor de pequenos negócios compreende e avalia todas as variáveis que influenciam o resultado, tais como: política de preços, volumes de produção e de vendas, impostos devidos, custos variáveis e custos fixos, imposto de renda e a magnitude do lucro final em relação ao lucro desejado (KASSAI 1997, p.71).

#### QUADRO 2 – Modelo de Estrutura de Resultado e preços de Venda

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO				
Mensal			Acumulado no Ano	
Unidades vendidas:				
Preço médio de venda:				
	\$	%	\$	%
<b>Faturamento</b>				
(-) Impostos				
(-) Descontos				
(-) Comissões				
<b>= Faturamento Líquido</b>				
(-) Custos Variáveis				
<b>= Margem</b>				
(-) Custos Fixos				
<b>= Lucro antes do IR</b>				
(-) Imposto de Renda				
<b>= Lucro Final</b>				

Fonte: KASSAI (1997, p. 71)

## 2.2.2 Demonstração do Fluxo de Caixa

A Demonstração do Fluxo de Caixa evidencia todos os pagamentos e recebimentos realizados em dinheiro de um determinado período. Assim os fluxos de caixa representam as entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa.

A demonstração do fluxo de caixa, quando usada em conjunto com as demais demonstrações contábeis, proporciona informações que habilitam os usuários a avaliar as mudanças nos ativos líquidos de uma entidade, sua estrutura financeira (inclusive sua liquidez e solvência) e sua capacidade para alterar os valores e prazos dos fluxos de caixa, a fim de adaptá-los às mudanças nas circunstâncias e oportunidades (CPC, 2008, p. 3).

Para Dornelas (2005, p. 162), o fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento do empreendedor. [...] O período de tempo coberto pelo fluxo de caixa é normalmente dividido em intervalos. O número de intervalos depende da natureza do negócio. Empresas que enfrentam sazonalidades devem, em princípio, trabalhar com fluxos semanais, mensais e trimestrais. De qualquer maneira, o horizonte coberto pelo fluxo de caixa é estabelecido em função dos objetivos e metas definidos pela administração.

Segundo Gonçalves (2007, p. 97), “o controle de caixa da empresa é de vital importância já que por meio dos registros realizados pode-se conhecer a origem e a quantidade de dinheiro que é movimentada diariamente na empresa”.

Kassai (1997, p. 12) comenta que a utilização de relatórios contábeis-financeiros traz como contribuição relevante para o gestor a reflexão sobre o funcionamento de sua empresa. Dessa forma, ao lidar com projeções e simulações, o empreendedor começa a compreender o efeito de mudanças de prazo de pagamento, recebimento e estocagem de aumento ou diminuição de margem de vendas, do controle de custos e outros fatores característicos da atividade empresarial.

Henrique (2008, p. 53), comenta que cada tipo de empresa, dependendo de seu porte ou ramo em que atua, necessita de um planejamento específico. O importante é que o pequeno empresário fique atento às mudanças na conjuntura econômica, ou ainda na política fiscal, o que o levará a rever seu planejamento inicial e propor ajustes necessários.

Segundo Felipe (2003, p. 70):

Cada empresa possui um Ciclo de Caixa característico que pode variar rapidamente. Algumas possuem Ciclo de Caixa curto, o que faz com que o capital de giro circule mais vezes durante um ano. Já outras empresas, possuem o Ciclo de Caixa mais longo, e desta forma não há possibilidade de girar mais rapidamente o seu capital.

O modelo proposto na tabela 3 é disposto de forma dedutiva, ou seja, parte-se dos dados operacionais relevantes que integram o cenário da pequena empresa; estimam-se os montantes das entradas de caixa, que são diminuídos dos respectivos montantes de saídas, até chegar-se ao saldo final.

**QUADRO 3 – Modelo de Fluxo de Caixa**

<b>Modelo Dedutivo de Fluxo de Caixa Prospectivo</b>		
<b>FLUXO</b>	<b>Obs</b>	<b>“n” Períodos</b>
1. Dados Operacionais Relevantes		
2. Entradas		
3. Saídas		
4. Variação	(2-3)	
5. Retiradas		
6. Novos investimentos		
7. Depreciação		
8. Custo ou remuneração do dinheiro		
9. Saldo Acumulado	(4-5-6-7-8)	
10. Empréstimos/ Aplicações de Recursos		
11. Saldo Final	(9+/-10)	

Fonte: KASSAI (1997, p.72)

Nota-se que através do Demonstrativo do Fluxo de Caixa é possível verificar dados importantes que auxiliarão o empreendedor num bom planejamento financeiro. No caso das micro e pequenas empresas, a projeção simulada deste relatório pode ajudar na identificação de alguns problemas como falta de capital de giro em um futuro próximo, bem como pode propiciar a verificação do equilíbrio entre os pagamentos e recebimentos, constituindo-se, desta forma, em um instrumento gerencial fundamental ao processo de tomada de decisão, pois é fundamental que o empresário tenha conhecimento da disponibilidade de recursos e da flexibilidade financeira da empresa, identificando a capacidade da empresa financiar suas operações com recursos gerados internamente.

Conforme Garcia (2008, p. 8) “A Demonstração de Fluxo de Caixa tem como principal função controlar o fluxo de entradas e saídas de dinheiro de uma empresa, evitando desvios financeiros e proporcionando maior transparência ao negócio”. A partir do momento que a empresa elabora a demonstração de fluxo de caixa, o empresário pode acompanhar o

fluxo de dinheiro na empresa, controlar as entradas e saídas de maneira eficiente, e ter em mãos uma ferramenta que possibilita uma visão de toda a movimentação financeira.

## 2.3 Métodos e Índices de Avaliação

Através dos dados fornecidos pela Contabilidade que a administração financeira pode analisar de forma confiável a situação da empresa, transformando por meio de ferramentas, dados em informações que servirão de base para esta análise. Logo, percebe-se, a forte relação entre a Contabilidade e a administração financeira.

Marion (2008, p. 10) coloca que

As atividades financeiras (tesoureiro) e contábeis (*controller*) estão intimamente relacionadas e com frequência se sobrepõem. Na verdade, nem sempre é fácil distinguir entre administração financeira e contabilidade. Em empresas de pequeno porte, o *controller* comumente ocupa a função financeira, e em empresas grandes muitos contadores estão envolvidos em diversas atividades da área financeira. Entretanto, existem duas diferenças básicas entre finanças e contabilidade: uma está relacionada à ênfase em fluxos de caixa, e a outra, à tomada de decisões.

A administração financeira e a contabilidade estão completamente interligadas, e no que diz respeito a análise financeira, os índices financeiros são de fundamental importância, pois serão estes que fornecerão as informações necessárias ao empresário, e este por sua vez fará uso desses índices que beneficiarão em sua administração (CHÉR 1991).

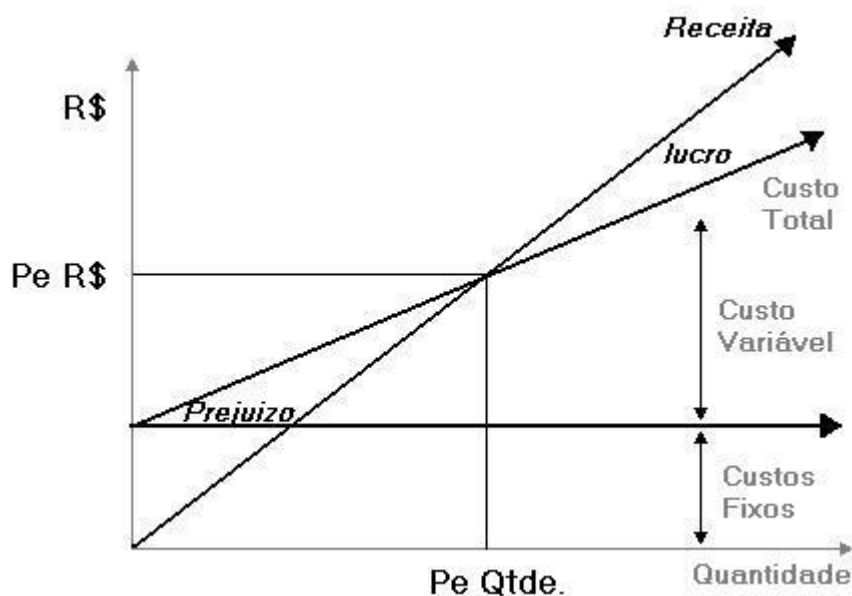
Neste trabalho serão utilizados alguns dos diversos índices e métodos de avaliação de dados fornecidos pela Contabilidade Gerencial, no intuito de auxiliar o empresário na verificação da viabilidade econômico-financeira de seu negócio.

### 2.3.1 Ponto de Equilíbrio (*Break-even point*)

Para Padoveze (2000, p. 280), ponto de equilíbrio é denominado o ponto em que o total da margem de contribuição da quantidade vendida/produzida se iguala aos custos e despesas fixas. Assim, ponto de equilíbrio calcula os parâmetros que mostram a capacidade mínima em que a empresa deve operar para não ter prejuízo, mesmo que ao custo de um lucro zero. O ponto de equilíbrio é também denominado de ponto de ruptura (*break-even point*).

Dornelas (2005, p. 169) destaca que esta informação é de grande utilidade, pois possibilita ao empresário saber em que momento seu empreendimento começa a obter lucro e, assim, torna-se uma importante ferramenta gerencial.

**FIGURA 1 – Gráfico Ponto de Equilíbrio**



Fonte: Wernke (2001) adaptado.

Conforme se pode analisar na figura acima, o Ponto de Equilíbrio é o ponto onde a linha da receita cruza com a linha do custo total, logo chegamos a seguinte fórmula para o Ponto de Equilíbrio:

$$\text{PE} = \text{Custo Fixo} / \text{IMC (índice de margem de contribuição)}.$$

### 2.3.2 Tempo de Retorno de Investimento (Payback)

Segundo Assaf Neto (2009) o *Payback* consiste na determinação do tempo necessário para que o dispêndio de capital seja recuperado por meio de fluxos de caixas promovidos pelo investimento. É interpretado como um importante indicador do nível de risco de um projeto de investimento. Ainda para Assaf Neto (2009), há duas importantes restrições ao método *payback*:

- Não leva em conta as magnitudes dos fluxos de caixa e sua distribuição nos períodos que antecedem o *payback*.

- Não leva em consideração os fluxos de caixa que ocorrem após o período de *payback*.

## FIGURA 2 – Tempo de Retorno de Capital (Payback)

$$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Fluxo de Caixa Regular}}$$

Fonte: Assaf Neto (2009).

Para Degen (2009, p. 194), o cálculo do tempo para recuperação do investimento (*payback*) é muito simples e, por isso mesmo, largamente utilizado pelos candidatos a empreendedor. Ele se baseia na projeção do fluxo de caixa do novo negócio e consiste no cálculo do quociente entre o investimento total no novo negócio ou máxima necessidade de investimento, e o saldo operacional de caixa médio dos períodos futuros.

### 2.3.3 Valor Presente Líquido (VPL)

Atkinson (2000, p. 537), comenta que o valor presente líquido é a soma de todos os valores presentes do fluxo de caixa considerando todas as entradas e saídas de caixa associadas a um projeto. Este é o primeiro método descrito que incorpora o valor do dinheiro no tempo.

Para Megliorini e Vallim (2009), valor presente líquido ou o NPV (*Net Present Value*) é a diferença entre o valor do fluxo de caixa para a data do investimento inicial e o valor de um investimento inicial de um projeto. Ainda para os autores todos os projetos que apresentam VPL maior igual a zero podem ser aceitos, pois geram retorno igual ou maior que o custo de capital. Quando um projeto apresenta o VPL menor que zero, seu retorno é inferior a seu custo de capital e ele deixa de ser atrativo.

### FIGURA 3 – Valor Presente Líquido

$$NPV = \left[ \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+K)^t} \right] - \left[ I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+K)^t} \right]$$

Onde:

$FC_t$  = fluxo (benefício) de caixa de cada período

$K$  = taxa de desconto do projeto, representada pela rentabilidade mínima requerida

$I_0$  = investimento processado no momento zero

$I_t$  = valor do investimento previsto em cada período subsequente

Fonte: Assaf Neto (2009).

#### 2.3.4 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Segundo Dornelas (2005, p. 173), para o cálculo da TIR, deve-se descobrir a taxa de desconto que fornece um valor presente líquido igual a zero. Quando isso ocorre, o valor presente dos futuros fluxos de caixa é exatamente igual ao investimento efetuado. Assim, a TIR é obtida da fórmula do VPL igualando-se a zero e procurando-se o valor para a TIR do projeto. Como envolvem cálculos mais apurados e complexos, a TIR requer uso de calculadoras científicas ou planilhas eletrônicas, que já vem com as fórmulas disponíveis para serem usadas. Na falta destas opções, uma alternativa seria o empreendedor “chutar” vários valores para a TIR e observar quando o VPL se torna negativo ou próximo de zero, obtendo-se uma TIR aproximada. No plano de negócios é importante que se mostre tanto o Valor Presente Líquido do projeto quanto a TIR e o prazo de *Payback*, pois são os primeiros índices que os investidores observam.

Assaf Neto (2009) diz que para avaliação de propostas de investimento, o cálculo da TIR, requer basicamente o conhecimento dos montantes de dispêndio de capital e dos fluxos de caixa líquidos incrementais gerados pela decisão, considerando que esses valores ocorrem em diferentes momentos, pode-se dizer que a TIR ao levar em conta o valor do dinheiro no tempo, representa a rentabilidade do projeto expressa em termos de taxa de juros composto equivalente periódica.

**FIGURA 4 – Taxa Interna de Retorno**

The diagram consists of two white rectangular boxes with black borders, set against a dark green background. The left box contains the equation  $0 = \sum_{j=1}^n \frac{FC_j}{(1+i)^j} - FC_0$ . A large right-facing curly bracket connects this box to the right box, which contains the equation  $FC_0 = \sum_{j=1}^n \frac{FC_j}{(1+TIR)^j}$ .

Legenda:

$FC_0$  – Fluxo de Caixa Inicial – (Valor investido para início do projeto)

$FC_j$  – Fluxos previstos de entradas de caixa

J – Tempo de vida útil do projeto

Fonte: Rebelatto (2004).

Percebemos que a geração dos valores e utilização dos métodos e índices são fundamentais para que o empresário tenha condições de avaliar a viabilidade econômico-financeira do empreendimento pretendido, portanto o apoio da Contabilidade Gerencial e do profissional contábil para a realização destes cálculos e levantamentos de forma confiável se torna indispensável, haja visto, a complexidade de algumas ferramentas que necessitam de um conhecimento mais aprofundado das técnicas contábeis.

## **2.4 Empreendedorismo**

O empreendedorismo no Brasil se popularizou a partir dos anos 90 e desde então está em constante evolução. Um indicador deste crescimento pode ser comprovado pela pesquisa realizada em 2012 pela GEM (Global Entrepreneurship Monitor) no Brasil, que identificou um aumento expressivo na Taxa Total de Empreendedorismo de 20,9% em 2002 para 30,2% em 2012. Isso significa que mais de 30% da população brasileira, entre 18 e 64 anos, está envolvida com empreendedorismo, demonstrando a importância econômica e social do tema.



O empreendedorismo não é um tema novo, porém com o crescimento da competitividade no mundo dos negócios, todos os estudos que visam sua definição ou desenvolvimento passam a ser de grande importância.

Hisrich, Peters e Shepherd (2007, p. 30) a fim de englobar todos os tipos de comportamento empreendedor definem que

Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal.

Alinhado a este pensamento, Dornelas (2005, p. 23) expõe que o processo empreendedor envolve todas as atividades e ações associadas com a criação de novas empresas. Elencando que em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, de valor. Em segundo lugar, requer devoção, o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer. E em terceiro, que riscos calculados sejam assumidos e decisões críticas tomadas, considerando ainda que é preciso ousadia e ânimo apesar de falhas e erros, logo, em seu livro o autor ainda cita algumas definições de outros autores para o termo “empreendedor”.

Segundo Schumpeter (1949 apud Dornelas, 2005) o empreendedor pode ser definido como “aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”, colocando ainda que o empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, porém pode também inovar dentro de negócios já existentes, ou seja, é possível ser empreendedor dentro de empresas já constituídas.

Já para Kirzner (1973 apud Dornelas, 2005) com uma abordagem diferente, o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. O empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento às informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

Para Chivenato (2005, p. 3) o empreendedor não é somente um fundador de novas empresas ou o construtor de novos negócios. Ele é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de ideias. Mais ainda: ele é quem fareja as

oportunidades e precisa ser muito rápido, aproveitando as oportunidades fortuitas, antes que outros aventureiros o façam.

Através das exposições dos autores podemos concluir que o empreendedor não precisa necessariamente inventar um novo produto ou serviço, poderá também, dentro dos já existentes, agregar valor ou diferencial, através da identificação de oportunidades e/ou necessidades, fato comum, devido ao grande avanço tecnológico que a sociedade vem passando, criando novas demandas, onde a criatividade e dedicação são fundamentais para o crescimento econômico, requerendo desta maneira, um maior número de empreendedores.

Para Dornelas (2005), feitas as devidas considerações a respeito do processo de inovação tecnológica e sua importância para o desenvolvimento econômico, pode-se então entender as fases do processo empreendedor que são: identificar e avaliar a oportunidade; desenvolver o plano de negócios; determinar e captar os recursos necessários; e gerenciar a empresa criada.

**FIGURA 5 – O Processo Empreendedor**

<b>Identificar e avaliar a oportunidade</b>	<b>Desenvolver o plano de negócios</b>	<b>Determinar e captar os recursos</b>	<b>Gerenciar a empresa criada</b>
- criação e abrangência da oportunidade	1. Sumário executivo	- Recursos pessoais	- Estilo de gestão
- valores percebidos e reais da oportunidade	2. O conceito do negócio	- Recursos de amigos e parentes	- Fatores críticos de sucesso
- riscos e retornos da oportunidade	3. Equipe e gestão	- Angels	- Identificar problemas atuais e potenciais
- oportunidade versus habilidades e metas pessoais	4. Mercado e competidores	- Capitalistas de risco	- Implementar um sistema de controle
- situação dos competidores	5. Marketing e vendas	- Bancos	- Profissionalizar a gestão
	6. Estrutura e operação	- Governo	- Entrar em novos mercados
	7. Análise estratégica	- Incubadoras	
	8. Plano financeiro		
	9. Anexos		

Fonte: adaptado de Hisrich (1998).

Diante do exposto, conclui-se que o empreendedorismo ideal é aquele que nasce da descoberta ou identificação de uma oportunidade de negócio. E este tipo de oportunidade vem crescendo com as transformações sociais causadas pela globalização e desenvolvimento tecnológico.

### **3 METODOLOGIA**

Para atingir o objetivo proposto, será realizado um estudo de caso que visa avaliar sobre a viabilidade econômica na constituição de uma empresa de comercialização de produtos alimentícios na forma de franquia de *fastfood*, visando aplicar de forma prática os conceitos teóricos levantados através do referencial teórico pesquisado. Para Gil (2008), o estudo de caso traduz-se em um estudo empírico destinado a investigar um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

Quanto à natureza, a metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho será a pesquisa aplicada, que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos.

Quanto aos objetivos será utilizada a pesquisa exploratória que tem como objetivo adquirir maior familiaridade com o problema a fim de levantar hipóteses. Normalmente é o passo inicial no processo da pesquisa experimental, ocupando-se em realizar descrições precisas do objeto pesquisado e descobrir as relações entre seus elementos (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 63). Quanto à abordagem será utilizada a pesquisa qualitativa então de acordo com Gil (2008, p.175),

A análise dos dados nas pesquisas experimentais e nos levantamentos é essencialmente quantitativa. O mesmo não ocorre, no entanto, com as pesquisas definidas como estudos de campo, estudos de caso, pesquisa ação ou pesquisa participante. Nestas, os procedimentos analíticos são principalmente de natureza qualitativa. E, ao contrário do que ocorre nas pesquisas experimentais e levantamentos em que os procedimentos analíticos podem ser definidos previamente, não há fórmulas ou receitas predefinidas para orientar os pesquisadores. Assim a análise dos dados na pesquisa qualitativa passa a depender muito da capacidade e do estilo do pesquisador.

### **4 ESTUDO DE CASO**

A fim de verificar a aplicabilidade do conteúdo teórico apresentado ao longo deste estudo, confirmando a funcionalidade da utilização das ferramentas e informações da Contabilidade Gerencial como instrumento na construção e manutenção de novos negócios, será realizado um estudo de viabilidade econômico-financeira de um restaurante de *fastfood* na forma de franquia.

Segundo Bernardi (2008), atualmente, a franquia tem sido muito utilizada por jovens empreendedores como opção de negócio e para os mais veteranos como uma alternativa de alavancagem para a empresa em termos de crescimento e expansão. Essa estratégia para distribuição e comercialização de produtos e serviços, franchising ou sistema de franquias, se caracteriza por seu caráter focado na parceria entre o franqueador (detentor da marca) e seus franqueados (parceiros), através da transmissão do seu *know-how*, além do uso da marca e da qualidade dos produtos.

Embora o sistema de franquias tenha alguns aspectos negativos, tais como: taxa de franquia inicial; taxa de *royalties* e publicidade sobre o faturamento bruto que devem ser pagos mensalmente ao franqueador; limitações quanto a iniciativas individuais, layout da loja e fornecedores; entre outros, temos também muitas vantagens, tais como: marca conhecida; maior crédito devido à boa reputação da marca; maior chance de sucesso devido ao conhecimento mercadológico do franqueador; “conceito” mercadológico já testado e aprovado; desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas pelo franqueador; economia de escala; e também o apoio e a transmissão do *know-how* por parte do franqueador. Por fim, ainda que saibamos que a viabilidade de um novo negócio depende de inúmeras variáveis que constituem cenários futuros impossíveis de serem determinados com exatidão, optamos pela coleta de dados junto a este franqueador, devido ao seu histórico de sucesso e experiência no ramo de atividade, para reafirmar a viabilidade econômica do seu negócio através das ferramentas disponibilizadas neste estudo, legitimando assim, que a utilização dos instrumentos e informações da Contabilidade Gerencial podem ser de grande serventia para os empreendedores que desejam verificar a viabilidade econômico-financeira de seus negócios.

Haja visto que o objetivo deste estudo é a verificação da utilidade e aplicação das ferramentas disponibilizadas pela Contabilidade Gerencial e não a elaboração completa de um plano de negócio, os dados apresentados neste estudo de caso foram coletados de forma verbal junto ao franqueador e estão apresentados de forma resumida, afim apenas de demonstrar a funcionalidade das ferramentas e informações estudadas. Logo, atendendo ao pedido do franqueador, não revelaremos o nome da franquia, bem como, seus fornecedores ou segredos industriais. Também apresentaremos os valores de forma aproximada, baseando-se nos dados disponibilizados através das experiências já vividas em seus mais de 40 anos de mercado e que podem ser comprovadas pelo sucesso obtido em suas 10 unidades franqueadas pela rede.

#### 4.1 Investimento Inicial

O investimento inicial representa todo e qualquer investimento necessário para que o negócio tenha condições de iniciar. Como já comentamos anteriormente, há inúmeras variáveis que impossibilitam o cálculo com exatidão, logo, os valores apresentados na tabela abaixo são baseados em previsões e valores médios de gastos em outras unidades da franquia.

#### QUADRO 4 – Investimento Inicial

<b>INVESTIMENTO INICIAL (Loja de 120 m<sup>2</sup>)</b>	
<b>TAXAS</b>	
TAXA DE FRANQUIA	R\$ 40.000,00
OUTRAS TAXAS INICIAIS	R\$ 13.000,00
<b>OBRAS, EQUIPAMENTOS, MÓVEIS E UTENSÍLIOS</b>	
MÃO DE OBRA E MATERIAL OBRA CIVIL	R\$ 46.500,00
MÓVEIS	R\$ 20.000,00
EQUIPAMENTOS	R\$ 35.500,00
INFORMÁTICA	R\$ 8.500,00
UTENSÍLIOS	R\$ 9.500,00
<b>IDENTIDADE VISUAL</b>	<b>R\$ 20.000,00</b>
<b>ESTOQUE INICIAL E CAPITAL DE GIRO</b>	<b>R\$ 35.000,00</b>
<b>PUBLICIDADE INICIAL</b>	<b>R\$ 2.000,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 230.000,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

#### 4.2 Fluxo de Caixa

A projeção simulada do Demonstrativo de Fluxo de Caixa, bem como a comparação com o realizado, principalmente para as micro e pequenas empresas, pode se tornar um instrumento gerencial fundamental para os empreendedores, pois, através deste relatório é possível verificar o equilíbrio entre os pagamentos e recebimentos, demonstrando a capacidade da empresa em financiar suas operações com recursos gerados internamente.

Marion (1998, p. 380) coloca que “... a demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) indica a origem de todo o dinheiro que entrou em caixa, bem como a aplicação de todo o dinheiro que saiu do caixa em determinado período, e, ainda o Resultado do Fluxo Financeiro”.

O modelo de Fluxo de Caixa a ser apresentado neste estudo foi adaptado de forma a abranger o mais aproximado possível o real fluxo de caixa de uma loja franqueada da rede estudada, levando em conta estimativas de demanda, faturamento, custos fixos, custos

variáveis e depreciação. Após o levantamento destes dados junto ao franqueador foi possível compilá-los e assim, projetar o fluxo de caixa dos próximos cinco anos e seus respectivos resultados de forma aproximada.

#### 4.2.1 Estimativa de Demanda

A estimativa de faturamento baseada no *know-how* do franqueador no que diz respeito ao ramo de atuação, conhecimentos de fabricação de produtos, características mercadológicas, tais como, necessidades dos clientes e peculiaridades da concorrência. Obviamente, antes da aprovação de instalação de uma nova unidade, deve ser feito um levantamento prévio com relação às características observadas acima e, assim, estimado o faturamento. Por tratar-se de um estudo didático com fins de aplicações das ferramentas abordadas o faturamento será baseado em experiências anteriores das unidades franqueadas onde o faturamento inicial médio gira em torno de R\$100.000,00, porém o franqueador ressalta que em algumas unidades, o faturamento inicial chegou a ser três vezes este valor.

#### 4.2.2 Depreciação

Para Schmidt e Santos (2002) a depreciação diz respeito à perda de valor dos direitos que têm por objetivo os bens físicos sujeitos a desgaste ou perda de utilidade por uso, ação da natureza ou obsolescência.

Neste pensamento, observamos no quadro 4 – Investimento Inicial que há alguns itens que devem ser depreciados contabilmente. Logo, montou-se o quadro abaixo com os devidos itens que sofrem depreciação, as taxas de depreciação, conforme SRF nº 162, de 31 de dezembro de 1998, bem como seus respectivos valores a serem contabilizados anualmente no fluxo de caixa da empresa.

#### QUADRO 5 – Depreciação

DEPRECIÇÃO (Anual)			
Item	Investimento	taxa de deprec.	depreciação
Equipamentos de informática	R\$ 8.500,00	20%	R\$ 1.700,00
máquinas, equipamentos e utensílios	R\$ 45.000,00	10%	R\$ 4.500,00
móveis e decoração	R\$ 20.000,00	10%	R\$ 2.000,00
reforma do imóvel	R\$ 46.500,00	4%	R\$ 1.860,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 10.060,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

#### 4.2.3 Custos Fixos

Tradicionalmente, custos fixos são chamados assim, pois se conservam constantes para qualquer nível de produção. De acordo com as informações obtidas junto ao franqueador, elaborou-se o quadro abaixo afim de resumir as informações e gerar os valores aproximados para os custos fixos.

#### QUADRO 6 – Estimativas de Custos Fixos

ESTIMATIVA DE CUSTOS FIXOS		
Itens	Valores Mensais	Valores Anuais
Água	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00
Aluguel + IPTU	R\$ 2.700,00	R\$ 32.400,00
Energia Elétrica	R\$ 1.200,00	R\$ 14.400,00
Escritório Contabilidade	R\$ 540,00	R\$ 6.480,00
Folha de pagamento e encargos sociais	R\$ 18.000,00	R\$ 216.000,00
Manutenção de máquinas e equipamentos	R\$ 147,50	R\$ 1.770,00
Mensalidade máquina de cartões	R\$ 160,00	R\$ 1.920,00
Mensalidade software	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
Segurança (terceirizada)	R\$ 1.500,00	R\$ 18.000,00
Tarifa manutenção Conta bancária	R\$ 22,00	R\$ 264,00
Telefonia e Internet	R\$ 250,00	R\$ 3.000,00
Outras despesas	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 24.869,50</b>	<b>R\$ 298.434,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

#### 4.2.4 Custos Variáveis

Para Dutra (1995) custos variáveis são aqueles que variam em função da variação do volume de atividade, ou seja, da variação da quantidade produzida no período. Assim, a partir das informações fornecidas pelo franqueador em relação ao percentual de recebimento em cartões, bem como suas respectivas taxas de descontos, pagamento de fornecedores que fica em torno de 50% do faturamento total, foi possível elaborar o quadro 7, onde constatamos que os custos variáveis correspondem à 66,22% do faturamento anual.

## QUADRO 7 – Estimativa de Custos Variáveis

ESTIMATIVA DE CUSTOS VARIÁVEIS				
FATURAMENTO ANUAL			R\$ 1.200.000,00	
item	% faturamento	taxa desc.	custo anual	% do faturamento
Cartões de débito	20%	2,50%	R\$ 6.000,00	0,50%
Cartões refeição	10%	6,00%	R\$ 7.200,00	0,60%
Cartões de crédito	20%	3,80%	R\$ 9.120,00	0,76%
Fornecedores	100%	50,00%	R\$ 600.000,00	50,00%
Impostos	100%	8,36%	R\$ 100.320,00	8,36%
Taxa royalties	100%	4,00%	R\$ 48.000,00	4,00%
Taxa Marketing	100%	2,00%	R\$ 24.000,00	2,00%
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 794.640,00</b>	<b>66,22%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Conforme podemos observar no quadro 7 foi dado um destaque para o valor dos impostos, pois, tendo a empresa optado pelo regime tributário do Simples Nacional, previsto na Lei Complementar nº123 de 2006, este valor corresponde ao custo anual com imposto a partir do segundo ano, pois como pode ser demonstrado no quadro 8, no primeiro ano temos uma diferença devido ao enquadramento do faturamento às alíquotas do Simples Nacional.

## QUADRO 8 – Enquadramento Alíquota Simples Nacional primeiros 12 meses

CÁLCULO IMPOSTO A PAGAR NOS PRIMEIROS 12 MESES						
Mês	Faturamento	Mês	Rec. Acumulada	Alíquota	Categoria	Imposto a Pagar
1	R\$ 100.000,00		R\$ 100.000,00	4,00%	até 180.000	R\$ 4.000,00
2	R\$ 100.000,00		R\$ 200.000,00	5,47%	de 180.000,01 a 360.000	R\$ 5.470,00
3	R\$ 100.000,00		R\$ 300.000,00	5,47%	de 180.000,01 a 360.000	R\$ 5.470,00
4	R\$ 100.000,00		R\$ 400.000,00	6,84%	de 360.000,01 a 540.000	R\$ 6.840,00
5	R\$ 100.000,00		R\$ 500.000,00	6,84%	de 360.000,01 a 540.000	R\$ 6.840,00
6	R\$ 100.000,00		R\$ 600.000,00	7,54%	de 540.000,01 a 720.000	R\$ 7.540,00
7	R\$ 100.000,00		R\$ 700.000,00	7,54%	de 540.000,01 a 720.000	R\$ 7.540,00
8	R\$ 100.000,00		R\$ 800.000,00	7,60%	de 720.000,01 a 900.000	R\$ 7.600,00
9	R\$ 100.000,00		R\$ 900.000,00	7,60%	de 720.000,01 a 900.000	R\$ 7.600,00
10	R\$ 100.000,00		R\$ 1.000.000,00	8,28%	de 900.000,01 a 1.080.000	R\$ 8.280,00
11	R\$ 100.000,00		R\$ 1.100.000,00	8,36%	de 1.080.000,01 a 1.260.000	R\$ 8.360,00
12	R\$ 100.000,00		R\$ 1.200.000,00	8,36%	de 1.080.000,01 a 1.200.000	R\$ 8.360,00
<b>TOTAL</b>						<b>R\$ 83.900,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.



#### 4.2.5 Fluxo de Caixa Projetado

Com base nos levantamentos explanados foi possível elaborar o quadro 9 com o fluxo de caixa projetado dos primeiros cinco anos do empreendimento proposto.

#### QUADRO 9 – Fluxo de Caixa Projetado

DEMONSTRATIVO DE FLUXO DE CAIXA					
Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>-R\$ 230.000,00</b>	<b>-R\$ 99.710,80</b>	<b>R\$ 14.158,40</b>	<b>R\$ 128.027,60</b>	<b>R\$ 241.896,80</b>
ENTRADAS					
Vendas	R\$ 1.200.000,00	R\$ 1.200.000,00	R\$ 1.200.000,00	R\$ 1.200.000,00	R\$ 1.200.000,00
<b>TOTAL DE INGRESSOS</b>	<b>R\$ 1.200.000,00</b>	<b>R\$ 1.200.000,00</b>	<b>R\$ 1.200.000,00</b>	<b>R\$ 1.200.000,00</b>	<b>R\$ 1.200.000,00</b>
SAÍDAS					
<b>Custo Variáveis</b>	<b>R\$ 771.276,80</b>	<b>R\$ 787.696,80</b>	<b>R\$ 787.696,80</b>	<b>R\$ 787.696,80</b>	<b>R\$ 787.696,80</b>
Cartões e <i>Tickets</i>	R\$ 22.096,80	R\$ 22.096,80	R\$ 22.096,80	R\$ 22.096,80	R\$ 22.096,80
Fornecedores	R\$ 594.000,00	R\$ 594.000,00	R\$ 594.000,00	R\$ 594.000,00	R\$ 594.000,00
Impostos	R\$ 83.900,00	R\$ 100.320,00	R\$ 100.320,00	R\$ 100.320,00	R\$ 100.320,00
Taxa de <i>Royalties</i>	R\$ 47.520,00	R\$ 47.520,00	R\$ 47.520,00	R\$ 47.520,00	R\$ 47.520,00
Taxa de <i>Marketing</i>	R\$ 23.760,00	R\$ 23.760,00	R\$ 23.760,00	R\$ 23.760,00	R\$ 23.760,00
<b>Depreciação</b>	<b>R\$ 10.060,00</b>	<b>R\$ 10.060,00</b>	<b>R\$ 10.060,00</b>	<b>R\$ 10.060,00</b>	<b>R\$ 10.060,00</b>
Depreciação	R\$ 10.060,00	R\$ 10.060,00	R\$ 10.060,00	R\$ 10.060,00	R\$ 10.060,00
<b>Custos Fixos</b>	<b>R\$ 298.434,00</b>	<b>R\$ 298.434,00</b>	<b>R\$ 298.434,00</b>	<b>R\$ 298.434,00</b>	<b>R\$ 298.434,00</b>
Água	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Aluguel	R\$ 32.400,00	R\$ 32.400,00	R\$ 32.400,00	R\$ 32.400,00	R\$ 32.400,00
Energia Elétrica	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00
Escritório Contábil	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00
Folha e encargos	R\$ 216.000,00	R\$ 216.000,00	R\$ 216.000,00	R\$ 216.000,00	R\$ 216.000,00
Manutenção de máq. E equip.	R\$ 1.770,00	R\$ 1.770,00	R\$ 1.770,00	R\$ 1.770,00	R\$ 1.770,00
Mensalidade máq. de cartões	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00
Mensalidade Software	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Monitoramento e Segurança	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00
Tarifa conta Bancária	R\$ 264,00	R\$ 264,00	R\$ 264,00	R\$ 264,00	R\$ 264,00
Telefonia e internet	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Outros despesas	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>	<b>R\$ 1.079.770,80</b>	<b>R\$ 1.096.190,80</b>	<b>R\$ 1.096.190,80</b>	<b>R\$ 1.096.190,80</b>	<b>R\$ 1.096.190,80</b>
<b>ENTRADAS - SAÍDAS</b>	<b>R\$ 120.229,20</b>	<b>R\$ 103.809,20</b>	<b>R\$ 103.809,20</b>	<b>R\$ 103.809,20</b>	<b>R\$ 103.809,20</b>
<b>SALDO + DEPRECIACÃO</b>	<b>R\$ 130.289,20</b>	<b>R\$ 113.869,20</b>	<b>R\$ 113.869,20</b>	<b>R\$ 113.869,20</b>	<b>R\$ 113.869,20</b>
<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>-R\$ 99.710,80</b>	<b>R\$ 14.158,40</b>	<b>R\$ 128.027,60</b>	<b>R\$ 241.896,80</b>	<b>R\$ 355.766,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

#### 4.3 Adaptação da Demonstração do Resultado

Conforme comentado anteriormente a Demonstração do Resultado é o demonstrativo que evidencia a formação do resultado em determinado período. Também foi sugerido por Kassai (1997), sua adaptação de forma a facilitar sua elaboração e compreensão por parte dos empreendedores de pequenos negócios. Baseado nisto, elaboramos a adaptação da Demonstração do Resultado conforme quadro 10 através dos dados levantados, nos permitindo observar resultado positivo em todos os anos projetados.

## QUADRO 10 – Adaptação da Demonstração do Resultado

Adaptação da DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO										
	Ano 1	%	Ano 2	%	Ano 3	%	Ano 4	%	Ano 5	%
Receita	R\$ 1.200.000,00	100,00%	R\$ 1.200.000,00	100,00%	R\$ 1.200.000,00	100,00%	R\$ 1.200.000,00	100,00%	R\$ 1.200.000,00	100,00%
(-) Custos Variáveis	R\$ 778.220,00	64,85%	R\$ 794.640,00	66,22%	R\$ 794.640,00	66,22%	R\$ 794.640,00	66,22%	R\$ 794.640,00	66,22%
<b>(=) Margem de Contribuição</b>	<b>R\$ 421.780,00</b>	<b>35,15%</b>	<b>R\$ 405.360,00</b>	<b>33,78%</b>	<b>R\$ 405.360,00</b>	<b>33,78%</b>	<b>R\$ 405.360,00</b>	<b>33,78%</b>	<b>R\$ 405.360,00</b>	<b>33,78%</b>
(-) Custos Fixos	R\$ 298.434,00	24,87%	R\$ 298.434,00	24,87%	R\$ 298.434,00	24,87%	R\$ 298.434,00	24,87%	R\$ 298.434,00	24,87%
(-) Depreciação	R\$ 10.060,00	0,84%	R\$ 10.060,00	0,84%	R\$ 10.060,00	0,84%	R\$ 10.060,00	0,84%	R\$ 10.060,00	0,84%
<b>(=) Resultado</b>	<b>R\$ 113.286,00</b>	<b>9,44%</b>	<b>R\$ 96.866,00</b>	<b>8,07%</b>	<b>R\$ 96.866,00</b>	<b>8,07%</b>	<b>R\$ 96.866,00</b>	<b>8,07%</b>	<b>R\$ 96.866,00</b>	<b>8,07%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

### 4.4 Aplicação dos Métodos e Índices de Avaliação

Para aplicação adequada das ferramentas disponibilizadas para avaliação do investimento, é necessário, definir uma taxa mínima de atratividade (taxa de desconto) que será exigido pelos investidores, pois, somente através desta é possível trazer os fluxos de caixa ao valor presente e calcular a viabilidade do negócio. Para este estudo estabelecemos um retorno de 25% ao ano devido ao custo de oportunidade somado ao risco inerente ao negócio.

#### 4.4.1 Ponto de Equilíbrio (Break-even point)

Como já visto anteriormente o Ponto de Equilíbrio é uma importante ferramenta gerencial, pois determina o mínimo de receita necessário para que não haja prejuízo. Assim, utilizando a fórmula  $PE = \text{Custo fixo} / \text{IMC}$  (índice de margem de contribuição), temos para o empreendimento estudado: no primeiro ano  $PE = R\$ 298.434,00 / 35,15\%$ , resultando no  $PE = R\$ 849.029,88$ , e para os demais anos  $PE = R\$ 298.434,00 / 33,78\%$ , resultando no  $PE = R\$ 883.463,59$ . Desta maneira, podemos verificar que a receita de vendas prevista é superior ao ponto de equilíbrio em 42,34% no primeiro ano e, 35,83% superior, nos demais anos.

#### 4.4.2 Tempo de Retorno de Investimento (Payback)

Para calcularmos o *Payback* desta franquia, basta analisarmos o Demonstrativo de Fluxo de Caixa. Verificamos que nos primeiros dois anos após o investimento inicial, seriam recuperados R\$ 230.272,00, ou seja, praticamente o mesmo valor investido, tendo assim um *Payback* de 24 meses.

#### 4.4.3 Valor Presente Líquido (VPL)

O cálculo do Valor Presente Líquido, conforme dito anteriormente, incorpora o valor do dinheiro no tempo. Por este motivo, definimos para este projeto a taxa de desconto de 25%, atribuída devido ao custo de oportunidade do dinheiro e do risco implícito ao negócio. Partindo destas premissas elaboramos o quadro abaixo para calcularmos o VPL do empreendimento estudado.

#### QUADRO 11 – Cálculo do Valor Presente Líquido

<b>VALOR PRESENTE LÍQUIDO</b>			
<b>Ano</b>	<b>Fluxo de Caixa</b>	<b>Fator de Desconto i = 25%</b>	<b>Fluxo de Caixa Equivalente em n</b>
0	-R\$ 230.000,00	1,00	-R\$ 230.000,00
1	R\$ 123.346,00	0,80	R\$ 98.676,80
2	R\$ 106.926,00	0,64	R\$ 68.432,64
3	R\$ 106.926,00	0,51	R\$ 54.746,11
4	R\$ 106.926,00	0,41	R\$ 43.796,89
5	R\$ 106.926,00	0,33	R\$ 35.037,51
<b>VPL =</b>			<b>R\$ 70.689,95</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Sendo VPL superior a zero, ou seja, sendo positivo seu resultado o projeto cobrirá tanto o investimento inicial, quanto a remuneração mínima exigida pelo investidor, gerando ainda um excedente financeiro. Logo, conforme demonstrado no quadro acima o projeto em questão deve ser aceito pelos investidores.

#### 4.4.4 Taxa Interna de Retorno (TIR)

A TIR é definida como a taxa de desconto de um investimento que torna seu Valor Presente Líquido (VPL) nulo, ou seja, mesmo quando considerando o valor do dinheiro no tempo, esta taxa faz com que o projeto pague o investimento inicial. Sendo assim, quando a TIR for maior que a taxa mínima de atratividade definida pelos investidores o projeto deve ser aceito. No quadro abaixo está representado o valor da TIR para o projeto em questão.

## QUADRO 11 – Cálculo do Valor Presente Líquido

<b>TAXA INTERNA DE RETORNO</b>			
<b>Ano</b>	<b>Fluxo de Caixa</b>	<b>Fator de Desconto i = 39,82%</b>	<b>Fluxo de Caixa Equivalente em n</b>
0	-R\$ 230.000,00	1,00	-R\$ 230.000,00
1	R\$ 123.346,00	0,72	R\$ 88.214,85
2	R\$ 106.926,00	0,51	R\$ 54.691,09
3	R\$ 106.926,00	0,37	R\$ 39.114,09
4	R\$ 106.926,00	0,26	R\$ 27.973,69
5	R\$ 106.926,00	0,19	R\$ 20.006,28
<b>TIR =</b>	<b>39,82%</b>	<b>VPL =</b>	<b>R\$ 0,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Podemos verificar que a taxa interna de retorno ficou em 39,82%, ou seja, superior a taxa mínima de atratividade definida anteriormente de 25% e, portanto, comprovando mais uma vez a viabilidade do negócio.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo principal demonstrar como a Contabilidade Gerencial através de seus instrumentos, informações e ferramentas, pode participar efetivamente tanto no processo de tomada de decisão, quanto auxiliar os empreendedores na elaboração do planejamento e estudo de viabilidade econômico-financeira de novos negócios.

Os objetivos propostos foram alcançados, na medida em que as pesquisas bibliográficas e demais informações que constituíram a base de análise do presente estudo, foram exemplificadas de forma prática no estudo de caso, possibilitando um melhor entendimento através da aplicação técnica dos conceitos estudados.

Observou-se que o uso de ferramentas disponibilizadas pela Contabilidade Gerencial, tais como: *Payback*, Ponto de Equilíbrio, VPL (Valor Presente Líquido), TIR (Taxa interna de Retorno), DRE (Demonstrativo do Resultado do Exercício), bem como, a participação dos profissionais da área contábil, são de grande importância para as micro e pequenas empresas, pois, há inúmeros detalhes e conceitos técnicos envolvidos neste setor, os quais requerem um maior estudo sobre suas aplicações e resultados. Desta maneira, este profissional da área contábil, pode tornar-se um dos principais aliados dos micro e pequenos empreendedores, deixando para trás aquela antiga visão de “guarda-livros” e passando a auxiliar e trabalhar efetivamente em todas as etapas de constituição e manutenção de micro e pequenos negócios.

Desta forma, com base no estudo de caso proposto, foi possível a identificação das técnicas e ferramentas da Contabilidade Gerencial que podem dar subsídio aos empreendedores na análise de aceitação ou não de um projeto de abertura de uma unidade franqueada no ramo de *fastfood*.

A partir da aplicação prática dos referidos conhecimentos, técnicas e ferramentas foi possível observar que o empreendimento proposto apresentou prazo de *Payback* de 24 meses, fato que o deixa dentro do prazo médio de mercado para retorno de investimento neste ramo de negócio que é de 18 a 36 meses.

Através da Demonstração do Resultado adaptado para o negócio em questão fica claro para o empreendedor que seus custos variáveis correspondem à 66,22% do faturamento, gerando uma margem de contribuição de 33,78%, com a qual foi possível calcular o ponto de equilíbrio que resultou em R\$ 883.463,59, evidenciando que, a previsão de faturamento anual, feita através de estudos mercadológicos e vasta experiência do franqueador no ramo, está 35,83% acima do ponto de lucro/prejuízo zero, deixando estabelecida uma margem de segurança para o empreendedor quanto a obtenção de prejuízos na constituição do negócio.

Com o Demonstrativo de Fluxo de Caixa ficou evidenciado todas as entradas e saídas de caixa, sendo possível verificar também, conforme as estimativas, que não haverá falta de caixa para a manutenção das operações. Este demonstrativo pode ser o principal aliado do micro e pequeno empreendedor, pois através dele, poderá ser verificado tanto o volume de dinheiro que circula na empresa quanto suas origens e também sobras ou faltas de caixa, possibilitando uma melhor programação quanto a novos investimentos ou readequação das operações de modo a suprir eventuais necessidades de caixa. Através da DFC também são retiradas informações que subsidiam os cálculos dos principais índices e métodos de avaliação propostos pela Contabilidade Gerencial.

O Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR), considerando os fluxos de caixa projetados, foram calculados, gerando o resultado de R\$ 70.689,95 e de 39,82%, respectivamente, desta maneira, ficando a VPL positiva, bem como, a TIR acima dos 25% definidos como taxa mínima de atratividade pelos investidores, o negócio comprova-se viável.

Por fim, constata-se que o estudo realizado atingiu seu objetivo inicial, identificando, descrevendo e demonstrando, quais as ferramentas e informações relacionadas com a Contabilidade Gerencial podem assessorar e servir de fonte de consulta para os empreendedores que desejam conhecer melhor a realidade de seus negócios, assim como, para aqueles que desejam verificar a viabilidade econômico-financeira de um novo negócio.

## REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ATKINSON, Anthony A.; ET al. **Contabilidade Gerencial**. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. Revisão técnica de Rubens Famá. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S.Mark. **Contabilidade Gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas 2011.
- BERNARDI, Luiz A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos estratégicas e dinâmicas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- CHÉR, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**. 2 ed. rev. e ampl. São Paulo: Maltese, 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CÔMITE DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. Pronunciamento técnico CPC 03. **Demonstração dos fluxos de caixa**. Disponível em [http://www.cpc.org.br/pdf/CPC\\_03n.pdf](http://www.cpc.org.br/pdf/CPC_03n.pdf). Acesso em 30/05/2013.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Manual de Procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas Empresas / Conselho Federal de Contabilidade e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Brasília, 5ª Edição, 2002.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DIAS, Elaine Ap. **O contador Gerencial**. Boletim CRC SP, São Paulo, n.159, p.12-13, ago. 2006.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DUTRA, Karen Estefan. **A necessidade da implementação de mudanças estratégicas em empresas brasileiras de pequeno porte**. 2003. 115f. dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.
- DUTRA, R. G. **Custos: uma abordagem prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- ECKERT, Alex. MECCA, Marlei Salete. BIASIO, Roberto. LIMA, Luiz Carlos de. **Plano de negócios: viabilidade econômico-financeira para um empreendimento de decoração de**

**festas infantis.** Anais do IX Convibra Administração – Congresso Virtual de Administração, 2012.

EINSFELD, Eduardo Bonilha. **Contabilidade Gerencial: Instrumento de negócio para a gestão de micro e pequenas empresas.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.

FEDATO, Geovana Alves de Lima; GOULART, Claiton Pazzini; de Oliveira, LYSS Paula. **Contabilidade para pequenas empresas: a utilização da contabilidade como instrumento de auxílio às micro e pequenas empresas.** Universidade do Estado do Mato Grosso, UNEMAT, Mato Grosso, 2007.

FELIPPE, M.C. **Sobrevivência e Mortalidade das Pequenas e Médias Empresas na Cidade de São José dos Campos.** 2003. 140f. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas – Universidade de Taubaté, 2003.

GARCIA, Violin Alexandre, SCARAMELLI, João Marcos. **A importância do Fluxo de Caixa.** Boletim CRC SP, São Paulo, n.165, p.8-9, fev. 2008.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil 2012.** Curitiba: IBQP, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira.** 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GONÇALVES, Márcia Regina. **Os controles financeiros como ferramenta do processo de decisão nas micro e pequenas empresas.** 2007. 140f. Monografia. Universidade de Taubaté. 2007.

HENRIQUE, Marco Antônio. **A importância da contabilidade gerencial para micro e pequena empresa.** Universidade Estadual de Taubaté, São Paulo, 2008.

HISRICH, Robert D. PETERS, Michael P. SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo.** 7. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade Gerencial.** 12 edição. Editora: PEARSON Prentice Hall. São Paulo.2004.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade gerencial,** 4.ed. São Paulo: Atlas,1986.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KASSAI, Silvia. **A Empresa de Pequeno Porte e a Contabilidade.** Cadernos de estudos, São Paulo, FIECAFI, v. 9, n. 15, 1997.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J.Willian. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Makron Books, 1997.

MABONI, Sucelaine Maria. SOTTILI, Francieli. **Contabilidade Gerencial, o uso da informação gerencial numa pequena empresa**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2009.

MARION, José C. **Análise das demonstrações contábeis**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José C. **Contabilidade empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MEGLIORINI, Evandir. VALLIM, Marco Aurélio. **Administração Financeira – Uma Abordagem Brasileira**. São Paulo: Pearson, 2009.

NAKAMURA, Wilson Toshiro. MÜLLER, Aderbal Nicolas. OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de. **A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas**. Ver. FAE, Curitiba, v. 3, n. 3, p. 1-12, Set./Dez. 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

REBELATTO, Daisy. **Projeto de Investimento**. São Paulo: Manole, 2004.

ROSS, Stephen A. Ross, WESTERFIELD, Randolph W., JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

SANTIAGO, Marlene Ferreira. **O efeito da tributação no planejamento financeiro das empresas prestadoras de serviços: um estudo de caso de desenvolvimento regional**. 2006. 139f. Dissertação de Mestrado – Universidade de Taubaté, 2006.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Contabilidade Societária**. São Paulo: Atlas, 2002.

SEBRAE. Disponível em <http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?canal=40&cod=11971506>. Acessado em 30/05/2013.

SILVA, Daniel Salgueiro. **Manual de Procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas Empresas**. 5. ed. Brasília: CFC: Sebrae, 2002.

SOUZA, Antônio Artur de. AVELAR, Ewerton Alex. BOINA, Terence Machado. RODRIGUES, Ludmila Teixeira. **Ensino da Contabilidade Gerencial: Estudo dos Cursos de Ciências Contábeis das Melhores Universidades Brasileiras**. Anais do XII Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria, 2008, Aveiro, Portugal, 2008.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2001.